



Université de Montréal

Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME

Par

Mélanie Brunette

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise (M.Sc.)  
en Relations Industrielles

Octobre, 2012

© Mélanie Brunette, 2012

Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé :  
Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME

Présenté par :  
Mélanie Brunette

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines  
Président-rapporteur

Vincent Rousseau  
Directeur de recherche

Émilie Genin  
Membre du jury

## RÉSUMÉ

Les dirigeants-proprétaires des petites et moyennes entreprises (PME) sont de plus en plus intéressés par la gestion des ressources humaines (GRH); certains y voient un avantage concurrentiel face à la pénurie de main-d'œuvre actuelle. Considérant que la compatibilité entre les caractéristiques des travailleurs et celles de l'organisation peut générer des résultats positifs (Kristof-Brown et Guay, 2011), notre étude s'intéresse aux pratiques de GRH associées aux valeurs au travail de la génération Y ainsi que leur effet sur la capacité des PME à attirer et retenir cette cohorte.

Cette étude qualitative s'est réalisée grâce à des données primaires colligées à la suite d'entrevues avec des dirigeants de quatre PME du secteur de la construction et seize employés appartenant à la génération Y œuvrant au sein de ces entreprises. Par nos résultats, nous avons relevé que la qualité des relations, autant avec les collègues que les superviseurs, demeure généralement la principale source d'attraction et de rétention des Y dans les PME. Nos résultats soutiennent aussi que leur attraction et rétention peut être très fortement favorisée grâce à des pratiques de communication bidirectionnelle et illimitée, une communication stratégique et une liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail. La conciliation travail et vie personnelle, les défis variés, les possibilités d'avancement, la gestion des ressources humaines socialement responsable, la reconnaissance des compétences ainsi que la gestion participative sont aussi des pratiques pouvant être fortement liées à l'attraction et la rétention de cette génération. Nos résultats montrent aussi que l'attraction et la rétention des Y dans les PME sont modérément favorisées par le travail d'équipe, les conditions de travail équitables et objectives et la rémunération globale concurrentielle. À l'inverse, la présence de technologies de l'information et des communications et la formation continue sont des sources plus faibles d'attraction et de rétention en comparaison aux autres pratiques abordées dans cette étude.

En somme, cette étude contribue à la littérature sur la GRH dans les PME, puisque les spécificités relatives à ces entreprises ont été peu considérées jusqu'à aujourd'hui. Elle permet aussi la recommandation de pratiques utiles aux dirigeants-proprétaires et

professionnels en ressources humaines œuvrant avec le défi d'attraction et de rétention de la génération Y au sein de leur entreprise.

**Mots clés** : attraction, gestion des ressources humaines, génération Y, petites et moyennes entreprises, rétention, valeurs au travail.

## ABSTRACT

The owner-managers of small and medium enterprises (SMEs) are increasingly interested in human resource management (HRM), which some see as a competitive advantage for the shortage of current workforce. Starting from the assumption that the compatibility between the characteristics of the workforce and the ones of organization can generate positive outcomes (Kristof-Brown and Guay, 2011), our study examines the link between HRM practices in association with Generation Y's work values and their effect on SMEs' ability to attract and retain this new cohort within their organization.

This qualitative study was conducted using primary data collected through interviews with managers of four SME in the construction sector and with sixteen Gen Y employees from these companies. We found that the quality of the relationships, both with colleagues and supervisors, usually remains the main source of attraction and retention of this workforce in SMEs. Our results also support that the attraction and retention of Gen Y may be heavily promoted through unlimited two-way communication, strategic communication and freedom in time management and working methods. Balancing work and personal life, various challenges, opportunities of advancement, socially responsible management, recognition of skills and participative management practices are most strongly linked to the attraction and retention of this generation. Moreover, our results showed that the attraction and retention of Y in SMEs is moderately enhanced by teamwork, fair and objective working conditions and competitive compensation package. Otherwise, the presence of information and communication technology and training opportunities are weaker sources of attraction and retention.

Finally, this study contributes to the literature on HRM in SMEs, since the specificities of this type of business were not considered until now. It also allows the recommendation of useful practice for owner-managers and HR professionals involved with the challenge of attracting and retaining Gen Y in their company.

**Keywords:** attraction, human resource management, Gen Y, small and medium enterprise, retention, work values.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1. CONTEXTE THÉORIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. La fonction « personnel » ou gestion des ressources humaines.....	5
1.1.1.1. Émergence de la fonction « personnel » (1900-1935).....	6
1.1.1.2. Émergence de la fonction « relations industrielles » (1935-1960).....	7
1.1.1.3. Émergence de la fonction « gestion des ressources humaines » (1960-1980).....	8
1.1.1.4. Intégration à la stratégie organisationnelle (1980 à aujourd’hui).....	9
1.1.2. La gestion stratégique des ressources humaines.....	9
1.1.3. L’approche de la contingence .....	10
<b>1.2. LA GRH DANS LES PME.....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Définition et contexte des PME québécoises.....	11
1.2.2. Spécificités de la GRH dans les PME.....	13
1.2.2.1. La GRH comme avantage concurrentiel.....	13
1.2.2.2. La formalité et l’informalité des pratiques de GRH .....	14
1.2.2.3. L’effet de grossissement .....	15
1.2.2.4. L’absence de département et de spécialistes en GRH dans les PME .....	16
1.2.2.5. Les caractéristiques du dirigeant-proprétaire comme facteur de contingence .....	17
1.2.2.6. La GRH dans un contexte d’entreprise familiale.....	18
1.2.3. État des pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME .....	19
1.2.3.1. La dotation .....	20
1.2.3.2. L’évaluation du rendement .....	23
1.2.3.3. La formation .....	24
1.2.3.4. La rémunération .....	26
1.2.3.5. La communication et l’organisation du travail .....	28
<b>1.3. GESTION DE L’ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION DANS LES PME</b>	<b>30</b>
1.3.1. Définitions et spécificités de l’attraction et de la rétention.....	30
1.3.1.1. L’attraction.....	31
1.3.1.2. La rétention .....	32
1.3.2. Les différentes stratégies de GAR mises en place par les PME .....	32



1.3.2.1. Les stratégies d'attraction .....	33
1.3.2.1.1. Miser sur l'image de l'entreprise .....	33
1.3.2.1.2. Miser sur le recrutement interne et externe et sur la description d'emploi .....	34
1.3.2.1.3. Collaborer avec les institutions d'enseignement. ....	35
1.3.2.2. Les stratégies de rétention.....	35
1.3.2.2.1. Hausser les possibilités de formation.....	35
1.3.2.3. Les stratégies visant à la fois l'attraction et la rétention.....	36
<b>1.4. LA GÉNÉRATION Y ET LES VALEURS AU TRAVAIL.....</b>	<b>38</b>
1.4.1. Définition du concept « génération ».....	38
1.4.2. Les influences sociohistoriques de la génération Y .....	39
1.4.3. Définitions et théories portant sur les valeurs générales et celles au travail.....	40
1.4.3.1. Les valeurs générales : la théorie des valeurs humaines de Schwartz .....	40
1.4.3.2. Les valeurs au travail : le modèle de Wils et al. (2007).....	42
1.4.4. Valeurs au travail de la génération Y .....	43
1.4.4.1. Sécurité .....	44
1.4.4.2. Bienveillance .....	44
1.4.4.3. Universalisme .....	45
1.4.4.4. Autonomie .....	45
1.4.4.5. Stimulation.....	46
1.4.4.6. Réussite.....	46
1.4.4.7. Pouvoir.....	47
1.4.4.8. Conformité, tradition et hédonisme .....	48
<b>1.5. PGRH ASSOCIÉES AUX VALEURS DE LA GÉNÉRATION Y .....</b>	<b>48</b>
1.5.1. La dotation .....	48
1.5.2. L'évaluation du rendement .....	49
1.5.3. La formation.....	50
1.5.4. La rémunération .....	51
1.5.5. La communication et l'organisation du travail .....	52
<b>CHAPITRE 2. MODÈLE DE RECHERCHE ET PROPOSITIONS.....</b>	<b>55</b>
<b>2.1. PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>55</b>
<b>2.2. MODÈLE DE RECHERCHE.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3. PROPOSITIONS .....</b>	<b>60</b>
2.3.1. Propositions en lien avec la valeur de sécurité .....	62
2.3.2. Propositions en lien avec la valeur de bienveillance .....	64
2.3.3. Propositions en lien avec la valeur d'universalisme .....	65
2.3.4. Propositions en lien avec la valeur d'autonomie .....	66
2.3.5. Propositions en lien avec la valeur stimulation.....	68
2.3.6. Propositions en lien avec la valeur de réussite.....	69
2.3.7. Propositions en lien avec la valeur de pouvoir .....	71

<b>CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1. DEVIS DE RECHERCHE .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3. LES PARTICIPANTS .....</b>	<b>76</b>
<b>3.4. LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES .....</b>	<b>78</b>
<b>3.5. LE MATÉRIEL DE COLLECTE DE DONNÉES.....</b>	<b>79</b>
3.5.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines .....	80
3.5.2. Les valeurs de la génération Y .....	82
3.5.3. La gestion de l'attraction et de la rétention.....	86
3.5.4. Étude pilote .....	89
<b>3.6. CONSIDÉRATION ÉTHIQUE.....</b>	<b>89</b>
<b>3.7. PLAN DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>89</b>
3.7.1. Constitution des données .....	90
3.7.2. Description des données .....	91
3.7.3. Vérification des propositions .....	91
 <b>CHAPITRE 4: RÉSULTATS .....</b>	 <b>93</b>
<b>4.1. LES PGRH DANS LES PME ÉTUDIÉES .....</b>	<b>93</b>
4.1.1. Les pratiques de dotation .....	93
4.1.1.1. Méthodes de recrutement externe et interne .....	94
4.1.1.2. La sélection .....	94
4.1.1.3. Accueil et intégration.....	95
4.1.1.4. Socialisation.....	96
4.1.2. Les pratiques d'évaluation du rendement .....	97
4.1.2.1. Fréquence de l'évaluation formelle et personnes impliquées.....	97
4.1.2.2. Critères d'évaluation.....	97
4.1.2.3. Période de probation .....	98
4.1.2.4. Fréquence de l'évaluation informelle .....	98
4.1.3. Les pratiques de formation.....	99
4.1.3.1. Détermination des besoins de formation .....	99
4.1.3.2. Méthodes de formation et types de formation .....	100
4.1.3.3. Opportunités de promotion et d'avancement de carrière.....	100
4.1.5. Les pratiques de communication .....	103
4.1.5.1. Méthodes de communication et technologie de l'information et des communications .....	104
4.1.5.2. Informations communiquées.....	104
4.1.5.3. Moyens de communication à la disposition des travailleurs .....	105
4.1.5.4. Reconnaissance de l'innovation et de la créativité .....	105
4.1.6. Les pratiques d'organisation du travail.....	105
4.1.6.1. Heures et lieu de travail .....	106
4.1.6.2. Conciliation travail et vie personnelle .....	106

4.1.6.3. Gestion participative .....	107
4.1.6.4. Travail d'équipe .....	108
4.1.6.5. Responsabilité sociale .....	108
<b>4.2. LES PGRH ASSOCIÉES AUX VALEURS AU TRAVAIL DE LA GÉNÉRATION Y .....</b>	<b>109</b>
4.2.1. Pratiques associées à la valeur de sécurité .....	109
4.2.1.1. Conciliation travail et vie personnelle .....	109
4.2.1.2. Communication bidirectionnelle et illimité .....	111
4.2.2. Pratiques associées à la valeur de bienveillance .....	113
4.2.2.1. Travail d'équipe .....	113
4.2.2.2. Socialisation au travail et hors travail .....	114
4.2.3. Pratiques associées à la valeur d'universalisme .....	116
4.2.3.1. Critères objectifs et équitables .....	117
4.2.3.2. Gestion socialement responsable .....	118
4.2.4. Pratiques associées à la valeur d'autonomie .....	120
4.2.4.1. Liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail .....	120
4.2.4.2. Créativité et innovation .....	122
4.2.5. Pratiques associées à la valeur de stimulation .....	123
4.2.5.1. Responsabilités mixtes et motivantes .....	123
4.2.5.2. Communication stratégique .....	124
4.2.5.3. Technologie de l'information et des communications .....	126
4.2.6. Pratiques associées à la valeur de réussite .....	128
4.2.6.1. Formation continue .....	128
4.2.6.2. Opportunités d'avancement .....	129
4.2.6.3. Reconnaissance des compétences .....	131
4.2.7. Pratiques associées à la valeur de pouvoir .....	133
4.2.7.1. Gestion participative des employés .....	133
4.2.7.2. Rémunération globale concurrentielle .....	135
4.2.8. Sommaire des résultats .....	137
<b>4.3. RÉSULTATS SUPPLÉMENTAIRES .....</b>	<b>138</b>
4.3.1. La place de la GRH dans les entreprises étudiées .....	138
4.3.2. Changements dans les PGRH face à l'arrivée de la génération Y .....	139
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>143</b>
<b>5.1. IMPLICATIONS THÉORIQUES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS RELATIFS À CHACUNE DES PROPOSITIONS .....</b>	<b>143</b>
5.1.1. Implications théoriques .....	143
5.1.2. Interprétation des résultats relatifs à chacune des propositions .....	145
5.1.2.1. Les propositions très fortement appuyées par nos résultats .....	146
5.1.2.2. Les propositions fortement appuyées par nos résultats .....	147
5.1.2.3. Les propositions modérément appuyées par nos résultats .....	150
5.1.2.4. Les propositions faiblement appuyées par nos résultats .....	151

<b>5.2. LES LIMITES DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>152</b>
<b>5.3. RECHERCHES FUTURES .....</b>	<b>154</b>
<b>5.4. IMPLICATIONS PRATIQUES .....</b>	<b>156</b>
5.4.1. Miser sur la relation entre les travailleurs Y et leurs superviseurs .....	156
5.4.2. Opter pour une flexibilité axée sur la qualité de vie .....	157
5.4.3. Offrir une expérience de travail stimulante .....	158
5.4.4. Favoriser la socialisation au travail.....	158
5.4.5. Offrir des conditions de travail équitables et reliées à leur contribution .....	159
5.4.6. Impliquer les Y comme des partenaires dans l'organisation .....	160
5.4.7. Miser sur l'image employeur .....	160
 <b>CONCLUSION.....</b>	 <b>162</b>
 <b>RÉFÉRENCES.....</b>	 <b>165</b>
 <b>ANNEXE A : Grille d'entrevue dédiée aux propriétaires-dirigeants ou aux responsables des ressources humaines des PME étudiées .....</b>	 <b>viii</b>
 <b>ANNEXE B : Grille d'entrevue dédiée aux employés de la génération Y des PME étudiées.....</b>	 <b>xiii</b>
 <b>ANNEXE C : Formulaire de consentement destiné aux dirigeants-propriétaires (PRH).....</b>	 <b>xviii</b>
 <b>ANNEXE D : Formulaire de consentement destiné aux employés.....</b>	 <b>xxi</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU I.</b> Typologie des générations au Canada.....	39
<b>TABLEAU II.</b> Modèle de structure universelle des valeurs en dix types de Schwartz.....	41
<b>TABLEAU III.</b> Inventaire des valeurs au travail de Wils et al. (2007) .....	43
<b>TABLEAU IV.</b> Distribution de l'échantillon selon l'âge.....	77
<b>TABLEAU V.</b> Questions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines.....	81
<b>TABLEAU VI.</b> Questions relatives aux valeurs au travail de la génération Y .....	83
<b>TABLEAU VII.</b> Questions relatives à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y (dirigées vers les dirigeants-propriétaires).....	86
<b>TABLEAU VIII.</b> Questions relatives à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y (dirigées vers les employés).....	87
<b>TABLEAU IX.</b> Questions relatives aux informations complémentaires.....	88
<b>TABLEAU X.</b> Échelle de gradation d'appui.....	92
<b>TABLEAU XI.</b> Niveau d'appui des seize propositions.....	137

## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE 1.</b> Représentation schématique du modèle de recherche.....	59
---	----

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

CCQ : Commission de la construction du Québec

GAR : Gestion de l'attraction et de la rétention

GE : Grande entreprise

GRH : Gestion des ressources humaines

GSRH : Gestion stratégique des ressources humaines

IV : Inventaire des Valeurs

IVT : Inventaire des Valeurs au Travail

PGRH : Pratiques de gestion des ressources humaines

PME : Petites et moyennes entreprises

PRH : Praticiens en ressources humaines

RI : Relations industrielles

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilité sociale d'entreprise

## **REMERCIEMENTS**

La réalisation de ce mémoire vient boucler la boucle de plusieurs mois d'effort nécessaires à l'accomplissement de mon cheminement personnel et professionnel. Chacune des étapes a été parsemée d'embûches et de défis, mais au final elles auront été bénéfiques. Ce projet m'aura permis d'apprendre beaucoup sur moi et sur l'importance de persévérer. Je peux maintenant être fier d'avoir réalisé ce projet et je gagne en confiance. Évidemment, cet accomplissement n'aurait pas été possible sans l'encouragement, le soutien et les conseils de plusieurs personnes.

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de mémoire, M. Vincent Rousseau, pour son aide et son implication. Grâce à vos conseils judicieux, vous avez stimulé des réflexions et des remises en questions profitables à l'évolution de mon projet. Je vous remercie pour votre entière disponibilité et tout le temps que vous avez accordé à mon projet. Sans vous celui-ci n'aurait pu être une telle réussite. Vous avez cru à mon projet dès le départ et avez su faire preuve de patience et d'écoute face à un typique membre de la génération Y.

J'aimerais remercier aussi M. Victor Haines et Mme Émilie Genin pour vos nombreux commentaires et recommandations. Ceux-ci ont été fort appréciés et ont permis de bonifier la qualité de mon travail.

Un merci particulier aux employeurs participants de m'avoir volontairement ouvert les portes de votre organisation. Vous m'avez permis d'apprendre et d'évoluer dans cet univers. Sans votre collaboration, la réalisation de cette maîtrise aurait été impossible.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien durant toutes les étapes de ce projet. À votre manière, vous m'avez permis de garder le courage de continuer, malgré les moments plus difficiles et les envies de tout abandonner. Vous m'avez écoutée, questionnée, encouragée et surtout permis de ventiler. Vous étiez là, tout simplement.

Grâce à vous tous, je peux maintenant tourner la page et entreprendre une nouvelle étape.

Encore une fois, merci.



## **INTRODUCTION**

Le Canada, comme plusieurs pays industrialisés, fait actuellement face à un bouleversement démographique important, le Québec étant la province la plus touchée par les tendances d'évolution de la population (Audet, 2004; Saba et Guérin, 2004). En effet, les données actuelles laissent entrevoir la possibilité d'un déficit démographique en 2029. Bien que la population continue de croître jusqu'en 2021 pour atteindre un effectif de 8,3 millions de personnes, celle-ci risque de décroître lentement à partir de 2031 atteignant le seuil des 7,7 millions en 2056 (Institut de la statistique du Québec, 2009). En 2009, 15 % de la population était âgée de plus de 65 ans et cette proportion devrait atteindre plus de 25 % en 2031. La part des 15-64 ans représentera moins de 60 % à partir de 2029. De plus, l'âge moyen des Québécois est passé de 35,7 ans en 1991 à 40,9 en 2011 et devrait atteindre 46,2 ans en 2041. Cette progression de plus de 10,5 ans dans la moyenne d'âge confirme la réalité du vieillissement et le déclin de la population en âge de travailler découle de ces tendances (Saba et Guérin, 2004). Entre 2008-2009, 100 000 travailleurs québécois de 50 ans et plus ont pris leur retraite (Institut de la statistique du Québec, 2011). En 2005, 342 000 emplois auraient dû être comblés à la suite des départs à la retraite. Pourtant, seulement les deux tiers de la main-d'œuvre étaient disponibles pour les combler (Simon, 2006).

Mises ensemble, ces situations démographiques génèrent des défis en termes de gestion des ressources humaines (GRH). La gestion de l'attraction et de la rétention (GAR) est un défi des plus criants. D'une part, en raison de la diminution de l'offre d'une main-d'œuvre compétente et disponible sur le marché du travail dans plusieurs secteurs d'activités et d'autre part, car la demande de personnel, autant sur les plans quantitatifs que qualitatifs, est de plus en plus difficile à cerner par les organisations (Gosselin, Foucher et St-Cyr, 2004). Les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent 98 % de toutes les entreprises québécoises et donc le plus grand bassin d'emploi (Industrie Canada, 2011), sont particulièrement touchées par cette problématique. Riding et Orser (2007) précisent que 33 % des PME québécoises considéraient

l'attraction de la main-d'œuvre qualifiée comme le deuxième obstacle à la croissance et au développement de leur entreprise. D'autres auteurs rapportent qu'en 2008, 41 % de ces entreprises disaient avoir des difficultés à recruter du personnel qualifié et que la situation s'aggraverait dans les années à venir (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009). En 2000, plus de 250 000 postes étaient vacants au sein des PME canadiennes (FCEI, 2004). Ce taux était de 2,6 % au Québec pour les postes vacants depuis plus de quatre mois.

Cette pénurie de main-d'œuvre n'est toutefois pas seulement imputable au marché de l'emploi, mais aussi aux caractéristiques mêmes des PME (Paradas, 2010). Pour la plupart, elle est liée aux difficultés à dénicher une main-d'œuvre locale et opérationnelle en raison d'une faible attractivité de l'emploi ainsi que d'un manque de crédibilité par rapport aux grandes entreprises (Cardon et Steven, 2004). La rareté des ressources disponibles dans les PME augmente la difficulté à attirer et retenir des employés de talent (Cassel, Nadin, Gray et Clegg, 2002). Ces entreprises sont caractérisées par le manque de moyens humains, financiers et matériels nécessaires pour profiter de nouvelles opportunités, faire face aux périodes de marché plus concurrentielles (Bartram, 2005; Cardon et Steven, 2004) et même de prendre de l'expansion (Carroll, Marchington, Earnshaw et Taylor, 1999). Les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux souvent inférieurs aux emplois à qualification égale dans les grandes entreprises, la forte proportion de postes à temps partiels ou saisonniers (Paradas, 2010) et le manque d'opportunité de formation et de développement des compétences sont des exemples pouvant expliquer la difficulté d'attraction due au manque de ressources des PME (Olle, 2010). À cela s'ajoutent les spécificités reliées aux entreprises familiales au sein desquelles la gestion est plus informelle (Reid et Adams, 2001). Malgré ces réalités, très peu d'études portent spécifiquement sur la gestion des ressources humaines dans les PME et encore moins sur les pratiques utilisées par ces entreprises afin de faire face à ces enjeux.

D'autre part, les auteurs ayant étudié les générations s'entendent pour dire que le marché du travail actuel se compose d'individus issus de quatre générations : les « Vétérans », les « Baby-boomers », les « X » et les « Y » (Paré, 2002). Bien que plusieurs

caractéristiques soient partagées par ces générations, plusieurs études montrent que chacune d'elles possède des valeurs particulières qui ont avantage à être prises en compte par les organisations (Cennamo et Gardner, 2008; Crumpacker et Crumpacker, 2007; Smola et Sutton, 2002; Twenge, Campbell, Hoffman et Lance, 2010). Cette considération est d'autant plus importante en ce qui concerne les Y, car seulement une partie d'entre eux est entrée sur le marché du travail (Johnson et Lopes, 2008). Cette génération sera également potentiellement la plus grande en termes d'effectif dans les années à venir (Crumpacker et Crumpacker, 2007; Twenge et al., 2010).

Dans ce contexte, notre étude vise à décrire les pratiques de GRH favorisant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y dans les PME en déterminant celles associées aux valeurs au travail de cette génération. Notre question de recherche est :

Quelles sont les pratiques de GRH qui correspondent aux valeurs au travail de la génération Y et qui permettent de favoriser l'attraction et la rétention de ceux-ci dans les petites et moyennes entreprises?

La pertinence de notre étude en relations industrielles (RI) se justifie par le fait que la GRH fait partie intégrante de ce champ d'études selon le cadre des relations d'emploi du système de RI présenté par Adams et Meltz (1993). Ces relations d'emploi font référence aux pratiques reliant l'employé et l'employeur dans leur relation d'emploi. En déterminant les caractéristiques des pratiques ajustées aux valeurs de la génération Y, nous dégagerons de nos résultats des moyens pratiques de répondre aux problèmes concrets liés à la gestion de l'attraction et de la rétention dans un contexte adapté aux PME.

Dans ce mémoire, nous débuterons par présenter une revue de la littérature afin de synthétiser les connaissances pertinentes concernant les différents concepts de notre étude, ce qui constituera notre premier chapitre. À la suite de cette synthèse, nous exposerons les éléments constitutifs de notre problématique de recherche et définirons notre modèle de recherche. En plus d'inclure notre modèle de recherche, ce second chapitre présentera nos propositions. Le troisième chapitre servira à exposer la

méthodologie utilisée pour recueillir nos données en milieu organisationnel. Plus spécifiquement, il sera question de notre devis de recherche, des caractéristiques de notre échantillon et du matériel utilisé, du déroulement de l'étude ainsi que de notre plan d'analyse des résultats. Par la suite, nous présenterons les résultats de notre étude en fonction des propositions dans le quatrième chapitre. Il sera aussi question des résultats préliminaires et supplémentaires dignes d'intérêt. Finalement, nous interpréterons ces résultats en lien avec les recherches antérieures ainsi que les implications théoriques qu'engendre notre étude. Ce dernier chapitre mettra en lumière les limites de notre étude, les pistes de recherches futures ainsi que les implications pratiques pour les dirigeants-proprétaires et les professionnels en ressources humaines au sein des PME.

## **CHAPITRE 1. CONTEXTE THÉORIQUE**

Ce chapitre a pour objectif de présenter un bilan de la littérature abordant les principaux concepts de notre étude. Nous débuterons par présenter l'évolution de GRH ainsi que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Nous nous pencherons ensuite sur les spécificités de la GRH dans les PME ainsi que sur les pratiques les plus couramment utilisées dans ces organisations. L'accent sera par la suite mis sur la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre comme levier face à la pénurie de main-d'œuvre. Nous dresserons alors un portrait des valeurs de la génération Y en prenant le temps de définir le concept de valeur générale et de valeur au travail. Enfin, nous mettrons en relation les PGRH considérées comme cohérentes avec les valeurs de cette jeune génération.

### **1.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

En plus des opérations, du marketing, de la finance et de la comptabilité, la gestion des ressources humaines fait partie des quatre fonctions fondamentales de l'entreprise (Rock, Cournoyer et Lavoie, 2006). Cette première partie de la revue de littérature consiste à présenter l'évolution de cette fonction et porte une attention particulière à son aspect stratégique ainsi qu'à la théorie de la contingence.

#### **1.1.1. La fonction « personnel » ou gestion des ressources humaines**

Il existe de multiples définitions de la GRH. Boivin (2010) définit cette fonction comme :

*« un système comprenant un ensemble de séquences d'activités finalisées, ou processus, en interaction. Ces processus concernent l'acquisition de la ressource, son affectation dans la structure, son utilisation, sa préservation, son développement et son évaluation dans le cadre d'une planification de besoin » (p. 246).*

La définition de Saba, Dolan, Jackson et Schuler (2008), pour qui la GRH est définie comme « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation* » (p. 2), vient compléter la première. Mises ensemble, ces définitions se réfèrent aux objectifs de la GRH permettant l'alignement entre cette fonction de l'organisation et les stratégies d'affaires de l'entreprise.

L'importance que l'on accorde à la GRH est relativement récente (Garand, 1993) et résulte de l'évolution de la fonction « personnel » à la fonction « ressources humaines ». Cette évolution se divise selon les quatre périodes présentées ici-bas.

#### 1.1.1.1. Émergence de la fonction « personnel » (1900-1935)

L'industrialisation massive découlant de la Révolution industrielle et de la Première Guerre mondiale vient changer les méthodes administratives traditionnelles (St-Onge et al., 2009). Dès le début des années 1900, l'expansion des organisations entraîne une augmentation dans la demande effective d'employés et nécessite de « *sélectionner, former et rémunérer convenablement la main-d'œuvre, tout en assurant une discipline rigoureuse* » (Bélanger, 1990, p. 657). Il y a alors création des départements spécialisés et des « spécialistes du personnel » sont formés afin de gérer les relations d'emploi de manière centralisée. C'est à ce moment qu'émerge la fonction « personnel ». Les activités de gestion des ouvriers, relevant auparavant de l'autorité hiérarchique, leur sont transférées (Bélanger, 1990). Basée sur les principes d'organisation scientifique du travail introduits par Taylor et Gilbreth (Saba et al., 2008), cette nouvelle fonction de l'organisation met l'accent sur une gestion mécanique du travail impliquant la planification de la main-d'œuvre fondée sur l'étude des temps et mouvements, les analyses d'emploi, les exigences de postes, les descriptions de tâches et la formation. L'utilisation de tests de sélection, inspirés de l'armée américaine, du courant de psychologie industrielle et du béhaviorisme, est pratique courante afin d'augmenter l'appariement entre les postes et les travailleurs (Garand, 1993). C'est alors que, les pratiques visant le bien-être des employés voient le jour (Saba et al., 2008).

### 1.1.1.2. Émergence de la fonction « relations industrielles » (1935-1960)

La seconde période, caractérisée par la montée des relations industrielles, rend difficile la survie des départements spécialisés dans la fonction « personnel ». L'accroissement rapide de l'industrialisation et de la syndicalisation en sont les principales causes (Boivin, 2010; Kochan et Cappelli, 1984; Pozzebon, Coiquaud, Gosselin et Chênevert, 2007). Durant cette période, l'Amérique du Nord est le centre de production de la majeure partie des biens essentiels de l'Occident et la demande de main-d'œuvre industrielle non spécialisée est sans précédent (Garand, 1993). Avec l'adoption du *Warner Act* en 1935 par le gouvernement américain, les mouvements de syndicalisation des travailleurs semi-qualifiés et non qualifiés prennent de l'ampleur puisque les droits et obligations en matière de relations de travail sont clarifiés (Bélanger, 1990). La négociation collective devient l'outil privilégié dans les relations patronales-ouvrières afin d'atteindre une stabilité dans l'entreprise et le service de relations industrielles prend rapidement la place du service du personnel (Boivin, 1986; Garand, 1993). On parle alors de rapports collectifs de travail, où les travailleurs, qui sont majoritairement peu organisés, peu scolarisés et fortement imprégnés du respect de l'autorité (Bélanger, 1990), recherchent la sécurité économique et sociale par l'entremise des syndicats. Les spécialistes des relations industrielles développent des expertises dans les domaines de la négociation, de l'administration des conventions collectives et dans l'arbitrage de grief, afin de répondre aux exigences des syndicats et maintenir une stabilité dans les relations de travail, ce que la fonction « personnel » n'est plus en mesure de faire (Kochan et Cappelli, 1984). La croissance économique du pays ainsi que l'absence de concurrence mondiale permettent aux syndicats de satisfaire leurs besoins économiques grâce à l'obtention des conditions de travail encore jamais atteintes tout en réduisant l'étendue des droits de gérance des employeurs. Droits que ceux-ci préfèrent perdre au détriment de grèves et de coûts juridiques trop importants (Garand, 1993). De plus, la capacité de transférer les coûts des augmentations salariales et des avantages sociaux aux consommateurs permet de maintenir la paix industrielle (Bélanger, 1990). Quant à la fonction « personnel », elle s'en tient à une réponse aux demandes administratives ponctuelles de recrutement, de formation, de gestion de dossier, de discipline et de congédiement.

### 1.1.1.3. Émergence de la fonction « gestion des ressources humaines » (1960-1980)

Trois facteurs expliquent l'émergence de la fonction GRH durant cette période. D'abord, le gouvernement intensifie ses interventions dans la réglementation du cadre général des rapports individuels de travail (Pozzebon et al., 2007) et oblige les entreprises à produire des données statistiques portant sur plusieurs aspects du travail (santé et sécurité au travail, régime d'assurance-collective, etc.) (Garand, 1993). Ces changements législatifs demandent que des unités organisationnelles se spécialisent afin de répondre aux nouvelles exigences et éviter les coûts liés au non-respect de celles-ci (Kochan et Cappelli, 1984). Par ailleurs, les dirigeants, professionnels, techniciens et travailleurs du secteur public et des secteurs parapublics, qui représentent des catégories d'employés traditionnellement non représentées par les unités d'accréditation, sont de plus en plus recherchés par les entreprises (Garand, 1993). Ces travailleurs sont difficilement remplaçables, les coûts liés au taux de roulement sont importants et les pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs augmentent (Kochan et Cappelli, 1984). Experts dans les rapports collectifs et désirant la stabilité dans les relations de pouvoir, les spécialistes RI ne possèdent pas les compétences spécifiques pour répondre aux nouvelles réalités qu'apportent ces travailleurs en termes de motivation, contrôle des habiletés, participation aux décisions et évaluation des performances individuelles (Garand, 1993). Comme le signalent Kochan et Cappelli (1984), « *les compétences nécessaires à la résolution des problèmes du travail sont exactement celles développées par les départements du personnel pour faire face aux régulations gouvernementales, à la planification des effectifs, à la formation et au développement* » (traduction libre, p. 148). La considération des besoins et intérêts individuels des travailleurs prend de l'ampleur avec le développement des sciences du comportement et de la psychologie industrielle (Garand, 1993). On voit aussi apparaître la vision systémique qui fait ressortir l'interdépendance entre les acteurs du système de relations industrielles en plus de l'importance des ressources humaines comme un actif et non une dépense dans l'entreprise. En ce sens, les expressions « fonction personnel » et « relations humaines » laissent la place à la « gestion des ressources humaines » (Bélanger, 1990).



#### 1.1.1.4. Intégration à la stratégie organisationnelle (1980 à aujourd'hui)

L'économie instable et l'accroissement de la concurrence sévissant à la fin du 20<sup>e</sup> siècle forcent les entreprises à reconsidérer le rôle de la GRH (Saba et al., 2008). La productivité, l'innovation, la flexibilité et la qualité sont au cœur des préoccupations (Pozzebon et al., 2007). Les entreprises ne peuvent plus transmettre les coûts des exigences syndicales aux consommateurs, mais doivent trouver un moyen de contrer l'augmentation des frais liés à la compétition des marchés et de maintenir la stabilité qu'offrait le syndicalisme puisque la fonction RI en est incapable (Kochan et Cappelli, 1984). Entre 1976 et 1987, l'apaisement des conflits de travail et la division syndicale permettent à la fonction RI d'intégrer la fonction de GRH (Garand, 1993). Les « vice-présidents RH » incorporent les deux fonctions pour mettre en place des pratiques innovatrices et essentielles à leur rapport concurrentiel et maints professionnels en ressources humaines possèdent les compétences nécessaires pour développer des programmes permettant de tenir la syndicalisation à l'écart des murs de l'entreprise (Kochan et Cappelli, 1984). La GRH ne sert plus seulement à gérer les employés, mais est plutôt vue comme partie intégrante du système global qu'est l'organisation, au même titre que les autres fonctions administratives et financières (Garand, 1993). Elle est actrice dans la réalisation des objectifs de celle-ci, d'où l'introduction de la gestion stratégique des ressources humaines (Saba et al., 2008).

#### 1.1.2. La gestion stratégique des ressources humaines

Dans un contexte où les changements s'accélèrent et que la gestion par anticipation n'est plus possible, les entreprises ont maintenant le défi de s'adapter tout en demeurant efficaces et flexibles, d'où l'association du concept de stratégie à celui des RH (Guérin et Wils, 2002). Cette nouvelle vision se réfère à :

*« l'ensemble des moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'effet des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs »* (Saba et al., 2008; p. 54).

Son rôle est d'intégrer la stratégie de développement et la structure de GRH tout en tenant compte des contextes internes et externes de l'organisation (Guérin et Wils, 1991). La stratégie de développement peut se classer selon l'avantage compétitif recherché (domination par les coûts, par la qualité, par l'innovation), les phases du cycle de vie du produit ou la position du marché. Les activités dominantes se réfèrent au diagnostic des divers environnements et à la planification et la vérification des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Bélanger, 1990). Les employés sont donc vus comme des actifs ayant un caractère stratégique (Pozzebon et al., 2007).

### 1.1.3. L'approche de la contingence

L'approche de la contingence représente un secteur de recherche en gestion des ressources humaines. L'idée centrale est que le contexte dans lequel se retrouve l'organisation génère des exigences face auxquelles celle-ci a avantage à s'ajuster pour assurer sa performance (Guérin et Wils, 1991). Il n'existe donc pas de modèle prescrit, mais plutôt un ensemble de choix et de décisions correspondant aux aspects uniques de chaque organisation (St-Onge et al., 2009). De ce fait, il n'y a pas de pratiques idéales par rapport à une autre, mais certaines sont efficaces dans certains contextes et d'autres non. Parmi les déterminants les plus récurrents dans la littérature, citons l'environnement externe (ex. : les dimensions politique, technologique, économique et social), l'environnement organisationnel (ex. : stratégie de développement, philosophie de gestion, structure et technologie) ainsi que l'environnement des RH internes (ex. : âge, sexe, éducation, valeurs, attitudes et degré de syndicalisation) (Guérin et Wils, 1991). Toutefois, cette approche génère une incertitude pour le praticien dont le contexte stratégique varie puisque chaque situation est différente.

Aujourd'hui, la fonction GRH est surtout étudiée en termes de gestion stratégique assurant une adéquation entre la stratégie de l'entreprise et la gestion de ses ressources humaines. Néanmoins, la fonction de GRH tend à répondre à des objectifs précis d'acquisition, de rétention, de motivation et de développement de la main-d'œuvre

(Rock et al., 2006). Maintes pratiques sont mises en œuvre dans les organisations afin d'atteindre ces objectifs, le tout en considérant qu'il n'existe pas de pratiques bonnes dans tous les contextes comme le prône l'approche de la contingence. Les activités générales de GRH seront présentées dans la section suivante en portant une attention spécifique à celles implantées dans les PME.

## **1.2. LA GRH DANS LES PME**

Ce deuxième segment de la revue de la littérature porte sur la gestion des ressources humaines dans les PME. Il sera question des spécificités de la GRH pour ce type d'entreprise pour ensuite y exposer les pratiques les plus usuelles. Avant tout, nous ferons une brève définition et mise en contexte des PME québécoises.

### **1.2.1. Définition et contexte des PME québécoises**

Les PME jouent un rôle déterminant dans les systèmes économiques contemporains, et ce, au niveau international (Garand, 1993). Toutefois, les définitions et critères de catégorisations des entreprises diffèrent d'un pays à l'autre et peuvent même être contradictoires, puisque ceux-ci sont souvent élaborés en fonction des besoins des institutions (financières, ministérielles, universitaires, etc.). Malgré cela, la taille organisationnelle représente la catégorisation la plus fréquemment utilisée et se base sur divers facteurs, dont le nombre d'employés travaillant au sein de l'entreprise, le chiffre d'affaires annuel, le revenu annuel brut ou net, la taille des actifs ou la valeur des expéditions annuelles (Industrie Canada, 2011). Au Canada, une entreprise est considérée comme une PME lorsqu'elle compte moins de 500 employés et que ses revenus annuels, provenant d'exploitations commerciales, sont inférieurs à 50 millions de dollars (Riding et Orser, 2007). Plus précisément, les industries canadiennes de 100 employés et moins correspondent aux petites entreprises alors qu'au-delà de ce nombre et jusqu'à 499, elles sont considérées comme moyennes (Industrie Canada, 2011). Les organismes publics, coopératifs ou à but non lucratif ainsi les établissements d'enseignement, les filiales et les sociétés de financement sont exclus de cette définition.

Selon Industrie Canada (2011), on dénombrait environ 1,4 million de PME au pays en 2010. De ce nombre, 22 % exerçaient leurs activités au Québec, situant cette province au deuxième rang en termes d'effectif après l'Ontario (Statistique Canada, 2004). Les PME représentent en fait 96 % des entreprises de la province. Plus exactement, celles de moins de 100 employés rassemblent plus de 98 % des PME québécoises depuis 1995 (Industrie Canada, 2011). De ce nombre, la majeure partie est très petite et compte cinq employés ou moins. Selon l'*Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises* (2004), la répartition selon la taille relevait que 47 % des PME se composaient de travailleurs autonomes, 36 % avaient moins de 5 employés, 14 % avaient entre 5-19 employés et seulement 4 % possédaient de 20 à 499 travailleurs.

Les PME canadiennes sont responsables de plus de 66 % des emplois dans les secteurs des soins de santé hors établissement, de la foresterie, de la construction, de l'hébergement et de la restauration et des autres services (Industrie Canada, 2011). Bien que les ressources naturelles et de l'énergie représentent le cœur de l'économie québécoise, 43 % des PME se situent dans le secteur des autres services (Riding et Orser, 2007). Alors que les proportions pour les autres secteurs sont comparables aux moyennes nationales, les activités liées au commerce de gros ou de détails ainsi qu'à la fabrication sont légèrement plus élevées au Québec. En 2010, ces firmes embauchaient 64 % des travailleurs du secteur privé, ce qui représente 6,8 millions de travailleurs canadiens, dont 48 % dans les entreprises de moins de 100 employés (Industrie Canada, 2011). En fait, entre 2001 et 2010, 47 % de tous les emplois de ce secteur y ont été créés.

Cette présentation des PME québécoises permet de constater la place importante qu'elles prennent sur le marché du travail. Puisqu'elles représentent le plus grand générateur d'emploi, il est essentiel de s'attarder aux ressources humaines qui y travaillent.

### 1.2.2. Spécificités de la GRH dans les PME

Cette section fait état de la gestion des ressources humaines appliquée spécifiquement dans les PME afin d'illustrer qu'elle est complexe, variée et influencée par plusieurs facteurs (Kotey et Sheridan, 2004). Il sera donc question du rôle de la GRH comme avantage concurrentiel, du caractère formel et informel des pratiques, de l'effet de grossissement, de l'absence de départements ou de professionnels dans le domaine des RH, des caractéristiques du dirigeant comme facteur de contingence et des spécificités associées aux entreprises familiales.

#### 1.2.2.1. La GRH comme avantage concurrentiel

La GRH joue un rôle fondamental dans le succès des PME, puisque les employés représentent le facteur clé distinguant les entreprises qui réussissent de celles qui échouent (Hornsby et Kuratko, 2003; McEvoy, 1984). Maintes études ont montré que l'implantation d'une variété de pratiques de gestion du personnel permettait à l'entreprise de petite ou moyenne taille d'augmenter sa performance (Chandler et Mc Evoy, 2000; Fabi, Raymond, Lacoursière et Arcand, 2004; Ferligoj, Praniska et Jordan, 1997; Tocher et Tutherford, 2009). En effet, « *même en PME, le seul fait d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire à conférer un avantage vis-à-vis des concurrents* » (Fabi et al., 2004, p.2). Les entreprises ayant une forte orientation qualitative, dans lesquelles les RH sont vues comme une valeur à optimiser et pour lesquelles les dirigeants ne craignent pas d'investir, affichent de meilleurs résultats économiques. D'ailleurs, les ressources humaines sont des actifs construits à partir de la proximité relationnelle que génère la PME et sont difficilement imitables dans une autre organisation (Torrès, 2003). Selon Ferligoj et al. (1997), le secteur d'activité et l'entrepreneur influencent la GRH dans les PME, alors que l'avantage compétitif est déterminé directement par cette gestion. Pour ces auteurs, la facilité relationnelle avec les employés, les compétences de ceux-ci et l'implantation de pratiques innovantes contribuent à augmenter l'avantage compétitif.

### 1.2.2.2. La formalité et l'informalité des pratiques de GRH

Peu importe la taille, chaque entreprise adopte une forme de gestion de leurs ressources humaines, qu'elle soit formelle ou informelle (Cardon et Stevens, 2004). L'adoption de pratiques formelles augmente avec la taille de l'organisation et rapidement dans le processus de développement de la PME (Hornsby et Karutko, 2003; Marlow, 2006; St-Pierre, Julien et Morin, 2010). En effet, l'augmentation des structures hiérarchiques, de la documentation et des processus administratifs est directement liée à la croissance des entreprises (Kotey et Sheridan, 2004). D'ailleurs, plus la firme grandit, plus les lignes de conduite nécessitent d'être écrites afin d'assurer une certaine uniformité dans les pratiques de gestion. Toutefois, même si peu de recherches expliquent la transition entre l'informel et le formel, le degré de formalisation des activités de gestion dans les PME demeure faible (Bartram, 2005; Paradas, 2010), car seulement 20 % d'entre elles auraient une stratégie de GRH établie (Cassel et al., 2002).

À ce niveau, les auteurs sont partagés sur l'effet de l'absence de formalité. Selon Bartram (2005), l'adoption d'une gestion bureaucratique entraîne une augmentation de la rigidité dans la gestion et augmente l'inertie organisationnelle. Les PME forment un endroit idéal pour le développement de la GRH en raison de cette informalité. La communication est plus directe (Richomme-Huet et D'andria, 2010), le milieu est empreint d'une plus grande flexibilité et l'aplanissement hiérarchique ainsi que l'insécurité liée aux changements dans l'environnement amènent l'organisation à répondre davantage au marché et aux demandes des consommateurs (Bacon, Ackers, Storey et Coates, 1996). Le défi est d'équilibrer et contrôler les parts de pratiques formelles et informelles sans détruire la flexibilité, l'atmosphère familiale, la créativité, l'innovation et la confiance, ce que les employeurs ne sont pas tous en mesure d'accomplir (Bartram, 2005).

D'autre part, la formalité possède des avantages, puisque celle-ci permet de répondre aux exigences légales, de servir de preuve lors de litige au travail, d'assurer des traitements équitables entre les employés et d'augmenter l'efficacité (Kotey et Slade, 2005). De plus, l'informel possède des limites et celles-ci deviennent apparentes lorsque l'entreprise compte plus de 20 employés, car à ce stade, les réponses *ad hoc* aux

questions de RH causent problèmes (ex. : les bassins de références sont épuisés et la communication informelle ne suffit plus et les risques d'inégalités augmentent) (Bartram, 2005).

### 1.2.2.3. L'effet de grossissement

Élaborée par Mahé de Boislandelle (1996), la théorie de l'effet de grossissement fait référence à la relation entre la taille organisationnelle et le développement de pratiques de gestion. Elle résulte de la combinaison de quatre facteurs : l'effet de nombre, l'effet de proportion, l'effet de microcosme et l'effet d'égotrophie, ajouté par Torrès (2003). Les deux premiers concepts renvoient directement à la taille organisationnelle.

*L'effet de nombre* réfère au poids relatif des individus dans les PME. Selon l'auteur, « *l'importance des individus est inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée (...) Plus un individu se confond avec une fonction, plus son importance dans la structure a de chances d'être grande (...) plus la fonction est jugée essentielle, plus la place de l'individu (poste) est stratégique et inversement* » (Mahé de Boislandelle, 1996, p. 5). Dans les PME, chaque rôle devient indispensable. De plus, lorsque le nombre d'employés est réduit, le dirigeant peut entretenir des relations approfondies avec les salariés, car il est en mesure de les connaître personnellement (Torrès, 2003).

*L'effet de proportion* signifie que plus l'effectif est réduit, plus l'importance d'un élément est proportionnellement élevée (Mahé de Boislandelle, 1996). En conséquence, des changements, mêmes minimes au niveau du personnel, entraînent des effets beaucoup plus forts et visibles que dans les GE (Torrès, 2003). Par exemple, le départ d'une personne dans une équipe de dix exige un niveau de remplacement du personnel de 10 %.

*L'effet de microcosme* renvoie à la focalisation de l'attention du dirigeant dans le temps immédiat et l'espace le plus rapproché (Mahé de Boislandelle, 1996). Cet effet est principalement lié à la forte implication du dirigeant dans l'organisation, aux urgences ressenties, à la quantité d'activités dont celui-ci a la responsabilité et à son système de

priorités (Torrès, 2003). Il y a donc une proximité temporelle qui entraîne l'absence de planification et la difficulté à prévoir de manière explicite les actions futures (Marlow, 2006; Paradas, 2007). En effet, la gestion du temps est différente et la taille réduite des PME expose plus facilement les dirigeants aux agitations quotidiennes, « *ce qui l'empêche de consacrer du temps à la réflexion stratégique* » (Torrès, 2003, p. 125). D'ailleurs, le manque de temps constitue un obstacle au développement de la GRH, car le temps alloué aux tâches de GRH représente une faible part hebdomadaire (Garand, 1993). En fait, selon la FCEI (2004), « *plus de 80 % des propriétaires de petites entreprises disent ne jamais travailler moins de 50 heures par semaine, comparativement à 14 % seulement des salariés* » (p. 3). Ce temps étant consacré à la gestion globale de l'entreprise réduit la capacité d'intervention en GRH, puisque l'entreprise est majoritairement gérée dans l'urgence et les décisions sont prises à court terme (Cassel et al., 2002; Paradas, 2007).

À cela s'ajoute l'*effet d'égotrophie* qui fait référence à la forte centralisation des décisions et de la gestion autour de la vision du dirigeant « *les affaires de l'entreprise sont d'abord et avant tout une histoire personnelle. Le capital de l'entreprise constitue sa fortune personnelle et les biens de l'entreprise sont ses objets personnels* » (Torrès, 2003, p. 126). Selon Paradas (2007), la firme est personnalisée par le dirigeant en raison de leur interdépendance. La fermeture de l'entreprise lors des vacances du propriétaire représente un exemple commun de cette dépendance. En ce sens, la création de stratégies de ressources humaines est le résultat des décisions de l'employeur (Cassel et al., 2002). Ajoutés à cela, rares sont les pouvoirs en mesure de contrer celui du dirigeant, puisque les taux de syndicalisation et d'actionnariat sont faibles (Torrès, 2003).

#### 1.2.2.4. L'absence de département et de spécialistes en GRH dans les PME

Alors qu'il est courant pour les GE de posséder un service de ressources humaines géré par des spécialistes, les PME ne sont pas toutes en mesure d'intégrer cette fonction à leur organisation (Cassel et al., 2002; Dessler, 2009). Cette absence fait en sorte que les pratiques sont souvent entremêlées et organisées en fonction des besoins du moment ou d'une situation d'urgence (Paradas, 2010). D'ailleurs, les auteurs ne s'entendent pas sur



le nombre critique d'employés nécessaires pour que le dirigeant considère la mise en place d'un département de GRH. Marlow (2006) affirme que lorsque la firme grandit, les tâches concernant le personnel sont d'abord déléguées aux responsables des finances avant d'anticiper l'embauche d'un spécialiste RH. Pour cet auteur, tant que l'entreprise n'a pas plus de 120 employés, les dirigeants demeurent fermés à déléguer, alors que la recherche de McEvoy (1984) dévoilait que la création de départements RH se faisait lorsqu'il y avait plus de 73 employés. Pour d'autres auteurs, la majorité des PME de moins de 100 employés n'auraient pas de professionnel RH à leur actif (Cardon et Steven, 2004). Néanmoins, les PME doivent gérer leurs ressources humaines, et comme mentionnées précédemment, c'est généralement au dirigeant-proprétaire que revient cette tâche. Cela malgré le manque de politiques et stratégies RH et le manque d'outils et de techniques nécessaires à une gestion efficace (Rock et al., 2006; Wagar, 1998).

#### 1.2.2.5. Les caractéristiques du dirigeant-proprétaire comme facteur de contingence

Les caractéristiques des dirigeants-proprétaires représentent un obstacle important au développement de la GRH dans les PME. Selon Marlow (2006), les pratiques formelles se développent rarement dans les PME tant que le propriétaire demeure la seule personne à contrôler la relation d'emploi. Tel que mentionné précédemment, le développement des PME laisse transparaître la vision et les objectifs des propriétaires (Bacon et al., 1996) et la personnalisation de l'entreprise peut mettre en danger sa survie (Paradas, 2007).

Le manque d'expertise dans les méthodes de gestion représente un obstacle majeur au développement et à l'efficacité de la GRH dans les PME (Cardon et Steven, 2004; Fabi et al., 2004; Garand, 1993; Paradas, 2007). Les employeurs n'ont pas toujours une formation en gestion de personnel, ce qui limite la capacité à juger des qualifications d'un employé autant lors de l'embauche et de l'évaluation du rendement que pour les offres de formation (Garand, 1993). Les pratiques découlent souvent d'expériences vécues dans d'autres entreprises ou de l'improvisation des dirigeants (Bacon et al., 1996). McEvoy (1984) a d'ailleurs conclu que même si les employeurs considèrent les problèmes de RH comme une des plus grandes barrières, ils considèrent aussi que l'aide

extérieure est inutile pour résoudre ces problèmes. C'est pourquoi les dirigeants préfèrent gérer personnellement la relation de travail (Marlow, 2006).

Par ailleurs, selon Industrie Canada (2011), seulement 51 % des PME canadiennes de moins de 250 employés subsistent après 5 ans d'activité. Cette incertitude ressentie face à l'environnement génère une prudence chez les dirigeants (Paradas, 2010). La rigidité administrative et législative bloque les dirigeants qui considèrent les charges sociales, financières et fiscales trop importantes en raison de leur dépendance au marché (Paradas, 2007). Cela explique pourquoi plusieurs dirigeants présentent une réticence à déléguer (Marlow, 2006), à s'engager dans des pratiques coûteuses ou restrictives (Cardon et Steven, 2004; Paradas, 2007) et à mettre en place des contrats afin d'éviter de se sentir encadré dans un système rigide et peu adapté aux changements (Paradas, 2010). D'ailleurs, cette réticence est augmentée par la peur que de nouveaux employés entraînent un changement dans l'identité de la firme.

Aussi, bien que les problèmes de GRH soient une préoccupation sérieuse des dirigeants, leur perception de l'intensité du problème est variable. En fait, selon Tocher et Rutherford (2009), les interventions effectuées à ce niveau ne se font que lorsque le dirigeant considère les ressources humaines comme une source de problème pour son organisation. Ils ne sont donc pas conscients des changements structurels ou stratégiques, mais plutôt des conséquences qu'apportent ces changements. Les apports à la GRH sont donc réactifs à ceux-ci et appliqués en fonction de la sévérité des problèmes (Cassel et al., 2002). Pour ces auteurs, le profil des dirigeants influence la capacité de percevoir les problèmes. En effet, les dirigeants ayant un niveau de scolarité plus faible, mais dont le niveau d'expérience est plus élevé seraient plus enclins à percevoir les problèmes de GRH comme importants (Tocher et Rutherford, 2009).

#### 1.2.2.6. La GRH dans un contexte d'entreprise familiale

Bien que les PME ne soient pas toutes des entreprises familiales, celles-ci représentent près de 80 % des entreprises privées au Québec (Flament, 2006). Ces entreprises familiales comportent la spécificité d'appartenir à une famille, que celle-ci soit

nucléaire, traditionnelle ou étendue. Cette relation entre la famille et l'entreprise rend plus complexes les pratiques telles que la dotation, la rémunération, la formation et l'évaluation du rendement (Reid et Adams, 2001). Par exemple, « *les membres de la famille ne seraient pas toujours en demande d'augmentations de salaires ou de primes pour le travail supplémentaire effectué et seraient prêts à donner de leur temps lors de contraintes contractuelles ou en réponse aux changements* » (Flament, 2006, p. 29). Ce type d'entreprise génère aussi un engagement supplémentaire chez les salariés ainsi qu'une plus grande loyauté en raison du sentiment d'appartenance à la famille propriétaire. En fait, l'*effet d'égotrophie* ne s'applique plus seulement au dirigeant-propriétaire, mais aussi aux employés pour qui les affaires de l'entreprise représentent aussi leurs affaires personnelles (Torres, 2003). De ce fait, le contrôle par les membres de la famille sur les autres employés provient d'un besoin de maintenir les idéologies familiales entraînant une plus forte résistance aux changements que dans les PME non familiales (De Kok et al., 2006). Concernant le recrutement, l'embauche des membres de la famille plutôt que des travailleurs externes est favorisée. Cependant, très peu de mesures sont mises en place pour faciliter l'intégration des membres de la famille dans l'organisation et favoriser l'acceptation de ceux-ci par le personnel n'appartenant pas à la famille (Reid et Adams, 2001). Les pratiques de formation seraient aussi réduites étant donné que les employés connaissent souvent le fonctionnement de l'entreprise avant même d'y travailler. Toutefois, ce manque de formation serait négativement lié à la réussite des successions familiales, puisque le futur gestionnaire serait insuffisamment préparé. Enfin, les entreprises familiales sont souvent plus petites et informelles que les autres PME et leurs objectifs sont moins orientés vers la croissance. D'ailleurs, les PGRH seraient moins développées dans les PME familiales que dans les non-familiales (De Kok et al., 2006; Reid et Adams, 2001).

### 1.2.3. État des pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME

Les paragraphes suivants servent à présenter les pratiques générales de la GRH et à relever celles étant plus utilisées en contexte des PME. Il sera donc question des pratiques de dotation, d'évaluation du rendement, de formation, de rémunération, de communication et d'organisation du travail.

### 1.2.3.1. La dotation

La dotation inclut les activités d'analyse d'emploi, de recrutement, de sélection et d'intégration (St-Onge et al., 2004). L'analyse d'emploi sert à déterminer les qualifications nécessaires ainsi que les aptitudes, intérêts, traits de personnalités et préférences exigés pour chaque poste. Il s'agit donc de définir les compétences et expériences essentielles pour le recrutement (Dessler, 2009). Elle consiste à mettre par écrit les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi en plus des procédures, équipements utilisés et conditions de travail (St-Onge et al., 2004). L'information sur la description des postes est essentielle à ce stade-ci de la dotation pour assurer une adéquation entre les candidats et le poste (Boivin, 2010). Toutefois, dans les PME, la présence de descriptions de tâches est faible (Cassel et al., 2002; McEvoy, 1984). Lorsqu'elle existe, celle-ci est relativement vague, puisque les emplois changent et se développent en fonction des compétences et connaissances du travailleur qui occupe le poste (Kotey et Slade, 2005). L'analyse de poste se fait majoritairement à partir d'une simple observation du travail et quelques fois grâce à des questionnaires et entrevues avec les employés (Garand, 1993). Malgré l'avantage que génère cette absence en termes de flexibilité (Carroll et al., 1999), elle entraînerait toutefois un manque de clarté sur le rôle des salariés ainsi que sur les droits et obligations dans la relation d'emploi (Kotey et Sheridan, 2004). Les raisons principales expliquant cette absence seraient les exigences en termes de coûts et de temps, le manque de système acceptable pour codifier les emplois et l'absence de justification pour l'employeur (Garand, 1993).

Le recrutement renvoie à la recherche de main-d'œuvre grâce à des activités d'information sur les postes disponibles, dans le but d'inciter les candidats potentiels à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise à offrir leurs services (Lamaute et Turgeon, 2009). La majeure partie des PME possède des politiques de recrutement (Hornsby et Karuto, 2003). Le faible coût, la facilité d'utilisation des méthodes ainsi que le contrôle direct représentent les caractéristiques les plus recherchées (Cardon et Stevens, 2004). En ce sens, le bouche-à-oreille constitue la méthode de recrutement la plus courante et ce, peu importe la taille de la PME (Cassel et al., 2002; Kotey et Sheridan, 2004; Kotey

et Slade, 2005). Cette méthode, qui renvoie aux références par les proches et le personnel, permet d'éviter des coûts importants, assure un certain attachement du futur travailleur envers l'organisation (Cassel et al., 2002) et réduit l'incertitude chez les dirigeants lorsque la référence est faite par un employé ayant toujours eu un rendement satisfaisant (Garand, 1993). Cela garantit aussi un niveau de compétence puisqu'un individu en réfère rarement un autre s'il le considère comme inapte à accomplir les tâches exigées étant donné que sa propre crédibilité est en jeu (Carroll et al., 1999). À l'inverse, lorsque les références proviennent des employés, les risques au niveau des départs volontaires augmentent, car lors d'un départ, ceux ayant été référés ont plus de chances de quitter l'entreprise à leur tour.

Bien que Garand (1993) relève l'absence de lien entre la taille et les méthodes de recrutement externe, d'autres auteurs ont prouvé le contraire. En effet, plus l'organisation grossit, plus le recrutement se formalise (Kotey et Slade, 2005) et l'emploi de méthodes externes augmente (Carroll et al., 1999). Cela s'explique, car l'organisation désire les meilleurs talents et le bassin de ressources référées par les proches s'épuise rapidement (Kotey et Sheridan, 2004). L'usage des journaux et des candidatures spontanées (Carroll et al., 1999; Garand, 1993; Hornsby et Karutko, 2003), en plus du recours aux agences privées (Kotey et Sheridan, 2004) font aussi partie des méthodes de recrutement populaires, bien que Hornsby et Karuto (2003) montraient une diminution de l'utilisation des agences publiques d'emploi depuis 1990. En réalité, le recrutement est souvent entamé sans avoir défini les préalables essentiels à l'emploi et le processus s'enclenche seulement lorsque le besoin se fait sentir (Garand, 1993). En fait, 70 % des employeurs planifient le recrutement moins d'un mois à l'avance (McEvoy, 1984) et l'abandon ou le report d'embauche est plus fréquent que dans les GE (Paradas, 2010). Les tâches et responsabilités sont plutôt distribuées aux autres collègues lorsqu'un poste est vacant (Carroll et al., 1999). En fait, le recrutement interne serait prédominant dans 68 % du temps et permet d'offrir des opportunités de carrière et de progression.

Ensuite, la sélection consiste à embaucher la personne dont les caractéristiques et compétences correspondent le mieux aux exigences du poste (Dolan, Jackson et Schuler,

2002). Plusieurs critères basés sur les expériences antérieures permettent d'évaluer les chances de succès au travail (ex. : qualité du travail, stabilité d'emploi, ponctualité, respect des directives) et d'autres sont prédictifs de rendements et se réfèrent à la réussite dans l'avenir (ex. : expériences de travail, formation, diplôme, habitudes de travail) (Boivin, 2010). Dans les PME, l'entretien individuel demeure le procédé le plus utilisé (Garand, 1993; Kotey et Slade, 2005; Paradas, 2010), et ce, depuis près de 20 ans (McEvoy, 1984). Cette méthode serait toutefois moins structurée que dans les GE (Garand, 1993; Golhar et Deshpande, 1997). Ici encore, le dépistage de candidats est intensifié par l'utilisation de méthodes de sélection multiples, dépendamment de la taille de la firme (Kotey et Slade, 2005). Les tests psychologiques ne seraient d'ailleurs utilisés que par les plus grandes PME (Hornsby et Karutko, 2003), en raison des coûts reliés à leur utilisation (Garand, 1993). Néanmoins, peu importe la taille organisationnelle, l'accent est mis sur le « fit in » entre l'individu, les valeurs de l'organisation et la vision du dirigeant et très peu d'importance est accordée aux compétences (Cardon et Stevens, 2004), au curriculum vitae, à l'expérience (Kotey et Sheridan, 2004) ou à la description de poste (Carroll et al., 1999). Notons que les employeurs favorisent l'embauche d'individus ayant travaillé dans une entreprise similaire à la leur, puisque cela réduit les coûts de formation.

Quant à l'étape d'intégration, qui fait référence à l'accueil et la socialisation, son objectif est de transmettre à l'employé la philosophie, les politiques et les fondements de l'entreprise (Boivin, 2010). Elle sert à familiariser le salarié avec l'organisation dès les premières journées d'emploi en lui présentant les tâches qui lui seront confiées et ses collègues (Dolan et Schuler, 1995). Cette étape va souvent chevaucher celle de la formation et est trop souvent négligée (Lamaute et Turgeon, 2009). Dans les PME, l'intégration dépend de l'importance que le dirigeant y accorde (Paradas, 2010). Elle dure normalement quelques heures et est rarement formelle (Boivin, 2010). Elle comprend principalement la visite de l'entreprise, l'explication du livret d'accueil et parfois le parrainage (Garand, 1993). Cette pratique ne fait pas exception aux autres quant à l'effet de la taille organisationnelle. Plus l'entreprise grossit, plus elle offre des formations d'orientation et plus la liste d'éléments à couvrir augmente afin de favoriser l'attachement envers l'organisation (Kotey et Sheridan, 2004).

Enfin, selon Torrès (2003), la proximité modifie la relation à divers niveaux dans le processus de dotation. D'abord, elle augmente le risque de recrutements ratés, puisque l'employeur favorise l'embauche de ses proches, même s'ils ne correspondent pas au profil idéal pour l'emploi. À l'inverse, elle peut être un facteur de simplification de l'intégration, car les employés sont plus rapidement incorporés aux événements sociaux et aux réunions et sont moins isolés des autres employés et de leur superviseur (Cardon et Stevens, 2004). D'ailleurs, le fait que le bouche-à-oreille soit la pratique la plus courante aide à la socialisation, puisque l'individu qui réfère a intérêt à ce que le nouvel employé « fit » avec le reste de l'équipe (Carroll et al., 1999).

#### 1.2.3.2. L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est définie comme étant « *un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné* » (Saba et al., 2008; p. 214) le tout en fonction de normes établies (Dessler, 2009). Le rendement de l'employé est mesuré grâce à des critères concernant ses traits de personnalité, ses comportements habituels et les résultats mesurables de son travail (Boivin, 2010). Cette activité est essentielle afin de juger de la contribution de chacun des salariés à l'entreprise et aide à la prise de décisions concernant la mobilité interne, la formation et les congédiements (Dolan et al., 2002).

La littérature sur les PME comporte très peu de données concernant les pratiques d'évaluation du rendement, car cette activité est l'une des plus informelles (Cardon et Steven, 2004). Celle-ci se réalise quotidiennement expliquant pourquoi les intervalles entre les rencontres officielles sont plus grands que dans les GE (Kotey et Sheridan, 2004), la fréquence étant normalement bisannuelle ou annuelle (Garand 1993; Olle, 2010). Selon Wagar (1998), les entreprises d'au moins 100 employés ont davantage recours à un système formel d'évaluation du rendement que les entreprises de 0 à 99 employés. De plus, l'échelle d'évaluation basée sur une mesure de productivité individuelle représente la méthode la plus fréquemment utilisée (Kotey et Slade, 2005;

McEvoy, 1984). Son contenu touche surtout les retards, les absences, la discipline, l'obéissance aux directives ainsi que la quantité et la qualité du travail (Garand, 1993).

Un des obstacles aux structures d'évaluation du rendement est que la performance ne peut pas toujours être récompensée. Bien que la part des employés dans la performance de l'entreprise soit plus perceptible en raison de l'effet de grossissement, le fait d'avoir un système d'évaluation formel peut générer des attentes chez les employés, comme une promotion ou une prime, auxquelles la firme n'est pas toujours en mesure de répondre en raison des ressources limitées (Cassel et al., 2002). Les systèmes d'évaluation étant informels, rares sont les employeurs qui notent les réussites et les faiblesses des employés afin de se préparer à l'évaluation annuelle (McEvoy, 1984) et il y a souvent une inégalité entre les divers départements de l'entreprise (Cassel et al., 2002). Ce système requiert que les objectifs individuels soient bien alignés avec ceux de l'entreprise alors que la communication stratégique n'est pas toujours effectuée (Olle, 2010). Garand (1993) ajoute que « *l'évaluation du rendement sert beaucoup plus à des fins de détermination des salaires et des besoins de formation qu'à l'étude des rendements individuels en vue d'une amélioration de la performance globale de l'organisation* » (p. 183).

#### 1.2.3.3. La formation

Certains écrits font mention du processus de développement des compétences (Saba et al., 2008) ou de gestion de carrière (Boivin, 2010) au lieu de parler strictement de formation. Néanmoins, peu importe le terme utilisé, le but premier de la formation est d'améliorer les compétences des individus (c.-à-d. savoir, savoir être et savoir-faire) afin que leur rendement soit meilleur (Saba et al., 2008; Boivin, 2010) et elle représente un facteur stratégique de réussite de l'entreprise (Rock et al., 2006). Une analyse des besoins généraux à court et long terme du climat organisationnel, des besoins liés à l'exécution des tâches, des attentes des salariés et des réalités démographiques est préalable à toute activité de formation et permet de définir le contenu de celle-ci (Saba et al., 2008). Le moyen priorisé pour former ou perfectionner les employés dépend des besoins, des ressources et des capacités d'apprentissages de ceux-ci. Le processus de



formation peut être conduit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (St-Onge et al., 2009) et faire partie des activités courantes (souvent appelé formation « sur le tas ») ou non de l'emploi (Saba et al., 2008). Finalement, pour être efficace, le programme de formation a avantage à être structuré, viser les écarts entre l'état des savoirs actuels de l'employé et les objectifs à atteindre et assurer un suivi pendant et après la formation.

Les pratiques de formation en PME demeurent majoritairement informelles (Garand, 1993; Kotey et Sheridan, 2004) et non structurées (Cardon et Stevens, 2004). Malgré une utilisation plus accrue des méthodes de formation officielles avec l'expansion de la PME, la formation « sur le tas » demeure la méthode la plus utilisée, peu importe la taille organisationnelle (Garand, 1993; Hornsby et Karutko, 2003; Kotey et Slade, 2005; Wilkinson, 1999). La formation par ordinateur connaît aussi une forte popularité depuis le début de la décennie (Hornsby et Karutko, 2003). Concernant l'utilisation des méthodes externes, celle-ci augmente généralement avec la croissance de l'entreprise, en raison d'une absence à l'interne d'expertise liée au domaine de formation exigé (Garand, 1993). Cela permet d'ailleurs de constater que les dirigeants considèrent la formation comme un facteur contribuant au succès organisationnel (Kotey et Slade, 2005). Puis, les objectifs de formation visent généralement la conservation et l'augmentation des compétences techniques de l'entreprise, la hausse de la productivité et l'amélioration de la satisfaction et de la motivation des employés (Garand, 1993).

L'effet de grossissement joue dans le choix des occasions et des méthodes de formation (Paradas, 2007). Évidemment, moins l'entreprise compte d'employés, plus la part de formation externe est faible, car l'absence d'un seul travailleur au travail est critique (Kotey et Slade, 2005). En effet, le coût et le temps de production perdus sont des considérations importantes dans la détermination des opportunités de développement (Cardon et Stevens, 2004). De plus, les dirigeants recherchent des employés multitâches afin d'assurer une adéquation avec la nature flexible des emplois et une formation trop spécifique risquerait de nuire à la capacité d'adaptation à l'environnement changeant (Kotey et Slade, 2005). D'ailleurs, « *plus la taille de l'organisation est faible, plus les salariés exercent plusieurs activités qui relèvent de fonctions différentes* » (Torrès, 2003, p.125). Cela s'explique du fait que la formation permet le développement de

nouvelles habiletés et compétences, mais elle permet aussi à l'employé d'obtenir un meilleur emploi chez un concurrent (Cassel et al., 2002; Garand, 1993; Rock et al., 2006). Le dirigeant peut d'ailleurs avoir peur d'être dépassé par des employés mieux formés (Paradas, 2007). Aussi, les formations offertes aux entreprises ne seraient pas toujours adaptées aux réalités des PME, réduisant l'intérêt des employeurs (Garand, 1993).

Toutefois, certaines études montrent des résultats contradictoires. D'abord, la recherche indique que malgré le manque de ressource, la formation du personnel demeure une question importante pour les dirigeants (Cardon et Stevens, 2004). Toutefois, selon le *Sondage sur la main-d'œuvre et la formation*, effectué par le FCEI (2002), la plupart des dirigeants de PME de plus de 100 employés préfèrent payer la « taxe du 1 % » exigée par la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, que d'offrir des opportunités de formation. Puis, certains auteurs affirment que la formation est donnée en fonction de l'évaluation des besoins (Cassel et al., 2002), alors que cette évaluation est rarement effectuée (Kotey et Slade, 2005).

#### 1.2.3.4. La rémunération

Le processus de rémunération globale est défini comme étant « *un processus par lequel l'organisation valorise les fonctions assumées et les performances réalisées par le personnel, par des éléments financiers et non financiers, en tenant compte des moyens à disposition et des pratiques d'autres employeurs* » (Emery et Gonin, 2009; p. 296). Les programmes de rémunération présents en entreprises se réfèrent aux normes et techniques utilisées pour établir le niveau de salaire des employés et leurs modes de progression (Lamaute et Turgeon, 2009). Ces programmes incluent les niveaux de salaires en fonction des groupes d'emploi, la structure ou échelle salariale, le mode de rémunération (fréquence et mode de calcul) et le contenu. Aussi, il convient de mentionner que le contenu comporte deux volets pécuniaires : le volet direct se réfère au salaire de base associé à l'individu et à la rémunération variable en fonction du rendement individuel, de l'équipe ou de l'entreprise tandis que le volet indirect correspond aux avantages sociaux (Boivin, 2010).

Les PME se distinguent des GE dans leurs méthodes de rémunération principalement en raison de l'incertitude face à l'avenir (Cardon et Stevens, 2004) et de l'absence d'outils et de structuration des systèmes de rémunération (Olle, 2010). Alors que le salaire de base devrait demeurer distinct des performances financières de l'entreprise, celles-ci sont plutôt prises comme référence dans la détermination des salaires. L'obligation de dégager des sommes pour la rémunération demande à ce que la masse salariale suive de près les résultats financiers. L'entreprise doit avoir la capacité réelle de payer tout ce qu'elle désire offrir à ses employés et cela nécessite une analyse approfondie des ressources (Garand, 1993). C'est pourquoi l'accent est porté sur la rémunération globale et les systèmes de rémunération variables sont favorisés, puisqu'ils offrent une meilleure flexibilité et un partage des risques assurant une meilleure réponse face à l'environnement changeant (Cardon et Stevens, 2004). Comparativement aux GE, les récompenses non pécuniaires (ex. : marque de reconnaissance, symbole de réussite) et les commodités récréatives font plus souvent partie de la rémunération globale. Malgré la popularité des primes en fonction du chiffre d'affaires (Olle, 2010), les employeurs demeurent réticents à utiliser des systèmes de rémunération incitatifs, car ils exigent beaucoup de temps de gestion (Cassel et al., 2002).

Les avantages sociaux offerts dans les PME ont été peu étudiés, car ils sont souvent inclus dans la rémunération globale. Selon l'étude américaine de Hornsby et Karutko (2003), les assurances santé seraient les plus populaires, peu importe la taille de l'organisation, suivi des assurances dentaires. Les assurances concernant la vue seraient surtout communes aux très petites et moyennes entreprises alors qu'il y aurait une diminution de la présence d'assurance vie et invalidité depuis 1990. Les PME utilisent également une approche contributive où l'employé partage les coûts des programmes (Garand, 1993).

Concernant les augmentations salariales, plusieurs facteurs peuvent être considérés, mais l'ancienneté et la promotion au mérite dérivant de l'évaluation du rendement sont les plus fréquentes (Garand, 1993; Hornsby et Karutko, 2003; Olle, 2010). Des comportements clés comme la créativité, l'innovation, la prise de risque, la coopération et la tolérance à l'ambiguïté sont des facteurs internes sources de récompenses

monétaires ou non (Cardon et Stevens, 2004). Les facteurs externes comme la hausse générale des prix, la santé financière de l'entreprise et les conditions comparables du marché sont aussi considérés (Garand, 1993). Néanmoins, la capacité de valoriser l'employé par des méthodes monétaires demeure limitée et les majorations annuelles sont rares (Cardon et Stevens, 2004). Dans bien des cas, le salaire de base n'augmente qu'en fonction de la hausse du salaire minimum (Boivin, 2010; Hornsby et Karutko, 2003; Olle, 2010) et il peut être difficile de mettre en place des échelles salariales, puisque le plafond est rapidement atteint, limitant les perspectives d'évolution salariale (Olle, 2010).

Comme la majeure partie des pratiques de GRH, la rémunération repose sur les décisions des dirigeants rendant la rémunération individualisée (Olle, 2010). Cette individualisation demande la mise en place d'un système formalisé de fixation d'objectifs individuels, de suivis et d'évaluations de la performance afin de donner un sens et de la crédibilité aux écarts de rémunération entre employés. Cela n'est toutefois pas commun dans les PME (Garand, 1993), car la rétribution est inconstante et génère des inégalités dans les salaires tout en augmentant le risque de conflits internes pouvant nuire à l'ambiance de travail (Olle, 2010). Cette inégalité serait perceptible entre les hommes et les femmes, ainsi qu'entre les salariés occupant un même poste.

#### 1.2.3.5. La communication et l'organisation du travail

La GRH possède un rôle majeur dans la communication de l'entreprise, car elle permet à chaque partie de faire valoir ses droits, revendications et préoccupations (Saba et al., 2008). La communication se fait par des systèmes structurés ou non structurés et peut prendre plusieurs formes (écrite, audiovisuelle, électronique, verbale et informelle). Il existe plusieurs programmes de communication organisationnelle comme les systèmes de suggestions, les enquêtes sur les attitudes ainsi que les procédures internes de règlements de conflits. De plus, l'utilisation des technologies de l'information et de communication (TIC) en GRH permet de « *diffuser et de mettre à jour en temps réel les informations destinées aux employés, de déléguer certaines tâches administratives du service aux employés eux-mêmes et de responsabiliser les employés et de promouvoir*

*l'utilisation de moyens de communication internes visant l'amélioration des relations entre les employés et les gestionnaires » (p. 571).*

Les stratégies de communication sont souvent inexistantes en PME en raison de l'informalité (Wilkinson, 1999). En fait, la communication informelle sur les lieux du travail ou durant les pauses est la méthode de communication la plus fréquente (Garand, 1993). Cela est suivi des réunions ponctuelles, des activités sociales, des livrets de suggestions et des réunions générales. Les éléments les plus communiqués seraient les tâches et attentes de la direction, les politiques du personnel, les conditions de travail ainsi que les objectifs de l'unité de travail. Selon l'étude de Fabi et al. (2004), les plus grandes PME recourent plus significativement aux pratiques de diffusion d'information stratégique et opérationnelle comme la communication de la mission de l'entreprise, des objectifs, des résultats financiers et du niveau de productivité. Certains auteurs montrent l'existence d'un fossé entre les politiques écrites et la communication verbale indiquant la nécessité d'avoir une formalité plus l'entreprise grandit (Fabi et al., 2004; Kotey et Sheridan, 2004). Même si la communication demeure majoritairement informelle, cela ne signifie pas qu'il y a une pauvreté de communication (Bacon et al., 1996).

Concernant l'organisation du travail, cette pratique vise à « *répartir le travail à faire au sein de l'entreprise entre différents postes définis* » (Boivin, 2010; p. 248). Il s'agit donc d'un aménagement du lieu de travail, du temps et de la relation d'emploi (St-Onge et al., 2009). Celle-ci dépend de l'environnement, car un environnement stable exige une organisation visant l'efficience et repose souvent sur une structure mécanique (structuration très forte du travail, établissement de relations hiérarchiques claires, centralisation de l'autorité et communication verticale), alors qu'un environnement innovateur, comme les secteurs de hautes technologies, exige une organisation facilitant l'adaptation et la rapidité des changements et donc une structure organique (autonomie et communication latérale, peu de relations hiérarchiques et gestion participative; Dessler, 2009). Enfin, des facteurs comme la volonté de faire participer les travailleurs aux décisions et la nécessité de considérer l'environnement externe dans la conciliation travail-famille sont des déterminants dans les choix d'organisation du travail tels que les

équipes de travail, les horaires flexibles, les emplois à temps partiel ou le télétravail (Saba et al., 2008).

À ce niveau, l'étude de Bacon et al. (1996) montrait que le travail et le briefing d'équipe, la flexibilité dans le travail ainsi que la décentralisation de la GRH constituent les pratiques innovantes d'organisation du travail les plus développées dans les entreprises de 25-199 employés. La flexibilité est d'ailleurs facile à intégrer, car elle constitue une spécificité des PME en elle-même. De plus, la majorité des PME auraient des politiques écrites sur les horaires de travail (Garand, 1993). Par ailleurs, Wagar (1998) relevait que les firmes valorisant la communication ouverte et la participation aux décisions seraient plus portées à implanter des PGRH.

### **1.3. GESTION DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION DANS LES PME**

La gestion de l'attraction et de la rétention (GAR) constitue un moyen de faire face à la raréfaction de la main-d'œuvre. Cette section de la revue de littérature définit les composantes de la GAR ainsi que les stratégies qui y sont reliées. Puisqu'elles constituent notre objet d'étude, une attention particulière est portée aux stratégies retrouvées dans les PME. Toutefois, étant donné que la littérature sur ce sujet est restreinte, certaines composantes des stratégies ne présentant aucune distinction en fonction de la taille de l'organisation ont été ajoutées.

#### **1.3.1. Définitions et spécificités de l'attraction et de la rétention**

L'attraction et la rétention réfèrent aux objectifs fonctionnels ou explicites relevant du rôle de la fonction RH et visent l'efficacité organisationnelle (Saba et al., 2008). Elles constituent un levier interne permettant de s'ajuster à l'environnement de l'organisation et demeurer compétitif. Son atteinte est possible grâce à l'utilisation conjointe d'un ensemble de pratiques de GRH (St-Onge et al., 2009). Bien que ces concepts soient fortement reliés entre eux, nous commencerons par définir chacun d'eux séparément.

### 1.3.1.1. L'attraction

L'attraction réfère au phénomène expliquant pourquoi un individu dépose sa candidature spécifiquement chez un employeur plutôt qu'un autre (Terjesen, Vinnicombe et Freeman, 2007). Elle consiste à attirer de manière suffisante les ressources humaines, et ce, en termes quantitatifs et qualitatifs, pour combler les postes vacants et ceux à venir (Boivin, 2010). St-Onge et al. (2009) expliquent que l'attraction se fait en trois étapes. La première étape consiste à « être connu », où l'entreprise s'assure d'être visible pour le plus grand bassin de main-d'œuvre de qualité et met en place des actions de recrutement pour diffuser l'information relative aux postes vacants. La deuxième étape est d'« être reconnu ». Il ne suffit pas d'être vu, mais bien de développer un niveau de notoriété. Enfin, la troisième étape consiste à « être attrayant » en offrant des conditions de travail alléchantes et permettant une compatibilité entre les valeurs de l'organisation et celle de la main-d'œuvre recherchée.

Dans leur méta-analyse, Chapman, Uggerslev, Carrol et Jones (2005) font état des six facteurs les plus fréquemment identifiés comme source d'attraction. Ces facteurs se réfèrent aux caractéristiques du travail et de l'organisation (type de travail, salaire, bénéfices, image de l'entreprise), aux comportements des recruteurs, à la perception face au processus de recrutement (information transmise, perception de la validité des outils de sélection utilisés), à la perception de la compatibilité avec l'organisation, le travail et les recruteurs, au nombre de possibilités d'emploi ainsi qu'au potentiel d'embauche, la compatibilité organisationnelle et personnelle étant la plus importante.

Finalement, Heneman et Berkley (1999) ont établi quatre indicateurs d'efficacité des pratiques d'attraction. On retrouve le nombre de candidatures par poste, le nombre de jours moyen pour combler le poste, le taux d'acceptation des offres d'emploi ainsi que le taux de rétention après six mois d'embauche du nouvel employé. Notons toutefois que les pratiques GRH associées à l'attraction n'ont pas d'effet sur toutes ces composantes. C'est pourquoi l'entreprise a avantage à déterminer lesquelles sont les plus importantes et le choix des pratiques reflète un choix stratégique. À ces indicateurs, St-Onge et al. (2009) ajoutent le pourcentage de candidature ayant une bonne compatibilité avec les

exigences du poste, les coûts engendrés pour recruter et le rendement des personnes recrutées au cours des 6-12 mois suivants l'embauche.

#### 1.3.1.2. La rétention

Une fois l'attraction réussie, le défi consiste à retenir le travailleur dans l'organisation. La rétention constitue donc « *le processus qui incite un employé à vouloir rester dans l'organisation où il travaille* » (St-Onge et al., 2009, p. 83). Toutefois, la gestion de la rétention ne vise pas tous les employés, mais ceux de talent dont la qualité de l'engagement envers l'organisation garantit une meilleure rentabilité de celle-ci (Boivin, 2010; Vanderberghe, 2004).

Les départs volontaires sont l'élément le plus directement associé à la capacité de rétention (St-Onge et al., 2009). Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces départs, dont les raisons personnelles (ex. : situation familiale, désir d'apprendre de nouvelles compétences, offre non sollicitée d'un emploi) ou organisationnelles (ex. : traitement inégal, dépassement d'un collègue lors d'une promotion) (Mitchell et al., 2001).

Effectivement, le taux de roulement est un indicateur de la capacité de rétention de l'entreprise (Saba et al., 2008). Ces coûts concernent principalement les pratiques de dotation et de formation et peuvent varier de 93 % à 200 % du coût salarial annuel de l'employé selon le niveau de compétences et de responsabilités (Vanderberghe, 2004). De plus, le fait de retenir la mauvaise personne dans un poste n'est pas sans conséquence et les coûts associés aux erreurs de production, aux dommages moraux pour les équipes de travail et à la possibilité de détérioration de la relation avec les clients sont à considérer (Kuemmler et Kleiner, 1996).

#### 1.3.2. Les différentes stratégies de GAR mises en place par les PME

L'attraction et la rétention sont impossibles sans la volonté de l'employeur d'y investir temps et ressources. En contexte de PME, cela est encore plus important quand l'on considère que le dirigeant-proprétaire est souvent le seul responsable de la GRH. Il sera



ici question des stratégies d'attraction, de rétention et de celles permettant à la fois d'attirer et de retenir la main-d'œuvre qualifiée dans les PME.

#### 1.3.2.1. Les stratégies d'attraction

L'attraction de la main-d'œuvre qualifiée ne signifie pas que les firmes chassent seulement les individus les plus instruits, formés et expérimentés, mais plutôt que dans un monde de compétition comme aujourd'hui, l'embauche d'individus innovants, ambitieux, compétents et flexibles permet de demeurer compétitif (Kuemmler et Kleiner, 1996). Nous présentons ici les stratégies les plus fréquemment utilisées dans les organisations (FCEI, 2001; Henneman et Berkley, 1999; Kickul, 2001; Kurec, 2005; St-Onge et al., 2009).

##### 1.3.2.1.1 Miser sur l'image de l'entreprise

Les organisations ne peuvent plus seulement attendre que les meilleurs talents se présentent à leurs portes, mais doivent adopter une stratégie pour se démarquer des autres firmes. Il s'agit donc pour l'organisation de projeter une bonne image de ses pratiques d'organisation du travail innovantes, de son ouverture à la négociation, de ses politiques de rémunération et de formation avantageuses et de l'objectivité de ses processus d'évaluation du rendement (Boivin, 2010). Cette stratégie consiste à ce que l'entreprise se positionne clairement. L'organisation qui désire miser sur son image pour attirer a avantage d'abord se questionner sur la personnalité de son organisation (St-Onge et al., 2009). D'ailleurs, certaines entreprises rencontrent des difficultés d'attraction en raison des idées préconçues de leur secteur, comme celui de la construction qui est parfois reconnu pour ses conditions de travail atypiques et difficiles.

Un des moyens pour y arriver est l'utilisation de vidéos promotionnelles. L'utilisation des nouvelles technologies permet de projeter la culture organisationnelle, son historique et sa mission en plus de donner une image de leader à l'organisation (Joos, 2008). De plus, certains sites Internet offrent ce service à faibles coûts. Greening et Turban (2000) ajoutent que les entreprises impliquées dans la responsabilité sociale

(RSE) possèdent une meilleure image et sont plus attrayantes. Selon ces auteurs, la RSE donne une valeur à l'entreprise et les probabilités pour les individus de poser leur candidature, d'accepter l'entrevue et l'emploi si tel est le cas y sont positivement liées. Cette stratégie permet à l'entreprise de sélectionner les caractéristiques des réalisations qu'elle désire mettre en évidence, entre autres au niveau du traitement égalitaire des femmes et des minorités visibles, de la qualité du produit et des services et de ses relations d'emploi.

#### 1.3.2.1.2 Miser sur le recrutement interne et externe et sur la description d'emploi

La description d'emploi basée sur des critères spécifiques (titre, grade, qualification nécessaire, tâches, etc.) constitue le point de départ dans la recherche de candidats potentiels (Kurec, 2005) et permet l'établissement d'exigences objectives de l'emploi (Heneman et Berkley, 1999). Alors que nous avons vu que ces descriptions sont souvent vagues, elles constituent tout de même une stratégie essentielle lorsqu'elle est bien réalisée, car elle assure la cohérence entre les valeurs organisationnelles et individuelles. Cette cohérence peut aussi être atteinte grâce à l'utilisation du recrutement interne. Celui-là constitue aussi un avantage dans la mesure où les coûts sont faibles, il renforce la culture de l'entreprise, motive les employés et constitue une source de reconnaissance (St-Onge et al., 2009). C'est pourquoi il peut aussi faire partie des procédures de rétention. Aussi, il est préférable que le délai du recrutement soit réduit dans un contexte où les candidats potentiels ont des chances de se voir offrir d'autres opportunités d'emploi avant que le processus soit terminé. En raison de l'importance de se démarquer des concurrents, il s'avère important de prendre soin des individus dans la présentation de l'offre d'emploi et cela même lorsque leur candidature est rejetée.

Le recrutement externe constitue la principale méthode pour assurer une visibilité de l'entreprise en dehors de son propre établissement et représente une des stratégies d'attraction les plus importantes, puisqu'elle favorise l'innovation, permet de combler le manque de compétences à l'interne, change la culture et les pratiques d'affaires et devient indispensable lors des périodes de croissances ou du besoin de renouvellement de compétences (St-Onge et al., 2009). Très peu de PME calculent les coûts directs et

indirects liés au recrutement, et la majorité ne veut même pas le savoir (Carroll et al., 1999). Parmi les méthodes de recrutement externe, l'Internet se place en premier plan. Toutefois, cet outil exige une certaine prudence de la part de l'entreprise. Pour Kurec (2005), l'organisation gagne en attraction lorsqu'elle énonce les avantages du poste, mais ne devrait pas mentionner le salaire dans la description d'emploi.

#### 1.3.2.1.3 Collaborer avec les institutions d'enseignement.

Une dernière stratégie d'attraction consiste à collaborer rapidement avec les institutions d'enseignement. Le fait de s'exposer rapidement dans les établissements secondaires, collégiaux et universitaires permet de montrer les opportunités de carrière dans l'entreprise (Kurec, 2005). Le recours aux stagiaires constitue d'ailleurs, pour les PME québécoises, la troisième méthode la plus fréquente pour faire face à la raréfaction de la main-d'œuvre, puisqu'elle permet de créer des contacts avec les futurs travailleurs qui deviendront dans bien des cas des employés permanents (FCEI, 2001).

#### 1.3.2.2. Les stratégies de rétention

Alors que certaines pratiques de GRH sont exclusivement liées à l'attraction, ce n'est pas le cas de la rétention qui peut difficilement y être soustraite. C'est pourquoi la majeure partie des pratiques de rétention sera exposée dans la section portant à la fois sur l'attraction et la rétention.

##### 1.3.2.2.1. Hausser les possibilités de formation

La formation représente un moyen de rétention, car elle contribue entre autres au développement des aptitudes du travailleur, à l'acquisition de compétences additionnelles ainsi qu'à l'adaptation aux nouveaux procédés technologiques. Les premières interactions entre le nouvel employé et son environnement de travail sont primordiales (Heneman et Berkley, 1999). Il est donc préférable que l'employé soit préparé aux tâches qu'il devra accomplir. Il importe de considérer la formation de base afin d'éviter le départ dans les premières années d'emploi (Kuemmler et Kleiner, 1996).

Des vidéos de formation peuvent être utilisées pour favoriser l'apprentissage et obtenir une plus grande cohérence avec la réalité du travail. D'ailleurs, l'absentéisme, le faible taux de rendement, la baisse de la qualité ainsi que l'absence de coopération résulteraient d'une formation de base à l'emploi insuffisante. Notons que les résultats au sondage de la FCEI (2001) auprès de 988 répondants québécois montraient que l'augmentation de la formation constituait le moyen privilégié par 52,9 % des PME répondantes pour pallier la pénurie de main-d'œuvre.

Par ailleurs, les résultats de l'étude de Mitchell et al. (2001) révèlent que les stratégies de rétention efficaces considèrent les liens, l'ajustement et les sacrifices entre l'employé et l'organisation. Les liens font référence à ceux existants entre le travailleur, ses collègues et son organisation et ont avantage à être favorisés autant à l'interne qu'en dehors du travail. Cela peut se faire entre autres en offrant des opportunités de travailler en équipe avec des collègues dont l'identité est similaire, en implantant des projets à long terme, en encourageant la participation à des activités communautaires. L'ajustement (ou fit) vise à assurer le développement personnel et individualisé des travailleurs d'où le « *one job fits one* ». L'ajustement se fait aussi hors travail par l'ajustement des heures de travail et la possibilité de choisir les avantages sociaux selon les préférences. Ensuite, les sacrifices constituent les coûts liés au fait de quitter volontairement l'emploi et sont majoritairement liés aux aspects financiers découlant d'un emploi à long terme. C'est pourquoi la considération de ces sacrifices vise à introduire des incitatifs liés à la longévité de la relation d'emploi. En ce sens, des opportunités de sabbatiques, des avantages adaptés selon le nombre d'années de service et le développement de carrière à long terme sont des exemples permettant la rétention et ce, peu importe la taille des organisations.

#### 1.3.2.3. Les stratégies visant à la fois l'attraction et la rétention

La GAR est surtout efficace lorsqu'il y a complémentarité d'un ensemble de pratiques de GRH, sans nécessairement se concentrer sur un aspect en particulier, car chacune d'elles revêt sa part d'importance. C'est pourquoi la rémunération globale constitue une stratégie essentielle puisqu'elle ne vise pas qu'à attirer, mais bien à retenir la main-

d'œuvre qualifiée. Kickul (2001) indique que les stratégies misant sur les avantages sociaux, les opportunités de promotion et d'avancement, la hausse des responsabilités, les opportunités de développement personnel et de nouvelles compétences ainsi que la rémunération et les bonus de performances sont les plus fréquemment utilisées par les entreprises de petite taille.

De plus, les augmentations salariales constituent, selon la FCEI (2001), la deuxième stratégie utilisée par les PME (40.6 %) pour attirer et conserver les nouveaux travailleurs. Cette stratégie permet aussi de récompenser l'augmentation des responsabilités des travailleurs lorsque la main-d'œuvre est insuffisante dans une entreprise (Ratté, 2002). Comme nous l'avons vu précédemment, la capacité d'offrir une augmentation de salaire est plus élevée chez les PME de plus grande taille.

Les stratégies concernant les temps et lieux du travail font aussi référence aux pratiques d'organisation du travail efficaces en GAR dans les PME. Parmi celles-ci, les possibilités de télétravail, de travail à domicile, d'horaires variables et l'octroi de journée de congé pour les enfants ou autres personnes à charge sont des pratiques de gestion plus flexibles et représentent des outils efficaces (Ratté, 2002).

St-Onge et al. (2009) soulignent les cinq déterminants clés de l'attraction et de la rétention ressortant des résultats d'une enquête réalisée dans 18 pays par Towers Perrin Global Workforce Study en 2007-2008 auprès de 90 000 employés. Les déterminants de l'attraction étant le salaire et les avantages sociaux compétitifs, les vacances/congés, les défis au travail ainsi que les opportunités de carrière. Ce dernier élément faisant aussi partie des déterminants de la rétention ainsi que la satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants ayant trait au personnel, la conciliation travail-famille, l'équité interne et la compréhension des cheminements de carrières.

En résumé, les études recensées montrent qu'il ne s'agit pas seulement d'avoir des pratiques pour attirer la main-d'œuvre qualifiée, mais d'avoir la capacité réelle de les mettre en œuvre pour la retenir. Que ces stratégies soient écrites ou orales et qu'elles fassent partie ou non des politiques organisationnelles formelles de l'entreprise, les

PGRH impliquées dans l'attraction et la rétention créent des attentes chez les employés et les futurs employés

#### **1.4. LA GÉNÉRATION Y ET LES VALEURS AU TRAVAIL**

Cette section permettra de définir le concept de génération afin de délimiter celles présentes actuellement sur le marché du travail. Puisque nous nous attardons plus spécifiquement sur la génération Y, les événements sociohistoriques ayant influencé cette génération seront présentés. Le concept de valeur générale sera ensuite défini afin de le distinguer des valeurs au travail. Puis, la littérature sur les valeurs au travail de la génération Y suivra. Évidemment, celle-ci représente les membres globalement, mais il existe des différences dans la cohorte elle-même (Macky, Gardner et Forsyth, 2008).

##### 1.4.1. Définition du concept « génération »

Puisqu'elle est utilisée par plusieurs auteurs (Dries, Peperman et De Kerpel, 2008; Macky et al., 2008; Smola et Sutton, 2002), nous avons opté pour la définition de Kupperschmidt (2000), qui décrit la génération comme un groupe identifiable partageant les années de naissance, le lieu, l'âge et les événements marquants de la vie durant les étapes critiques du développement. Une génération se compose donc d'individus ayant une vision du monde similaire résultant de l'exposition à des événements sociohistoriques communs (Crumpacker et Crumpacker, 2007; Twenge et al., 2010). Ces expériences se distinguent entre les générations et leurs effets sont relativement stables tout au long des phases de la vie (Smola et Sutton, 2002). Les expériences partagées contribuent à l'unicité des caractéristiques qui définissent et différencient les générations (Kowke, Rash et Wiley, 2010). Cela crée une adhérence à divers codes de conduite et une vision des objectifs existentiels et des personnalités socialement préférables (Crumpacker et Crumpacker, 2007). Le Tableau I présente les périodes générationnelles canadiennes, telles que proposées par Paré (2002).

**TABLEAU I. Typologie des générations au Canada**

<b>Génération</b>	<b>Période des naissances</b>	<b>Âge en 2011</b>
Vétérans	1925-1946	65 ans et plus
Baby-Boomers	1947-1964	47 à 64 ans
Génération X	1965-1976	35 à 46 ans
Génération Y	1977-1997	14 à 34 ans

Source : adapté de Paré (2002)

#### 1.4.2. Les influences sociohistoriques de la génération Y

La génération Y, aussi appelé « Millennials » représente la première génération à être née et éduquée dans une société du savoir où « *l'expertise, l'innovation, la créativité, la circulation de l'information et l'évolution des technologies de l'information et des communications* » (Petit, 2008, p. 31) sont valorisées. Elle est aussi nommée « Génération Net », car la technologie fait partie intégrante de leur vie et représente une des plus grandes influences sur leurs valeurs en tant que groupe générationnel (Wesner et Miller, 2008). Elle leur permet de communiquer, jouer, apprendre, socialiser et s'informer (Audet, 2004). On les caricature comme des « branchés », car ils sont constamment connectés aux diverses formes de technologies (Internet, iPod, etc.) qui leur permettent d'être continuellement en contact avec leurs proches (Crumpacker et Crumpacker, 2007). Cette démocratisation de l'Internet crée un rapport différent avec le temps constituant une caractéristique spécifique aux Y (Petit, 2008).

Le contexte familial est aussi identifié comme une influence majeure. Surnommés « écho des Boomers », les Y sont les enfants des Boomers et représentent près de 27,5 % de la population canadienne (Petit, 2008). Ces derniers les ont mis au centre de leur vie ce qui eut pour effet de réduire les compétences en matière de communication et de résolution de problème des Y (Crumpacker et Crumpacker, 2007; Wesner et Miller, 2008) et encourager le droit de parole et de pouvoir décisionnel au sein de la famille dès leur jeune âge (Petit, 2008). Fortement influencés par les valeurs de leurs parents, ils ne questionnent plus l'autorité et les règles, mais veulent faire leurs propres règles. Ce contexte où l'enfant est roi fait en sorte qu'ils ont tendance à croire que les situations

doivent être évaluées de manière individuelle au-delà des politiques existantes (Lieber, 2010; Petit, 2008). La majorité priorise l'action sociale et la solidarité par les groupes de pression et considère peu d'intérêt à la politique et aux institutions traditionnelles, qu'elle voit comme des artefacts des Boomers (Audet, 2004).

Myers et Kamyab (2010) expliquent que les Y possèdent généralement un niveau de confiance en soi plus élevé que les autres générations. Pour ces auteurs, ce niveau de confiance est dû au système d'éducation axé sur la réussite. Ayant été élevés dans un contexte de pression de performance et devant satisfaire aux fortes attentes de leurs parents, ils ont maintenant un désir d'accomplissement fort développé (Johnson et Lopes, 2008). Il s'agit d'ailleurs de la génération la plus scolarisée à ce jour (Petit, 2008).

#### 1.4.3. Définitions et théories portant sur les valeurs générales et celles au travail

Cette section sert à définir les concepts de valeurs générales et de valeurs au travail. Dans chacun des cas, la théorie dominante sera présentée.

##### 1.4.3.1. Les valeurs générales : la théorie des valeurs humaines de Schwartz

Schwartz est l'auteur le plus reconnu dans le domaine des sciences sociales pour son apport sur les valeurs humaines universelles (Schwartz, 1992, 2006). Pour lui, les valeurs sont des croyances liées aux affects de l'individu, puisque les sentiments changent lorsque la valeur est menacée ou exercée. Elles découlent d'objectifs désirables et sont source de motivation. En ce sens, elles transforment l'action et vont au-delà des normes ou des attitudes qui, elles, sont spécifiques à des actions ou situations particulières.

Schwartz (1992) identifie dix valeurs de base, distinctes en termes de motivation et s'appliquant à tous les humains. Le Tableau II expose ces dix valeurs selon quatre regroupements de valeurs (pôles). Il est aussi question des objectifs motivant chacune d'elles ainsi que des indicateurs permettant de les évaluer. Ces indicateurs font référence



au *Schwartz Values Survey* (SVS) qui représente l’outil de mesure des valeurs dont la validité a été confirmée à plusieurs reprises dans plus de 70 pays (Schwartz, 2006).

**TABLEAU II. Modèle de structure universelle des valeurs en dix types de Schwartz**

Système de valeurs (pôle)	Valeur de base	Objectifs et indicateurs
Continuité	Sécurité	Sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même (ordre social, sécurité familiale, sécurité nationale, sécurité propriété, réciprocité des services rendus, santé, sens de l’appartenance)
	Conformité	Modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales (Politesse, obéissance, autodiscipline, respect des parents et des personnes âgées)
	Tradition	Respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache (Respect de la tradition, humilité, religieux, acceptation de son sort dans la vie et être modéré)
Dépassement de soi	Bienveillance	La préservation et l’amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact (serviabilité, honnêteté, pardon, responsabilité, loyauté, amitié authentique, amour profond, vie spirituelle, sens de la vie et détachement)
	Universalisme	Compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature (ouverture d’esprit, justice sociale, égalité, monde de paix et de beauté, harmonie avec la nature et personnelle, sagesse, protection de l’environnement)
Ouverture au changement	Autonomie	Indépendance de la pensée et de l’action, créer, explorer (créativité, liberté, choisir ses propres buts, curiosité, indépendance).
	Stimulation	Enthousiasme, nouveauté et défis à relever dans la vie (vie variée, excitation, audace)
	Hédonisme	Plaisir ou gratification sensuelle personnelle (plaisir, profiter de la vie)
Affirmation de soi	Réussite	Succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues, performance (Réussite, être capable, ambition, influence, intelligence et respect de soi)
	Pouvoir	Statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes (Pouvoir social, autorité, fortune, préservation de l’image publique et reconnaissance sociale)

Source : adapté de Schwartz (2006) et de Wils, Lancasu et Waxin (2007).

#### 1.4.3.2. Les valeurs au travail : le modèle de Wils et al. (2007)

À la suite d'une revue de la littérature exhaustive et d'une intégration des construits concernant les valeurs au travail, Dose (1997) définit les valeurs au travail comme « *les normes d'évaluation du travail ou de l'environnement de travail par lequel l'individu discerne ce qui est bon et détermine ses préférences* » (traduction libre, p.227). Cela concorde avec la définition de Twenge et al. (2010) dans laquelle les valeurs représentent les résultats que l'on désire atteindre par le travail et façonnent les perceptions et préférences en influençant directement leurs attitudes et comportements.

Crumpacker et Crumpacker (2007) précisent que les valeurs sont communes à des groupes de personnes exposées à des forces sociales similaires et font partie des caractéristiques générationnelles. Dans leurs études longitudinales sur les Boomers et la génération X, Smola et Sutton (2002) ont relevé que les valeurs au travail étaient davantage influencées par les événements et les étapes de socialisation des générations que par l'âge et la maturation, confirmant la stabilité de ces valeurs dans le temps. Notons en fait que les valeurs au travail ne sont que l'expression d'une valeur générale dans un contexte spécifique au travail (Wils, Lancasu et Waxin (2007).

Au moment où Wils et al. (2007) effectuaient leur étude auprès de 174 professeurs québécois, aucun instrument de mesure des valeurs au travail n'avait encore été construit et validé sur une base théorique. Ces auteurs se sont basés sur l'IV de Schwartz, puisqu'il demeure l'instrument le plus robuste théoriquement (Wach et Hammer, 2003). Toutefois, puisqu'il « *présente un intérêt moindre pour la recherche en GRH parce qu'il n'est pas adapté au monde du travail* » (p.306), quinze items ont été retirés de la liste en raison de leur impertinence (ex. : vie spirituelle, sécurité nationale). D'autres ont nécessité une simple reformulation (ex. : vie variée est devenu travail varié) et certains ont subi une reformulation majeure (ex. : l'équilibre travail-famille découle de l'item « santé »). Puis, certaines valeurs faisant préalablement partie d'un pôle ont été déplacées lors de l'interprétation de leurs résultats. Le Tableau III illustre les changements apportés.

**TABLEAU III. Inventaire des valeurs au travail de Wils et al. (2007)**

Système de valeur (pôle)	Valeur de base	Valeurs
Continuité	Sécurité	Considération, ordre, sécurité, équilibre travail-famille, condition de travail
	Conformité	Politesse, autodiscipline
	Tradition	Modération, modestie
Dépassement de soi	Bienveillance	Amitié, loyauté, honnêteté, coopération, responsabilisation, pardon, consciencieux
	Universalisme	Égalité, justice, tolérance, protection de l'environnement
Ouverture au changement	Autonomie	Liberté, créativité, indépendance, sens de l'initiative, curiosité
	Stimulation	Travail stimulant, travail varié, audace, sens au travail
	Hédonisme	Plaisir au travail
Affirmation de soi	Réussite	Estime de soi, ambition, influence, compétences, intelligence, succès
	Pouvoir	Pouvoir social, confort matériel, salaire décent, reconnaissance sociale, autorité hiérarchique, préserver son image publique

Source : adapté de Wils, et al. (2007)

#### 1.4.4. Valeurs au travail de la génération Y

Nombreux sont les auteurs à s'être intéressés aux caractéristiques générationnelles et les résultats sont mixtes. Bien que les auteurs n'utilisent pas l'IVT dans leurs études, nous avons répertorié les résultats en fonction des dix valeurs de base de la théorie de Wils et al. (2007) afin de faciliter les liens entre nos concepts.

Les valeurs au travail liées à la sécurité, la bienveillance, l'universalisme, l'autonomie, la stimulation, la réussite et au pouvoir sont celles que la littérature a considérées prioritaires chez les membres de la génération Y. Les données concernant les valeurs de conformité et de tradition caractérisent beaucoup moins la génération Y alors que celles référant à l'hédonisme ont été peu élaborées.

#### 1.4.4.1. Sécurité

La plus grande différence générationnelle est l'augmentation du désir d'équilibre travail-famille (Audet, 2004; Dries et al., 2008; Saba, 2009; Smola et Sutton, 2002; Zemke et al., 2000). En effet, les Y sont plus intéressés à avoir un emploi qui accommode leur vie personnelle, car ils ont vu leurs parents se dévouer au travail pour ensuite subir les mises à pied massives (Ng, Schweitzer et Lyons, 2010). Ils affirment ouvertement que les relations interpersonnelles sont une priorité au-delà de l'emploi (Myers et Kamyab, 2010). En ce sens, la distanciation avec l'organisation a augmenté, car ils ne comptent plus sur l'entreprise pour leur assurer une sécurité d'emploi. Malgré tout, le désir d'obtenir cette sécurité demeure présent et contrairement aux générations précédentes ils ne valorisent pas la stabilité d'emploi (Ng et al., 2010). Ils recherchent aussi une qualité de vie au travail par l'entremise d'un environnement sain (Saba, 2009; Vanderberghe, 2004).

Cette valeur se traduit aussi par le besoin d'une constante validation (Audet, 2004; Crumpacker et Crumpacker, 2007). Petit (2008) présente les résultats du sondage de Robert Half International (2008) illustrant que « 35 % des jeunes désirent communiquer avec leur patron plusieurs fois par jour, 25 % croient qu'une seule fois par jour est suffisante et 10 % sont satisfaits avec une communication hebdomadaire » (p. 42).

#### 1.4.4.2. Bienveillance

La coopération qui fait partie des sous-valeurs de la bienveillance, demeure indispensable pour les Y. Effectivement, ceux-ci préfèrent interagir plutôt qu'écouter ou observer et mettent l'emphase sur l'aspect social du travail et l'esprit de groupe (Audet, 2004; Crumpacker et Crumpacker, 2007; Melland, 2010; Pichault et Pleyers, 2010; Schooley, 2005). Ils sont à la recherche de superviseurs et collègues avec qui ils peuvent créer des liens et socialiser (Zemke et al., 2000), c'est pourquoi ils valorisent le travail d'équipe et le partage de connaissances (Ng et al., 2010).

Il est aussi expliqué que les Y possèdent un faible niveau de loyauté institutionnelle (Cennamo et Gardner, 2008; Pichault et Pleyers, 2010) et sont constamment à l'affût

d'un meilleur emploi ou de meilleures conditions de travail (Allain, 2005). En raison de la présence des multinationales, les centres de décisions sont souvent éloignés du milieu physique du travail, réduisant de ce fait l'intérêt à s'attacher à l'organisation (Vanderberghe, 2004). Ils seraient toutefois plus loyaux envers leurs pairs (Lieber, 2010).

#### 1.4.4.3. Universalisme

La valeur d'universalisme au travail se traduit par la considération de la responsabilité sociale des entreprises (Ng et al., 2010), car les Y valorisent davantage la protection de l'environnement et le développement durable que les autres générations (Audet, 2004). Ils priorisent aussi l'action collective et sociale, au lieu des institutions comme mécanisme du changement sociétal (Allain, 2005). En raison du multiculturalisme de la société et de l'ouverture sur le monde que permet l'Internet, ils sont ceux dont l'ouverture à la diversité est la plus grande (Zemke et al., 2000) et tolèrent plus facilement ce qui transige des normes (Audet, 2004).

Pour leur part, Myers et Kamyab (2010) signalent que les Y manquent de formalité quant aux statuts, structures et propriétés. En fait, selon Allain (2005), ces jeunes ne veulent pas de patron autoritaire, puisqu'ils ne sont pas conscients de la hiérarchie. C'est pourquoi ils recherchent des structures souples et aplaties permettant une gestion informelle, des rapports égalitaires (Allain, 2005; Zemke et al., 2000) ainsi qu'une équité dans les procédures de traitement (Saba, 2009).

#### 1.4.4.4. Autonomie

Les jeunes de la génération Y valorisent les valeurs liées à l'autonomie (Cennemo et Gardner, 2008; Vanderberghe, 2004, Zemke et al., 2000). Cela se traduit par le désir de s'affirmer et d'être reconnu pour leur indépendance (Audet, 2004). Cette autonomie fait en sorte qu'ils vont chercher l'information sur le marché du travail et de ce fait ont une plus grande connaissance de leurs valeurs en tant que travailleurs (Vanderberghe, 2004). De plus, ils sont acteurs de leur apprentissage et n'attendent pas l'avis de leur

superviseur pour déplacer les frontières de leurs connaissances. Schooley (2005) ajoute qu'en plus d'être indépendants, ils sont créatifs, organisés et ouverts à l'innovation.

#### 1.4.4.5. Stimulation

Généralement les Y désirent une carrière personnalisée dont les responsabilités sont mixtes et motivantes (Ng et al., 2010; Wesner et Miller, 2008) et exigent un travail comportant des défis (Schooley, 2005). En raison de leur caractère technophile, ces jeunes travailleurs sont activement à la recherche de stimulations au travail (Audet, 2004) et sont multitâches (Crumpacker et Crumpacker, 2007). En effet, ils aiment effectuer des tâches en parallèle au lieu de procéder étape par étape (Schooley, 2005).

Ils sont aussi à la recherche d'un sens au travail (Melland, 2010; Pichault et Pleyers, 2010) et désirent un travail enrichissant. De plus, ils recherchent une entreprise permettant la compatibilité avec leurs valeurs et les valeurs organisationnelles (Ng et al., 2010; Petit et Arsenault-Pelletier, 2010).

Une autre caractéristique reliée à la stimulation est leur goût pour le changement et l'innovation (Allain, 2005). Toutefois, leur rapport au temps étant différent les amène à vouloir bénéficier des fruits de leurs efforts immédiatement (Audet, 2004). Ils ont une faible tolérance face aux délais (Schooley, 2005), sont impatients face à la réussite (Ng et al., 2010) et n'hésitent pas à changer d'organisation afin de combler ces besoins. La recherche de Dries et al. (2008) témoignait des changements dans les types de carrière entre les générations passant de carrières plus traditionnelles (un à deux employeurs) à des carrières comportant de multiples employeurs.

#### 1.4.4.6. Réussite

La réussite se traduit par un haut niveau d'estime de soi et d'optimisme (Crumpacker et Crumpacker, 2007; Schooley, 2005). Les Y sont confiants de leurs compétences dès leur entrée sur le marché du travail (Kowske et al., 2010; Myers et Kamyab, 2010). Ils font preuve d'ambition et cherchent à atteindre leurs aspirations (Petit, 2008). L'avancement

de carrière, l'employabilité (Audet, 2004; Saba, 2009) et les opportunités de promotion (Smola et Sutton, 2002) sont des caractéristiques d'emploi valorisées.

La réussite s'explique aussi par la valorisation de la performance et amène cette jeune main-d'œuvre à inciter sur la reconnaissance des compétences (Vanderberghe, 2004). Cela se traduit par le besoin d'une évaluation du rendement fait en fonction des résultats et de l'expertise et non en fonction de l'âge ou de l'ancienneté (Myers et Kamyab, 2010). Ils sont conscients du pouvoir que représentent les compétences sur le marché du travail et c'est pourquoi ils valorisent le développement personnel et professionnel (Allain, 2005; Pichault et Pleyer, 2010; Vanderberghe, 2004; Zemke et al., 2000).

Cette valeur conduit aussi au besoin d'être valorisé et considéré comme un employé productif participant au succès de l'entreprise (Wesner et Miller, 2008). En effet, peu importe la méthode utilisée par les dirigeants, ces individus désirent contribuer et sentir que leurs actions ont des conséquences positives sur l'avancement de l'organisation (Lieber, 2010; Ng et al., 2010).

#### 1.4.4.7. Pouvoir

Selon Myers et Kamyab (2010), les valeurs extrinsèques dominent chez la nouvelle génération. C'est pourquoi ils portent plus d'importance à leur statut d'emploi que les autres générations (Cennema et Gardner, 2008) et recherchent un bon salaire initial. Smola et Sutton (2002) soutiennent que les Y seraient plus enclins à quitter leur emploi s'ils en avaient les moyens financiers. En fait, ils ne vivent pas pour le travail, mais travaillent pour vivre. Ayant vécu dans un milieu où ils avaient tout ce qu'ils désiraient, le travail est devenu un instrument pour maintenir ce niveau de vie et leur assurer un confort matériel (Schooley, 2005). De plus, ils présentent un besoin de gratification rapide en termes monétaires et promotionnels (Pichault et Pleyers, 2010). Ayant un niveau d'éducation élevé, les Y ont un plus grand pouvoir de négocier leurs conditions de travail et exigent une considération à tous les stades de leur carrière (Crumpacker et Crumpacker, 2007; Ng et al., 2010).

#### 1.4.4.8. Conformité, tradition et hédonisme

Finalement, les membres de la génération Y ne semblent pas accorder la priorité aux valeurs de conformité et de tradition puisque notre revue de la littérature reste plutôt silencieuse à ce niveau. Néanmoins, cela ne signifie pas que ces valeurs ne font pas partie de leur vie, mais laisse supposer qu'elles se placent au bas de leur hiérarchie des valeurs. Retenons que Crumpacker et Crumpacker (2007) ainsi que Schooley (2005) indiquent que les Y sont sceptiques face à l'autorité et moins enclins à suivre les règles. Concernant l'hédonisme, bien que cette valeur semble être importante, très peu d'auteurs en font mention. Twenge et al. (2010) précisent qu'elle concorde avec la montée de la valeur du plaisir, alors que Crumpacker et Crumpacker (2007) ne font que la mentionner parmi une étendue de caractéristiques.

### 1.5. PGRH ASSOCIÉES AUX VALEURS DE LA GÉNÉRATION Y

Puisque nous voulons étudier comment les PME considèrent les valeurs au travail de la génération Y dans leur GRH, il importe de faire état de la littérature sur les PGRH cohérentes avec le profil de cette génération. Précisons que les recommandations qui suivent proviennent d'écrits de nature exploratoire sur la génération Y et ne tiennent pas compte du type d'entreprise.

#### 1.5.1. La dotation

Dans ses écrits, Joos (2008) établit que les médias sociaux sont devenus un moyen d'attraction de la génération Y, puisqu'ils permettent d'atteindre des candidats passifs (déjà en emploi), mais curieux de savoir ce qui se passe dans les autres entreprises. Petit (2008) présente les résultats d'un sondage effectué la même année par Robert Half International où « 75 % des jeunes utilisent les sites Internet pour trouver de l'information sur les employeurs potentiels, plus de 66 % visitent des sites de recherche d'emploi et environ 25 % utilisent les sites de réseaux sociaux comme Facebook ou My Space » (p. 47). Les blogues et les vidéos promotionnelles ainsi que les messages textes sont des exemples innovants permettant de se faire voir et de viser cette main-



d'œuvre technophile. Wesner et Miller (2008) confirment que le fait d'avoir des méthodes pour postuler en ligne concorde avec les valeurs de la génération Y.

Lancaster et Stillman (2002) soutiennent que les caractéristiques des recruteurs peuvent influencer l'attraction des candidats. En ce sens, avoir de jeunes recruteurs peut permettre d'augmenter l'intérêt des Y en améliorant leur perception de compatibilité avec les valeurs de l'organisation. Ces auteurs recommandent aussi de communiquer clairement l'offre d'emploi en ciblant les éléments de l'organisation correspondant à leurs valeurs, c'est-à-dire les opportunités de carrière, la possibilité d'avoir une rémunération concurrentielle, la considération éthique et l'aspect convivial au travail. En raison de leur rapport différent avec le temps, le délai de communication de l'offre ne devrait pas dépasser plus de 48 heures, car ils s'attendent à ce que l'employeur effectue l'embauche rapidement.

Puis, puisque les relations sociales sont importantes en raison de leur valeur de bienveillance, les pratiques d'accueil et d'intégration sont à ne pas prendre à la légère. En effet, la formalité de ces pratiques peut être avantageuse pour retenir les jeunes employés (Petit, 2008). Il s'agit donc de prendre le temps de transmettre le manuel d'employé, effectuer la signature de documents administratifs, visiter les lieux de travail, présenter le nouvel employé au personnel et à l'équipe, assigner les tâches ainsi que réaliser une rencontre de suivi et de rétroaction. Allain (2005) suggère aussi de favoriser les occasions de socialisation au travail et en dehors du travail par des activités de groupe afin de faciliter l'intégration et la rétention des Y.

### 1.5.2. L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement peut correspondre aux valeurs de la génération Y en se basant sur les compétences et les résultats (Myers et Kamyab, 2010). Cela permet de constater le souci de justice et d'équité de la part de l'employeur. D'ailleurs, en considérant que les Y sont à la recherche de stimulation, les rencontres d'évaluation devraient porter sur les performances futures et non seulement sur le passé en mettant l'accent sur les défis à atteindre et en précisant de façon claire et détaillée les objectifs.

L'employeur a avantage à accorder une importance accrue au rôle du superviseur (Vanderberghe, 2004). Cela est confirmé par Ng et al. (2010) qui notent que celui-ci gagne à miser sur le support offert au travail, puisque les Y veulent travailler avec les bonnes personnes et avoir un support corporatif (Schooley, 2005). Même si ces individus sont à l'aise dans les entreprises qui favorisent les technologies dans l'organisation du travail (équipes virtuelles, télétravail), ils demeurent avec le besoin de supervision et de structure au travail ce que peuvent leur apporter les superviseurs (Myers et Kamyab, 2010). Leur relation avec cette figure d'autorité est primordiale, puisqu'ils souhaitent obtenir une rétroaction immédiate, constante et honnête (Petit, 2008). C'est pourquoi il est préférable que l'évaluation du rendement se fasse sur une base régulière afin de s'ajuster à la valeur de sécurité et la recherche de validation des Y (Myers et Kamyab, 2010). Il est donc recommandé de rencontrer fréquemment les jeunes travailleurs, surtout sur une base informelle afin de leur donner une rétroaction constructive (Zemke et al., 2000), puisque le silence peut être perçu comme une rétroaction négative (Allain, 2005; Lancaster et Stillman, 2002).

### 1.5.3. La formation

La plupart des auteurs ayant étudié la génération Y jugent que la présence de possibilités d'avancement de carrière augmente le désir de ceux-ci à rester dans l'organisation (Schooley 2005). Selon la recherche de Ng et al. (2010), les opportunités d'avancement représentent l'attribut du travail le plus attrayant pour les Y. Cette stratégie est efficace puisqu'elle permet le développement de leurs compétences, ce qui correspond à leur forte valeur de réussite (Pichault et Pleyers, 2010). Les Y valorisent la formation continue afin d'augmenter leurs connaissances. Les opportunités de formation peuvent être offertes au travail ou à l'extérieur comme dans le cas des conférences ou des cours universitaires (Rollsjo, 2008). Par conséquent, allouer un budget pour le développement de carrière est à favoriser (Zemke et al., 2000).

La formation de type interactive est adéquate. Elle peut se faire par des méthodes de formation innovantes comme des programmes d'apprentissage par ordinateur ou des séminaires en ligne (Schooley, 2005). Ces outils permettent aux employés de la

génération Y de maintenir un contrôle sur leur environnement en termes de temps et de lieu d'apprentissage, répondant ainsi à leur valeur d'autonomie.

Les programmes de mentorat sont aussi d'excellents outils pour s'ajuster à plusieurs valeurs des Y. Par ces pratiques, les Y peuvent bénéficier d'un moyen de recevoir de la rétroaction rapidement en plus de leur permettre de s'engager dans un processus de communication permettant le partage des connaissances ainsi que la contribution (Crumpacker et Crumpacker, 2007). D'ailleurs, les Y peuvent devenir des mentors en ce qui a trait aux nouvelles technologies leur permettant ainsi une reconnaissance de leurs compétences (Schooley, 2005).

#### 1.5.4. La rémunération

Pour rejoindre les valeurs de la génération Y, il est idéal que la rémunération permet l'équilibre à la fois de la rétribution directe, mais aussi des bénéfices non monétaires (Rollsjo, 2008). C'est pourquoi les entreprises bénéficient d'offrir une rémunération globale concurrentielle. Comme nous l'avons vu, les membres de la génération Y portent une attention particulière au salaire offert. Petit (2008) rapporte qu'avoir un salaire à la hauteur des compétences est un facteur de satisfaction au travail et de rétention. Rollsjo (2008) recommande de miser sur le taux de salaire de base, puisque les Y ne sont pas intéressés aux promesses d'une augmentation dans l'avenir, mais à la récompense instantanée de leurs efforts. L'offre de petites augmentations salariales à plusieurs reprises dans l'année au lieu d'une plus importante annuellement est à privilégier.

Concernant les avantages sociaux, le fait d'offrir un régime d'avantages flexibles et individualisés peut permettre de s'ajuster aux besoins de sécurité, principalement au niveau de la conciliation travail-vie personnelle (Allain, 2005). En réalité, cette génération valorise les bénéfices de toute sorte et les soins de santé et dentaires, des journées payées de vacance sont des facteurs favorisant leur rétention (Rollsjo, 2008).

### 1.5.5. La communication et l'organisation du travail

L'accès continu à la technologie crée chez les individus de la génération Y le besoin de n'avoir aucune limite quant à l'accès à l'information fournie par l'entreprise. En ce sens, les PGRH favorisant une communication illimitée, bidirectionnelle et instantanée sont idéales (Vanderberghe, 2004). C'est aussi pourquoi l'entreprise gagne à partager l'information concernant les stratégies d'affaires (Myers et Kamyab, 2010). Zemke et al. (2000) recommandent de personnaliser les relations d'emploi afin de mieux connaître les employés et ainsi établir une relation de confiance permettant une plus grande ouverture à la communication. La gestion participative constitue une pratique essentielle afin de permettre et encourager ces employés de communiquer leurs opinions, de donner un sens à leur travail et de maximiser leur engagement (Allain, 2005).

De plus, les moyens de communication ont avantage à être adaptés à leur réalité afin qu'ils prennent réellement connaissance de l'information que l'employeur désire transmettre (Crumpacker et Crumpacker, 2007). L'utilisation des courriels serait d'ailleurs appréciée par les Y. Évidemment, la technologie ne doit pas être prise en remplacement des pratiques de GRH traditionnelles, mais bien comme un supplément. Il est donc idéal de favoriser les interactions humaines et non pas les réduire (Schooley, 2005).

Les pratiques d'organisation du travail peuvent permettre de s'ajuster à de nombreuses valeurs de la génération Y. D'une part, celle-ci a intérêt à permettre la conciliation travail-vie personnelle. Cependant, puisque les Y ont de la difficulté à définir eux-mêmes ce que signifie cette vie personnelle, les organisations gagnent à offrir une flexibilité permettant de s'ajuster à chacun et d'individualiser l'organisation du travail (Cennema et Gardner, 2008). Pour certains, la conciliation sera atteinte grâce à des soins de santé offerts sur place pour eux et leur famille alors que pour d'autres, elle le sera grâce à des occasions de visiter leur proche ou de pouvoir travailler de soir (Rollsjo, 2008). Malgré le caractère hétérogène de la vie personnelle des Y, les auteurs s'entendent pour dire que l'arrangement des horaires de travail constitue le meilleur outil de conciliation (Crumpacker et Crumpacker, 2007; Petit et Arsenault-Pelletier; Rollsjo, 2008). En pratique, ces travailleurs désirent pouvoir gérer leur temps et leur lieu

de travail en fonction des dates butoirs de réalisation des tâches au travail. Par ailleurs, notons que la flexibilité dans l'horaire de travail ne signifie pas seulement que les employés ont la possibilité de gérer le temps de travail, mais cela inclut aussi la possibilité de travailler ailleurs que sur les lieux physiques de l'entreprise. En ce sens, la technologie d'aujourd'hui permet cette considération dans plusieurs secteurs d'activité.

D'autre part, il est préférable que l'organisation du travail priorise les TIC afin d'être cohérente avec les valeurs de la jeune génération. Le télétravail et les équipes de travail virtuelles sont valorisés par ces travailleurs, en raison de leur association aux nouvelles technologies (Myers et Kamyab, 2010). Toutefois, ces stratégies exigent certaines précautions considérant leur besoin de constante validation et de rétroaction.

L'employeur peut également favoriser le sentiment de contribution et la signification au travail dans son organisation du travail afin d'y inclure des défis et pour que les tâches soient variées, stimulantes et intéressantes (Allain, 2005). Les Y désirent investir dans un métier qui les intéresse et qui leur permet d'appartenir à une communauté d'intérêts (Vanderberghe, 2004). Donner un sens au travail permet de favoriser l'engagement organisationnel et l'intention de rester des Y (Petit et Arsenault-Pelletier, 2010). L'organisation du travail par projet permet aussi de s'ajuster aux valeurs d'autonomie et de bienveillance. À ce niveau, Myers et Kamyab (2010) mentionnent que les équipes de travail semi-autonome constituent un moyen de favoriser le besoin d'autonomie des Y.

La gestion participative des employés ainsi que la modification du processus décisionnel permettent aussi de maintenir leur sentiment d'engagement et de les traiter comme membres de l'organisation et non pas seulement comme des salariés (Allain, 2005). Puisque ces jeunes désirent contribuer, la mise en place de boîtes à suggestions, la création de comités d'employés visant l'amélioration continue de l'entreprise ainsi que la délégation de responsabilités constituent des pratiques intéressantes. Bien que ce ne soit pas l'élément le plus attrayant, l'opportunité d'avoir un impact social a intérêt à ne pas être négligée. En effet, toute chose étant égale, la réputation de RSE d'une entreprise peut être une bonne source d'attraction des employés (Ng et al., 2010).

Finalement, plusieurs études montrent que les Y valorisent les interactions sociales de qualité (Ng et al., 2010; Zemke et al., 2000). Il est donc conseillé d'offrir une organisation du travail fluide permettant le partage des connaissances et encourageant le travail en équipe (Vanderberghe, 2004; Zemke et al., 2000). Créer une ambiance de travail empreinte de convivialité et de plaisir est conseillée (Allain, 2005). Schooley (2005) ajoute que les groupes de discussion, les communautés de pratiques et les opportunités de partages de connaissances et d'outils en ligne sont d'excellents moyens de maximiser l'esprit d'équipe dans l'organisation. De plus, la réduction des structures hiérarchiques permet des rapports plus égalitaires et informels correspondant aux valeurs prônées par les Y (Allain, 2005; Zemke et al., 2000).

## **CHAPITRE 2. MODÈLE DE RECHERCHE ET PROPOSITIONS**

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons successivement notre problématique de recherche ainsi que notre modèle de recherche qui permettra de schématiser les liens entre nos concepts. Puis, nous exposerons les propositions que nous désirons vérifier dans le but de répondre à notre question de recherche.

### **2.1. PROBLÉMATIQUE**

À la lumière de la recension des écrits présentée dans le chapitre 1, plusieurs éléments ressortent comme des constituantes primordiales à notre problématique. Le premier argument justifiant l'intérêt des PME comme sujet d'étude relève du fait que les théories de GRH sont, dans la plupart des cas, développées et testées dans les GE et relativement peu est fait pour évaluer à quel point celles-ci s'appliquent petites et moyennes organisations (Kotey et Sheridan, 2004; Marlow, 2006; Wilkinson, 1999). Ultimement, il serait souhaitable que les théories sur la GRH puissent s'appliquer tant aux GE, qu'aux PME, en considérant qu'elles forment le plus grand bassin d'employeurs (Hornsby et Karutko, 2003). En effet, très peu a été fait sur les besoins, pratiques, comportements et résultats de la GRH dans les PME. L'importance de ces entreprises ne reçoit donc pas l'attention qu'elle mérite et les employés sont considérés comme une « main-d'œuvre invisible » (Wilkinson, 1999). En réalité, plusieurs auteurs appliquent les théories des GE en considérant que les PME représentent des GE embryonnaires et que toutes les mêmes pratiques vont finir par s'appliquer à un moment ou l'autre de leur processus de croissance (Cardon et Stevens, 2004). Toutefois, les PME ne sont pas toutes des grandes entreprises en devenir et plusieurs vont demeurer de petite ou moyenne taille. Selon l'*Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises* (Statistique Canada, 2004), seulement 34 % des propriétaires de PME québécoises avaient l'intention de prendre de l'expansion au cours des deux prochaines années.

Dans un même ordre d'idée, la considération de l'effectif doit aussi se faire lors d'étude portant directement sur les PME, puisque la gestion de 1-50 employés, de 51-100 ou de

100 et plus ne présente pas les mêmes enjeux (Cardon et Stevens, 2004). En fait, lorsque considérée, la taille est souvent étudiée comme une variable de contrôle et les séparations entre les regroupements de PME sont arbitraires, limitant la capacité à généraliser les résultats (Bartram, 2005). Pour Heneman et al. (2000), en raison de l'hétérogénéité de ce secteur, il est préférable de porter une plus grande attention à l'interaction entre la taille des PME et les PGRH et des critères de sélection spécifiques doivent être utilisés pour justifier les échantillons.

Par ailleurs, la littérature sur la GRH dans les PME tend à se diviser selon deux extrêmes, à savoir « small is beautiful » et « bleak house ». Pour Kotey et Sheridan (2004), l'approche « small is beautiful » amène des relations de travail proches et harmonieuses alors que l'approche du « bleak house » fait ressortir les comportements dictateurs des dirigeants-proprétaires ainsi que la pauvreté des conditions de travail. La première vision plus favorable est soutenue par Wilkinson (1999) qui souligne qu'en PME, la communication est meilleure et que la flexibilité permet de réduire les conflits, favorise la participation des employés et réduit la bureaucratie. Ce même auteur souligne toutefois que les PME sont source d'instabilité, de difficulté de syndicalisation et d'un plus haut taux de roulement. Pour leur part, Carroll et Taylor (1999) décrivent le « small is beautiful » comme une opportunité de personnaliser la GRH alors que le « bleak house » évoque un aspect paternaliste et oppressif. Cette division dans la littérature justifie l'intérêt d'étudier la GRH dans les PME afin de mieux saisir la complexité générée par l'informalité des PME dans la gestion de leurs ressources humaines et ainsi aller au-delà des simples présomptions d'harmonie et d'autocratie.

Ensuite, le fait que certaines actions qui n'ont pas d'impact véritable dans les GE soient stratégiques dans les PME constitue un second argument justifiant le choix de ces organisations comme sujet d'étude (Torrès, 2003). Effectivement, les problèmes en PME n'ont pas la même intensité et la plus grande sensibilité de ces entreprises face aux changements mêmes mineurs dans l'environnement augmente leur vulnérabilité. Pour réduire celle-ci, Foucher et Gosselin (2004) concluent que les PME ont avantage à concilier les besoins de l'organisation à ceux des individus afin d'assurer la pérennité du savoir et la performance de l'entreprise. En ce sens, l'appariement entre les valeurs des



employés et les PGRH est d'autant plus important, puisqu'en raison de l'effet de grossissement, le poids relatif de chaque pratique de gestion augmente lorsque l'effectif est réduit (Mahé de Boislandelle, 1996). La petitesse des entreprises renforce le poids des éléments internes, comme les PGRH et les façons de recruter, de gérer la performance, de former et de rémunérer au sein des PME ont des effets directs sur la capacité de ces entreprises à demeurer en compétition, être efficace et survivre (Cardon et Stevens, 2004). En effet, des changements apportés aux conditions de travail peuvent affecter l'ensemble du personnel en termes, par exemple, de charge de travail ou de disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles. Chaque décision concernant les ressources humaines devient donc stratégique et le manque de cohérence entre les PGRH et les objectifs de l'organisation peut nuire à leur avantage compétitif, puisque les employés représentent le facteur clé au développement d'un avantage concurrentiel. C'est pourquoi nous croyons que chaque pratique joue un rôle prédominant dans la réussite de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.

Aussi, plusieurs auteurs ont montré que la gestion de l'attraction et de la rétention ressort comme le défi majeur des PME (Hornsby et Karuto, 2003; Paradas, 2010), surtout en considérant la faible qualité des travailleurs disponibles (Wagar, 1998). Carroll et al. (1999) soulignent que les salaires sous la moyenne, les opportunités de formation déficientes et le peu de sécurité d'emploi rendent les PME vulnérables aux changements externes du marché du travail.

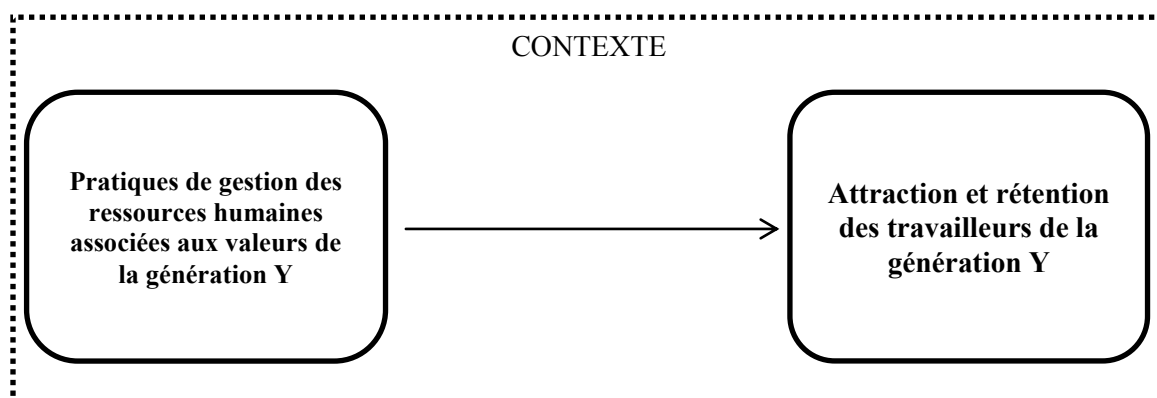
D'autre part, la compréhension des différences générationnelles permet de maximiser l'adéquation entre les valeurs des employés et les pratiques et politiques mises en place dans les organisations (Smola et Sutton, 2002). Même s'il y a plus de similitudes que de dissemblances dans les valeurs au travail (Dries et al., 2008; Kowske et al., 2010; Saba, 2009; Saba et Lemire, 2007; Twenge, Campbell, Hoffman et Lance, 2010), ces différences sont présentes et méritent d'être prises en considération par les organisations, car elles ne sont pas toujours conciliables (Riffaud, 2007; Saba, 2009; Wesner et Miller, 2008). Cela permet d'augmenter la capacité de les prendre en compte dans l'établissement et l'implantation de la GRH (Crumpacker et Crumpacker, 2007).

Ce vide empirique est amplifié lorsque l'on s'intéresse aux caractéristiques spécifiques de la génération Y, justifiant notre intérêt à se concentrer sur cette génération. Maintes études portent sur l'insertion des jeunes professionnels, mais peu font allusion aux attributs propres à ces individus (Riffaud, 2007). D'ailleurs, même dans le cas d'études portant sur les différences générationnelles, très peu d'auteurs ont intégré les Y à leurs recherches, puisqu'au moment de leur collecte de données, ces individus n'étaient pas tous sur le marché du travail. Néanmoins, certains considèrent que les membres de cette génération vont compliquer et potentiellement rompre les relations entre les gens dans les organisations en affectant négativement les collègues et les processus organisationnels (Myers et Kamyab, 2010). Ne pas reconnaître leurs valeurs peut engendrer une relation dysfonctionnelle avec l'employeur et entre les employés eux-mêmes.

Enfin, malgré l'intérêt de la communauté scientifique, rares sont les études illustrant comment les différences générationnelles se manifestent dans la relation d'emploi et modifient la mise en place de pratiques de GRH et de GAR. D'ailleurs, bien que les travaux portant sur ces pratiques proposent des recommandations à adopter dans les organisations afin de rejoindre les caractéristiques de la génération Y, nous ne savons pas si ces pratiques sont mises en place dans les PME et si tel est le cas, si elles considèrent réellement les valeurs des individus de la génération Y.

## **2.2. MODÈLE DE RECHERCHE**

Dans cette étude, nous cherchons à comprendre « *Quelles sont les pratiques de GRH qui correspondent aux valeurs au travail de la génération Y et qui permettent de favoriser l'attraction et la rétention de ceux-ci dans les PME?* ». Nous avons donc deux concepts majeurs soit les pratiques de gestion des ressources humaines associées aux valeurs au travail de la génération Y ainsi que l'attraction et la rétention des travailleurs de la génération Y. Notre question de recherche est schématisée à la **FIGURE 1**.

**FIGURE 1. Représentation schématique du modèle de recherche**

Bien que les définitions et nomenclatures portant sur les PGRH varient d'une recherche à l'autre en fonction des objectifs visés, nous avons tout de même choisi la définition de Garand (1993). Cet auteur désigne ces pratiques comme « *l'ensemble des opérations mises sur pied par les organisations, en vue d'acquies, de maintenir, de former et d'utiliser efficacement les individus exerçants ou susceptibles d'exercer un travail productif* » (p. 9). Les activités de dotation, d'évaluation du rendement, de formation, de rémunération, de communication et d'organisation du travail sont celles étudiées dans le cadre de notre mémoire, puisqu'elles sont les plus étudiées dans le contexte des PME.

Ensuite, l'attraction correspond à la capacité d'attirer de manière suffisante les ressources humaines nécessaires pour combler les postes vacants et ceux à venir (Boivin, 2010), alors que la rétention se réfère au processus qui incite un employé à demeurer au sein de l'organisation pour laquelle il travaille (St-Onge et al., 2009).

Enfin, la définition de Dose (1997) qui décrit les valeurs au travail comme « *les normes d'évaluation du travail ou de l'environnement de travail par lequel l'individu discerne ce qui est bon et détermine ces préférences* » (traduction libre, p.227), est celle que nous avons retenue. Bien que le modèle de Wils et al. (2007) fasse état des dix valeurs universelles au travail, nous nous concentrerons sur les sept valeurs ressortant comme dominantes dans la littérature portant sur la génération Y. Celles-ci se réfèrent aux valeurs de sécurité, de bienveillance, d'universalisme, d'autonomie, de stimulation, de réussite et de pouvoir.

### 2.3. PROPOSITIONS

Notre modèle de recherche s'appuie sur les travaux portant sur l'appariement entre les PGRH et les caractéristiques de la main-d'œuvre et, plus précisément, sur la théorie de la contingence et l'approche de « l'adéquation personne-environnement ».

La théorie de la contingence, mise de l'avant par Burns et Stalker (1961), vise à rendre compte des corrélations entre la structure de l'organisation et les facteurs environnementaux agissant comme des facteurs de contingence. Basée sur les concepts d'ajustement et de cohérence, elle permet d'expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et de décrire le fonctionnement interne de l'organisation (Amblard et al., 1996). Guérin et Wils (1991) expliquent d'ailleurs que les défis environnementaux entourant la GRH, dont ceux reliés aux caractéristiques de la main-d'œuvre, constituent une pression pour implanter ou modifier des pratiques afin d'obtenir les résultats escomptés par l'entreprise. En ce sens, les PME qui tiennent compte des contingences dans leurs PGRH, telles que les valeurs au travail des employés, seront davantage efficaces en considérant que les résultats escomptés font référence à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre.

Ensuite, l'approche de « l'adéquation personne-environnement », mieux connue sous les termes « person-environment fit » ou « P-E fit », constitue un second argument valable pour justifier notre modèle de recherche. Kristof-Brown et Guay (2011) définissent le « P-E fit » comme « *la compatibilité qui survient lorsque les caractéristiques de l'environnement de travail et des individus sont bien appariées* » (p. 3). Cette compatibilité n'est toutefois possible que lorsqu'il y a présence d'une constellation d'attributs autant au niveau de l'individu que de l'organisation et que celles-ci sont mises en relation. Ces auteurs ajoutent que de cette compatibilité découlent des résultats majoritairement positifs et qu'au contraire, « *les gens qui ne connaissent pas un bon ajustement dans leur organisation ou dans l'emploi ont l'intention de quitter ou quittent pour un autre environnement de travail* » (Kristof-Brown et Guay, 2011, p. 28, traduction libre). Ils relèvent d'ailleurs que l'attraction organisationnelle, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont positivement liés à l'adéquation entre l'individu et son organisation alors que l'intention de quitter et le taux de roulement y

sont négativement liés. L'approche de l'adéquation personne-environnement, qui tient notamment compte des valeurs individuelles et des caractéristiques organisationnelles, constitue donc un cadre théorique permettant de justifier pourquoi certains individus sont attirés par une organisation plutôt qu'une autre et pourquoi ils y demeurent. À cela, ajoutons que les *« valeurs n'ont un effet sur le comportement que lorsqu'elles sont activées (...) et si l'on sent qu'il y a une opportunité d'atteindre ces valeurs, on met en place une réponse automatique, positive et affective aux actions qui vont dans ce sens. Si l'on sent que l'atteinte de ces valeurs est menacée, on réagit négativement sur le plan affectif »* (Schwartz, 2006, p. 954).

Enfin, la littérature sur les valeurs générationnelles au travail suggère différentes pratiques que les entreprises gagnent à implanter pour s'ajuster aux valeurs de la génération Y. Possédant un ensemble de valeurs au travail différent, les Y entraînent une complexité dans la gestion de la main-d'œuvre qualifiée. À ce niveau, Schwartz (2006) explique que bien que ces valeurs soient universelles, leur intensité et priorité diffèrent d'un groupe à l'autre. En effet, *« les groupes se distinguent nettement les uns des autres quant à l'importance relative qu'ils attribuent à leurs différentes valeurs. En d'autres termes, les personnes et les groupes ont différentes hiérarchies ou priorités de valeurs. (...) On examine ici les conséquences en termes d'attitudes et de comportements qui découlent de ces différentes de priorités »* (Schwartz, 2006, p. 929). Cet auteur ajoute que les valeurs sont sources de motivation et *« les actions deviennent plus attirantes, elles ont une plus grande valeur subjective si elles promeuvent l'accomplissement d'objectifs eux-mêmes valorisés »* (Schwartz, 2006, p. 954). Petit et Arsenault-Pelletier (2010) soulignent que les PGRH sont des leviers favorisant l'attraction et ajoutent que *« l'adéquation entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation apparaît comme un levier d'engagement et un élément de rétention de la génération Y »* (p. 73). Cela nous amène à émettre la proposition générale suivante :

**Proposition générale** : *L'ajustement des pratiques de gestion des ressources humaines aux valeurs au travail des individus de la génération Y favorise l'attraction et la rétention de ceux-ci dans les PME.*

À cette proposition générale s'ajoutent plusieurs propositions spécifiques définies en fonction des différentes valeurs au travail des membres la génération Y. Nous avons donc sept groupes de propositions spécifiques, soit un par valeur. Ce choix repose sur le fait que la nature des mécanismes expliquant l'ajustement des différentes PGRH pour être en adéquation avec ces valeurs est sensiblement la même. En conséquence, les paragraphes suivants visent à illustrer comment les PME, par l'entremise de leurs PGRH peuvent favoriser la compatibilité entre leurs valeurs organisationnelles et celles des travailleurs de la génération Y. Le tout en considérant que l'attraction et la rétention de ces travailleurs constituent les résultats positifs de l'activation des valeurs et donc de « l'adéquation personne-environnement ». Voyons maintenant chaque groupe de propositions plus en détail.

### 2.3.1. Propositions en lien avec la valeur de sécurité

Nous postulons que l'attraction et la rétention des travailleurs de la génération Y seront favorisées si les PME adaptent leur PGRH à la valeur de sécurité qui est généralement importante pour ces individus. La valeur de sécurité fait référence aux intérêts individuels ou collectifs motivés par l'harmonie et la stabilité sociale, relationnelle et individuelle (Schwartz, 1992). Elle contribue aussi à éviter les conflits ainsi qu'à trouver des solutions nouvelles pour favoriser la stabilité (Schwartz, 2006). L'importance de cette valeur chez les membres de la génération Y se traduit par la recherche d'un accommodement de la vie personnelle (Wesner et Miller, 2008), ce qui fait référence à la sous-valeur de conciliation travail-famille du modèle de Wils et al. (2007). Pour les Y, les rapports entre la vie de travail et la vie personnelle sont des domaines fusionnant dans un seul ensemble (Vanderberghe, 2004) en raison de la distanciation avec l'organisation et de la recherche d'une vie équilibrée (Ng et al., 2010). En ce sens, la conciliation travail/vie personnelle par l'employeur montre que les intérêts des employés sont considérés en facilitant les arrangements entre les diverses sphères de leur vie permettant ainsi des relations harmonieuses entre ces sphères. Cela influence d'une part les pratiques d'organisation du travail, car elles méritent d'être ajustées afin d'offrir une flexibilité, principalement au niveau du temps et du lieu de travail (Meister et Willyerd,

2010; Pichault et Pleyers, 2010; Twenge et al., 2010). Cette flexibilité peut aussi se transposer dans les avantages sociaux, principalement au niveau des services et privilèges offerts aux employés, puisque ces avantages sont perçus comme des mesures de sécurité assumées par les organisations (Saba et al., 2008). En effet, permettre à chacun d'individualiser ces avantages en offrant des choix, par exemple, au niveau des soins de santé, des congés rémunérés (parentaux, pour raison personnelle, etc.) ainsi qu'en offrant des récompenses matérielles (ex. : cours de langue, abonnement pour centre d'entraînement, service de cafétéria sur les lieux du travail, choix du quart de travail) illustrent la considération de la vie personnelle des employés par la PME en offrant une variété de solutions adaptées aux réalités de chacun et pouvant répondre aux diverses sphères de vie. D'ailleurs, ces trois types de flexibilité (dans le temps, le lieu et les avantages offerts) font partie des facteurs d'attraction et de rétention les plus importants pour les Y, selon les résultats de l'étude de Petit et Arsenault-Pelletier (2010). En conséquence, nous avançons que les PME offrant des PGRH encourageant la conciliation travail/vie personnelle auront un niveau d'attraction et de rétention plus élevé.

**Proposition 1 :** *L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si les PME adoptent des PGRH qui concilient travail et vie personnelle.*

Nous proposons aussi qu'en raison de la faible tolérance des délais, la présence d'un système de communication bidirectionnelle augmentera davantage le niveau d'attraction et de rétention auprès des Y qui adhèrent à une valeur de sécurité (Rollsjo, 2008). Cette communication s'exprime notamment par l'offre d'un feed-back régulier et constant de la part de l'employeur ainsi que par une supervision à la fois structurée et informelle (Allain, 2005; Zemke et al., 2000). De plus, les PME gagnent à adopter des pratiques de communication permettant aux Y une libre expression de leurs opinions, questions et préoccupations. En fait, cette communication bidirectionnelle permet d'assurer une sécurité relationnelle entre l'employé et l'organisation. Selon Fabi et al. (2004), les pratiques de communication sont un facteur clé dans la rétention des employés. La préférence des Y pour la communication directe, informelle et instantanée est d'ailleurs facilement conciliable avec les spécificités des PME, en raison des structures

hiérarchiques aplanies et de la proximité des contacts (Richomme-Huet et D'andria, 2010).

**Proposition 2 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME offrent une communication bidirectionnelle et illimitée.*

### 2.3.2. Propositions en lien avec la valeur de bienveillance

Nous avançons que l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y seront favorisées si les PGRH sont cohérentes avec leur valeur de bienveillance. La valeur de bienveillance réfère d'une part à la prise en compte du bien-être des gens avec qui l'individu entretient des relations au quotidien (Schwartz, 1992) ainsi qu'au caractère central des relations sociales positives (Schwartz, 2006). Pour s'ajuster à cette valeur, les résultats d'études suggèrent de favoriser les modes de travail en équipe, puisque la coopération est largement valorisée chez les Y (Crumpacker et Crumpacker, 2007) et constitue une des sous-valeurs de bienveillance (Schwartz, 2006). D'ailleurs, le travail d'équipe fait partie des attributs de l'environnement de travail permettant la compatibilité entre l'employé et son organisation (Kristof-Brown et Guay, 2011).

**Proposition 3 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME adoptent des pratiques d'organisation du travail en équipe.*

D'autre part, le fait que la valeur de bienveillance génère la recherche de relations harmonieuses et le besoin d'affiliation (Schwartz, 2006) explique pourquoi les Y recherchent des superviseurs et des collègues avec qui ils peuvent créer des liens d'amitié et socialiser (Zemke et al., 2000). Petit et Arsenault-Pelletier (2010) concluent d'ailleurs que la qualité des relations avec les collègues représente un facteur de rétention fondamental alors qu'Allain (2005) observe que les activités de socialisation facilitent l'intégration par l'amélioration du climat de travail, et de ce fait l'intention de rester des Y. À ce niveau, Kristof-Brown et Guay (2011) soulignent que le « l'adéquation personne-environnement » s'établit entre autres au niveau de l'employé et des personnes significatives au travail, dont les collègues et les supérieurs, et



soulignent que « *la socialisation est un moyen direct pour les organisations d'influencer la compatibilité entre l'employé et l'organisation* » (traduction libre, p. 28). Pour eux, les opportunités de socialisation encouragent l'assimilation des divers aspects de l'entreprise et permettent un échange au niveau des buts et des valeurs de chacun. Chatman (1991) concluait aussi que la congruence entre les valeurs de l'employé et celle de l'organisation augmente avec des pratiques de socialisation intensives autant au travail que hors travail.

**Proposition 4 :** *L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si les PME favorisent les occasions de socialisation au travail et hors travail.*

### 2.3.3. Propositions en lien avec la valeur d'universalisme

Nous postulons que l'attraction et la rétention des Y seront favorisées si les PGRH concordent avec la valeur d'universalisme des membres de cette génération. Cette valeur concerne la protection du bien-être de tous et de l'environnement. Selon Schwartz (2006), l'importance portée à la bienveillance amène l'individu à examiner et comparer les facteurs justifiant les actions le concernant et concernant autrui. La personne peut alors réaliser qu'il y a présence de traitement inéquitables et des conflits peuvent naître. Au travail, des disparités de traitement peuvent être générées par un manque d'objectivité dans les décisions concernant la main-d'œuvre. Ces décisions concernent entre autre la rémunération, l'évaluation du rendement et la gestion de carrière. La revendication de l'équilibre travail et vie personnelle ainsi que la parité hommes-femmes en entreprise sont des exemples de PGRH permettant d'assurer une équité et une objectivité dans le traitement du personnel selon les Y (Zemke et al., 2000). D'ailleurs, les traitements inéquitables constituent une source de départ volontaire chez les membres de cette génération (Saba, 2009). En ce sens, la valorisation de l'équité et de l'objectivité dans les processus de détermination des conditions de travail et de gestion des ressources humaines porte à croire que les employés de la génération Y seront plus enclins à demeurer au sein de l'entreprise si celle-ci adopte des PGRH équitables et basées sur des critères objectifs (Saba, 2009).

**Proposition 5 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si les PGRH sont basées sur des critères objectifs et équitables.

Nous soutenons également que les PME seront plus attirantes pour les travailleurs de la génération Y en assurant une visibilité de leurs réussites et implications en matières de gestion socialement responsable des employés (Pichault et Pleyers, 2010; Ng et al., 2010). Effectivement, la considération de l'environnement et des parties prenantes externes dans la gestion du personnel permettrait d'améliorer l'image de l'entreprise et augmenter son niveau d'attractivité (Greening et Turban, 2000). Les résultats de l'étude de Lee Cooke et He (2010) vont aussi dans ce sens, puisqu'ils soutiennent que les entreprises socialement responsables envers leur personnel et envers les diverses parties-prenantes jouissent d'un avantage compétitif, en attirant un plus large bassin main-d'œuvre (Lee Cooke et He, 2010). Une autre étude relevait la présence d'une étroite relation entre le niveau d'engagement, qui est un facteur de rétention, et la perception de la génération Y de l'attitude de leur employeur face à leurs responsabilités environnementales et sociales (Sharma, Sharma et Devi, 2009). Le respect des lois en vigueur (ex. : normes du travail, équité salariale), la réduction des déplacements du personnel, les téléconférences et les formations en ligne ainsi que la préoccupation de la santé et sécurité des travailleurs sont des exemples d'une gestion socialement responsable ajustée à la valeur de bienveillance de la génération Y. En ce sens, nous soutenons que l'attraction et la rétention des Y seront favorisées si les PME adoptent une gestion socialement responsable de leur personnel (Greening et Turban, 2000).

**Proposition 6 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si les PME adoptent une gestion des ressources humaines socialement responsable.

#### 2.3.4. Propositions en lien avec la valeur d'autonomie

Nous soutenons que l'attraction et la rétention des individus de la génération Y seront favorisées si les PGRH sont congruentes avec la valeur d'autonomie de ces salariés. La valeur d'autonomie fait référence aux notions d'indépendance de la pensée et de l'action

permettant de choisir, créer et explorer (Schwartz, 2006). La considération de l'autonomie est essentielle, puisque les Y « *peuvent réorienter leur carrière de cinq à huit fois* » (Saba, 2009; p.27) si l'organisation n'y répond pas. En ce sens, nous avançons qu'une plus grande latitude dans les tâches à accomplir, en laissant place au jugement personnel des employés dans le choix de la méthode de travail et dans la gestion de leur temps, est compatible avec l'indépendance des Y et donc avec la valeur d'autonomie prônée par ceux-ci (Schwartz, 2006). En effet, cela permet aux employés de jouir de leur autonomie par la maîtrise de leur environnement de travail (Schwartz, 2006). L'accroissement de cette liberté d'action est facilité en raison de la faible bureaucratie et de l'informalité qui caractérisent les PME (Marlow, 2006), assurant ainsi une meilleure compatibilité entre l'employé et l'organisation et permettant de hausser le niveau d'attraction et de rétention des Y. L'étude de Kotey et Slade (2005) révèle que, selon les dirigeants-proprétaires, la réduction de la formalité dans les processus de description et d'exécution des tâches provient d'une plus grande possibilité pour les employés de façonner eux-mêmes leur poste en fonction de leurs compétences comparativement à ce qui se fait dans les GE. Ajoutons que selon Torrès (2003), plus la taille de l'entreprise est petite, plus le nombre d'activités exercées par les salariés est élevé.

**Proposition 7 :** *L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si les PME offrent une liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail.*

Par ailleurs, Schooley (2005) conclut que les Y sont innovateurs. C'est pourquoi nous soutenons que les entreprises ont avantage à offrir des opportunités de travail permettant à ceux-ci de mettre leur créativité au premier plan en vue d'accroître l'attraction et la rétention de ces individus. En effet, les opportunités de créer concordent avec le besoin de développement de la créativité et de l'innovation (Schwartz, 2006). De plus, Kristof-Brown et Guay (2011) soutiennent que la capacité de mettre cette créativité en œuvre, donc de valoriser l'autonomie, est directement liée à la transmission d'un climat créatif dans l'organisation du travail.

**Proposition 8 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME offrent des opportunités de création et d'innovation.*

#### 2.3.5. Propositions en lien avec la valeur stimulation

Nous postulons que l'attraction et la rétention des Y seront favorisées si les PGRH sont cohérentes avec la valeur de stimulation de ceux-ci. Cette valeur renvoie au besoin de variété et de stimulus nécessaires au maintien d'un niveau élevé d'activation (Schwartz, 1992). En offrant des responsabilités mixtes et motivantes, les PME assurent une cohérence avec cette valeur. En effet, le fait d'avoir une diversité dans les tâches au quotidien est compatible avec la valeur de stimulation, puisqu'elle permet de donner aux individus la motivation essentielle pour consacrer leur temps et leur énergie physique et intellectuelle à la réalisation de celles-ci, en plus d'encourager la nouveauté et les défis permettant de favoriser l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y (Schwartz, 2006; Terjesen et al., 2007).

**Proposition 9 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME offrent des responsabilités mixtes et motivantes.*

Nous soutenons aussi que l'entreprise qui offre un travail enrichissant et significatif pour l'employé Y favorisera l'attraction et la rétention de celui-ci en rendant légitime le besoin d'excitation découlant de la valorisation de la stimulation (Schwartz, 2006). Une des réponses managériales suggérées pour être cohérent avec cette recherche du sens au travail chez les Y est d'avoir une politique de communication stratégique au sein de l'entreprise (Fabi et al., 2004; Pichault et Pleyers, 2010). Cette politique vise à expliciter la signification des tâches à accomplir en lien avec la mission et permet au dirigeant-propriétaire de renseigner les employés sur la raison d'être, le but et le caractère de l'entreprise (Côté, Malo, Simard et Messier, 2008). Lorsque l'énoncé de mission est clair, chaque partie de l'entreprise est en mesure de définir par elle-même le rôle qu'elle joue dans la concrétisation de cette mission. En ce sens, grâce à la transmission des objectifs, des directives et des mandats de l'organisation, la communication stratégique

permet l'adhésion des Y au projet général de l'entreprise et leur donne l'occasion de partager les mêmes attentes, donnant ainsi un sens au travail.

**Proposition 10** : L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME adoptent des pratiques de communication stratégique*.

Par ailleurs, selon Wesner et Miller (2008), la valeur de stimulation se distingue chez les Y par leur caractère technophile. C'est pourquoi l'utilisation intensive des technologies de l'information et des communications demeure une source d'attraction et de rétention essentielle (Meister et Willyerd, 2010; Pichault et Pleyers, 2010). Effectivement, puisque les candidats sont constamment connectés, l'utilisation de réseaux sociaux lors du recrutement (Wesner et Miller, 2008; Meister et Willyerd, 2010) ou l'opportunité de postuler en ligne sont des stratégies pour s'ajuster à la valeur de stimulation (Melland, 2010). En fait, dans leur méta-analyse, Kristof-Brown et Guay (2011) relevaient que la création d'un site Internet par les entreprises augmentait les chances de compatibilité entre les postes à combler et les candidats, puisque ces derniers pouvaient développer à l'avance leur perception du « fit » avec l'organisation ciblée. Toutefois, la technologie a davantage à ne pas seulement être mise en avant-plan dans la phase d'attraction, mais dans tous les processus de GRH. Nous soutenons donc que l'organisation du travail peut être bonifiée par les TIC afin d'assurer l'attraction et la rétention des Y et que la formation peut aussi tenir compte des nouveaux procédés technologiques comme l'apprentissage par ordinateur. Ces jeunes travailleurs sont d'ailleurs prêts à quitter l'entreprise qui n'offre pas la dernière technologie (Wesner et Miller, 2008).

**Proposition 11** : L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME incluent les TIC dans leurs pratiques de gestion*.

#### 2.3.6. Propositions en lien avec la valeur de réussite

Nous soutenons que l'attraction et la rétention des individus de la génération Y seront favorisées si les PGRH tiennent compte de la valeur de réussite valorisée par ces derniers. Cette valeur concerne l'atteinte du succès personnel par la manifestation de compétences socialement reconnues (Schwartz, 2006). Terjesen et al. (2007) énoncent

que l'investissement dans la formation et l'offre d'opportunités claires d'avancement de carrière à long terme sont les éléments les plus recherchés chez les Y et constituent des facteurs d'attraction et de rétention. Kristof-Brown et Guay (2011) soulignent que les entreprises encourageant l'avancement et la performance sont davantage compatibles avec les individus ayant un fort besoin d'accomplissement. Ces pratiques concordent avec la valeur de réussite, puisqu'elles facilitent l'atteinte des objectifs des Y et leur quête de succès personnel, s'ajustant ainsi à la sous-valeur d'ambition (Schwartz, 2006). En conséquence, l'investissement dans la formation continue afin de retenir leur main-d'œuvre qualifiée est à privilégier (Rollsjo, 2008; Zemke et al., 2000). De plus, les résultats de l'étude de Ng et al. (2010), aussi corroborés par et Schooley (2005), confirment que les opportunités d'avancement représentent le facteur d'attraction le plus important pour les Y.

**Proposition 12 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME offrent des opportunités de formation continue.*

**Proposition 13 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME offrent des opportunités d'avancement.*

Par ailleurs, certains auteurs mettent l'emphase sur la nécessité de valoriser la performance à l'aide de critères précis, comme les compétences (Rollsjo, 2008; Pichault et Pleyers, 2010). C'est pourquoi nous soutenons que l'attraction et la rétention des Y seront favorisées si les conditions de travail sont en fonction des compétences et du rendement, puisque ces pratiques mettent l'accent sur la démonstration d'une compétence effective, ce qui fait partie des sous-valeurs de stimulation des Y (Schwartz, 2006; Vanderberghe, 2004).

**Proposition 14 :** L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME valorisent les compétences dans la détermination des conditions de travail.*

### 2.3.7. Propositions en lien avec la valeur de pouvoir

Nous avançons que l'attraction et la rétention des Y seront favorisées si les PGRH sont congruentes avec la valeur de pouvoir de cette génération. Selon Schwartz (1992), cette valeur renvoie aux besoins individuels de dominance et de contrôle. Pour les Y, le pouvoir se distingue au niveau du statut et de la richesse. En effet, le manque de formalité des Y quant au statut et aux normes fait en sorte qu'ils visent un milieu permettant de se rapprocher des centres de décision (Allain, 2005; Audet, 2004). Nous supposons donc que la gestion participative, en favorisant l'accès démocratique aux décisions et la reconnaissance en tant que partenaire dans le succès de l'entreprise (Fabi et al., 2004; Ng et al., 2010), favorise l'attraction et la rétention des Y en étant en adéquation avec la sous-valeur de pouvoir social. Cette pratique permet de tenir compte des aspirations individuelles de contrôle des Y en leur permettant d'atteindre une position dominante à l'intérieur de l'entreprise et en les motivant à travailler pour les intérêts de l'organisation, qu'il voit alors comme siens (Schwartz, 2006). Cela peut se faire par l'accès à des sièges au sein du conseil d'administration au sein de PME associative ou coopérative ou par la délégation de responsabilité de gestion entraînant ainsi un sentiment de valorisation et de pouvoir et permettant aux Y de se voir comme des membres de l'organisation et non seulement comme des salariés (Allain, 2005). La proximité au sien des PME est un avantage susceptible de favoriser cette gestion participative en considérant que la plupart sont des entreprises indépendantes et que les décisions relèvent surtout du dirigeant-proprétaire avec qui les relations directes sont plus propices (Bacon, et al., 1996).

**Proposition 15** : L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME adoptent des pratiques de gestion participative des employés.*

Enfin, la rémunération représente une activité de la GRH à ne pas négliger en considérant la sous-valeur de richesse associée à celle du pouvoir chez les Y. À ce niveau, la recherche de Petit et Arseneault-Pelletier (2010) révélait que la rémunération constitue le facteur d'attraction et de rétention le plus important pour les Y. Zemke et al. (2000) vont dans le même sens en conseillant d'offrir un salaire se situant légèrement au-delà de la moyenne du marché ou de la région afin d'attirer et

retenir les Y. Bien que les autres générations accordent une importance majeure au salaire, les Y placeraient la rémunération au sommet de leurs besoins compte tenu qu'elle leur permet de maintenir un niveau de vie élevé et un plus grand pouvoir d'achat (Schooley, 2005; Smola et Sutton, 2002). La rémunération devient donc un facteur de comparaison de statut entre les salariés de cette génération, car elle procure une impression de pouvoir pour ceux dont le salaire est plus élevé. En contexte de pénurie de main-d'œuvre, leur position stratégique dans la relation d'emploi leur permet de négocier leur salaire et ceux-ci préféreront quitter pour une entreprise dont les conditions salariales sont plus avantageuses (Crumpacker et Crumpacker, 2007). Malgré les capacités financières souvent limitées, les PME ont donc intérêt à offrir une rémunération globale concurrentielle en considérant tous les coûts liés au processus d'attraction et au taux de roulement. Nous avons donc deux propositions spécifiques :

**Proposition 16** : L'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si *les PME offrent une rémunération globale concurrentielle.*



## **CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE**

Ce troisième chapitre présente la méthodologie utilisée pour répondre de manière empirique à notre question de recherche. Nous exposerons d'abord notre devis de recherche suivi des caractéristiques de notre échantillon et des participants, du processus de collecte de données, du matériel utilisé et des considérations éthiques auxquelles nous avons portées attention. Finalement, la dernière section servira à présenter le plan de notre analyse des résultats.

### **3.1. DEVIS DE RECHERCHE**

Notre recherche repose sur la méthode de l'étude de cas. Selon Yin (2009), l'étude de cas est idéale pour comprendre les phénomènes complexes, comme les processus de gestion, car elle se distingue pour son efficacité dans l'explication de relations présentes dans la réalité, mais dont les caractéristiques sont trop complexes pour l'utilisation de sondages ou d'une approche expérimentale. L'étude de cas nous permettra d'explorer comment les valeurs au travail de la génération Y peuvent agir comme facteur de contingence les pratiques d'attraction et de rétention de cette main-d'œuvre dans les PME. Gauthier (1998) mentionne d'ailleurs que l'étude de cas est la stratégie de preuve privilégiée dans les recherches exploratoires, surtout lorsque le chercheur a peu de contrôle sur les variables, ce qui est le cas dans la présente étude. De plus, cette méthode de recherche se caractérise par un nombre restreint de situations analysées et par la profondeur de cette analyse. Compte tenu que notre niveau d'analyse est l'organisation, chaque groupe d'entrevues que nous réaliserons au sein de chacune des PME constituera une étude de cas. Nous pourrons ensuite comparer ces entreprises.

Nous avons également choisi de traiter les PGRH et les valeurs au travail qualitativement. La recherche qualitative est à privilégier, puisqu'elle permet un contact direct avec le terrain pour ainsi récolter des données plus riches et profondes (Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives, 1997). Tout comme l'étude de cas, elle est idéale lorsque l'étude porte sur des processus organisationnels et vise à

explorer des phénomènes complexes comme la gestion stratégique des ressources humaines (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008).

Par ailleurs, Heneman et Berkley (1999) constatent que les PME ne peuvent pas seulement emprunter les pratiques d'attraction et de rétention des autres organisations sans tenir compte de la taille, du secteur et de la présence ou non d'un département RH, puisque ces déterminants sont source de contingence et qu'une « *trop forte diversité des entreprises enquêtées peut grandement réduire la qualité de l'interprétation des données recueillies* » (p. 307). Notre étude de cas s'est donc réalisée avec la considération de ces facteurs.

Concernant la taille, nous avons ciblé des entreprises ayant un effectif se situant entre 50-149 employés, afin de s'assurer de la présence des membres de la génération Y dans la composition de la main-d'œuvre et donc de supposer la présence de pratiques ajustées à leurs valeurs générationnelles. D'ailleurs, ces mêmes auteurs ont montré que les entreprises de moins de 20 employés optaient davantage pour des pratiques de GRH *ad hoc* ne visant aucune stratégie particulière. De plus, le fait de hausser le minimum d'employé à 50 permet d'éviter d'étudier des PME où la problématique de GAR n'est pas considérée. Toutefois, en raison du nombre limité des entreprises disponibles à participer, nous avons dû élargir la taille de l'effectif pour une des entreprises.

Ensuite, nous avons ciblé des entreprises appartenant à la même industrie, soit celle de la construction, puisque ce ne sont pas tous les secteurs qui sont contraints de la même manière par le manque de main-d'œuvre qualifiée (Ferligoj et al., 1997). En raison des particularités de ce secteur, nous avons centré notre étude sur les employés non syndiqués des entreprises participantes. En effet, l'industrie de la construction possède des caractéristiques particulières non négligeables lorsque l'on s'intéresse à GRH, puisque les entreprises sont contraintes à plusieurs exigences découlant de la *Commission de la Construction du Québec (CCQ)* et de la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*. Un régime de relations du travail particulier encadre quatre secteurs spécifiques à la construction, soit le secteur industriel, institutionnel et commercial, celui du génie civil et voirie ainsi que le secteur résidentiel. De ce fait, quatre conventions

collectives sectorielles comportant des clauses sur plusieurs aspects de la GRH dont le recrutement, la rémunération, la formation professionnelle et l'organisation du travail viennent limiter la latitude des employeurs en matière de gestion des employés en uniformisant l'application des conditions de travail pour une multitude de métiers. En considérant seulement les employés non syndiqués, nous nous sommes assurés que les directions d'entreprise assumaient l'entière gestion de leur personnel, et ce sans avoir à transiger avec les associations syndicales. De ce fait, bien que les effectifs totaux des entreprises dépassent le critère établi, celui des employés non-syndiqués se situe entre 50-149 employés pour trois d'entre elles. La disponibilité des entreprises étant limitée, notre quatrième entreprise dépasse les exigences en termes d'effectif non syndiqué.

Aucune des entreprises ne possède de département consacré à la gestion des ressources humaines. À ce sujet, bien qu'une personne soit attitrée à la direction des ressources humaines au sein d'une des organisations, ses tâches, en dehors d'une partie du recrutement, ne concernent pas spécifiquement les activités de GRH telles que nous les considérons dans ce mémoire.

Nous avons également sélectionné des entreprises actives depuis au moins 10 ans afin d'évaluer si l'implantation des PGRH dans l'entreprise s'est faite avec la considération de l'arrivée de cette nouvelle génération. Aussi, les entreprises étudiées sont toutes des entreprises indépendantes. L'objectif étant de s'assurer qu'elles ne relèvent pas de GE, car même si elles peuvent répondre aux critères en termes de secteur et de taille, les sous-divisions appliquent souvent les PGRH formalisées des entreprises mères (Bacon et al., 1996). Finalement, nous avons collaboré avec les PME disponibles et prêtes à participer, d'où la méthode volontaire. Gauthier (2009) affirme d'ailleurs que cette méthode est la plus économique dans les recherches exploratoires.

### 3.3. LES PARTICIPANTS

Cette section présente de manière succincte le profil des quatre entreprises à l'étude ainsi que les caractéristiques sociodémographiques des individus de la génération Y ayant participé à nos entrevues.

D'abord, l'entreprise A, en activité depuis 25 ans, se spécialise dans les travaux de construction industriels, plus spécifiquement dans le domaine de l'électricité, de la tuyauterie et de la mécanique industrielle. Ayant toujours appartenu au même propriétaire, l'entreprise compte maintenant six actionnaires. Sa mission est de respecter ses engagements grâce à la satisfaction des clients, des actionnaires et des employés. Elle est d'ailleurs certifiée ISO 9001 par l'Organisation internationale de normalisation. Elle possède un effectif de près de 350 employés dont environ 300 sont syndiqués et régis par la CCQ. Le reste de l'effectif se compose de travailleurs non syndiqués travaillant principalement au niveau de l'administration, du soutien technique, de la logistique, de l'approvisionnement et de l'administration.

L'organisation B opère depuis 60 ans comme entreprise de service. Cette entreprise familiale se distingue par sa spécialisation dans la construction d'infrastructures d'opération dans le secteur minier, principalement au niveau de la mécanique, de la tuyauterie et de l'électricité. Sa principale mission concerne la fidélisation de la clientèle grâce à la qualité de leur service. L'entreprise possède un effectif de plus de 300 employés dont la majorité est gérée par la CCQ. Environ 100 employés sont non syndiqués et relèvent entièrement de la direction de l'entreprise.

L'entreprise C est aussi en activité depuis 25 ans. De plus petite taille, cette entreprise familiale du secteur de la construction se spécialise dans les activités de génie civil, de forage et dynamitage ainsi que de concassage. Elle vise la satisfaction de sa clientèle grâce à l'exécution des travaux au meilleur de leur connaissance. Tout comme l'entreprise A, elle est certifiée ISO-9001. Elle possède un effectif de 95 employés et comme les deux autres PME, une partie de son personnel est syndiqué. Toutefois, les mêmes employés peuvent travailler hors décret et relever directement de la gestion de

l'entreprise. Ici encore, l'emphase est portée sur les employés non syndiqués, soit environ 50 employés.

En opération depuis 35 ans, l'entreprise D œuvre dans les secteurs de la construction résidentielle, industrielle et commerciale. Sa mission consiste à offrir des services de qualité allant au-delà des attentes des clients, et ce grâce à son système de gestion de la qualité. Tout comme l'entreprise A et C, elle possède la certification ISO-9001. Cette entreprise se distingue toutefois des précédentes par son effectif. Effectivement, celle-ci possède un peu plus de 800 employés dont environ 50 % sont non-syndiqués. Compte tenu de la difficulté à trouver une entreprise participante similaire aux trois précédentes, celle-ci nous servira de comparatif lors de la description des PGRH. Notons toutefois que malgré un effectif total plus élevé, le nombre d'employés non-syndiqué est inférieur au nombre maximum mentionné dans la définition des PME utilisée dans le cadre de cette étude. De plus, puisque nous cherchons à définir les PGRH associées aux valeurs au travail de la génération Y et favorisant l'attraction et la rétention, l'effectif ne devrait pas avoir d'impact sur les réponses données par les participants de cette entreprise.

Concernant les membres de la génération Y, nous avons quatre participants par entreprise pour un total de seize individus. Parmi eux, seulement cinq sont des femmes, ce qui représente 32 % de l'échantillon, et la moyenne d'âge des répondants se situe à 27,8 ans. Plus spécifiquement, 12,5 % sont âgés entre 18 et 24 ans, 50 % entre 25 et 29 ans et 37,5 % se situe à la fin de la génération, soit entre 30 et 34 ans. La distribution de notre échantillon en fonction de l'âge est présentée dans le Tableau IV.

**TABLEAU IV. Distribution de l'échantillon selon l'âge**

<b>Groupe d'âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
18 à 24 ans	2	12,5 %
25 à 29 ans	8	50 %
30 à 34 ans	6	37,5 %
Total	16	100 %

Parmi les participants, six possèdent un diplôme universitaire, quatre ont un diplôme d'études collégiales et trois possèdent un diplôme d'études professionnelles. Seulement

trois n'ont aucune formation, en dehors des études secondaires. Enfin, deux participants travaillent au sein de l'entreprise depuis un à deux ans, dix participants y sont depuis 2 à 4 ans et quatre ont cinq années et plus d'ancienneté.

### **3.4. LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

La collecte de données vise à « *recueillir ou rassembler concrètement les informations prescrites auprès des personnes ou unités d'observation retenues dans l'échantillon* » (Quivy et Campenhoudt, 2006; p. 167). Puisque nous cherchons à explorer comment les valeurs au travail de la génération Y sont considérées dans les pratiques de GRH des PME étudiées, nous considérons que les entretiens individuels semi-directifs représentent la manière la plus appropriée de recueillir nos données qualitatives. En effet, l'entretien semi-directif permet de recueillir des données sur des problèmes précis comme le fonctionnement des organisations ou la reconstitution de processus d'action pour ensuite analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques en misant sur les processus décisionnels complexes adoptés par les gestionnaires, ou dans notre cas les dirigeants-propriétaires. Garand (1993) concluait d'ailleurs que les entrevues directes sont plus adaptées aux caractéristiques des PME, en raison de l'hétérogénéité de ces entreprises. C'est pourquoi nous avons choisi cette méthode de collecte de données. Notre choix est aussi basé sur la flexibilité que permet ce type d'entretien et le fait que la comparaison entre les répondants sera facilitée, puisque les entrevues se feront avec le même guide. De plus, ce type d'entretien est à privilégier considérant nos compétences et ressources limitées en tant que chercheur et les possibilités de faible disponibilité des répondants (Gavard-Perret et al., 2008).

Une première série d'entretiens semi-directifs fut effectuée auprès des dirigeants-propriétaires ou des professionnels en ressources humaines. Ils furent choisis en considérant qu'ils possèdent une expertise pertinente face à notre objet de recherche. La seconde série d'entretiens semi-directifs fut réalisée auprès de quatre employés de la génération Y de chaque de ces quatre entreprises. Bien que les individus de la génération Y soient nés entre 1977-1997, seuls les participants ayant atteints la majorité ont été considérés. En conséquence, les employés devaient être nés entre 1997-1993.

Ceux-ci devaient aussi être à l'emploi de l'entreprise depuis un minimum d'un an compte tenu que ce délai constitue un facteur d'efficacité des pratiques de rétention (Heneman et Berkley, 1999). Le choix du nombre de participants visait à éviter que les préférences individuelles des employés soient mises de l'avant aux dépens des valeurs générationnelles. Des entrevues ont donc été réalisées auprès de quatre dirigeants-proprétaires (ou PRH) et de 16 employés de la génération Y, ce qui constitue un total de 20 entrevues.

Chaque entretien fut d'une durée approximative d'une heure et nous avons utilisé des questions ouvertes et fermées afin de récolter de l'information concernant nos variables à l'étude. Nos questions étaient structurées en fonction du type de participant et c'est pourquoi nous avons une grille pour les dirigeants-proprétaires et une pour les employés.

### **3.5. LE MATÉRIEL DE COLLECTE DE DONNÉES**

Nos instruments de collecte de données sont les deux grilles d'entrevue que l'on retrouve aux annexes A et B. Celles-ci sont construites grâce à divers travaux de recherche qui nous ont permis d'identifier les thèmes, les sous-thèmes et les questions d'orientation nécessaires à notre collecte de données. Les recherches de Garand (1993), Heneman et Berkley (1999) et Petit et Arsenault-Pelletier (2010) sont celles dont les références nous ont été les plus utiles.

La grille de questions utilisée avec les dirigeants-proprétaires s'est principalement développée dans l'optique de dresser le portrait des pratiques de GRH actuelles dans les PME afin d'attirer et retenir la génération Y. En plus de cette description, nous avons pu voir dans quelles mesures les entreprises tiennent compte des valeurs au travail de cette génération et quels changements ont été apportés aux PGRH pour s'y ajuster. Pour sa part, la grille d'entrevue adaptée aux employés de la génération Y ciblait essentiellement à comprendre comment les valeurs au travail de ces individus sont considérées afin de déterminer les facteurs d'attraction et de rétention présents dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Certaines questions visaient aussi à confirmer si les valeurs

considérées comme prédominantes dans la littérature le sont réellement pour ces employés. Les paragraphes qui suivent présentent le détail des questions utilisées pour mesurer chacune de vos variables.

### 3.5.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Garand (1993) présente un canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME. Compte tenu de sa date de création, nous avons utilisé le traité de Saba et al. (2008) pour adapter cette typologie à la réalité d'aujourd'hui. Nous avons donc six dimensions aux PGRH, soit la dotation, l'évaluation du rendement, la formation, la rémunération, la communication et l'organisation du travail.

La dimension de dotation est mesurée en fonction des pratiques de recrutement interne et externe, de sélection, d'accueil et d'intégration ainsi que de socialisation. L'évaluation du rendement est mesurée sur quatre éléments clés soient la fréquence de l'évaluation formelle et les personnes impliquées, les critères d'évaluation, les périodes de probation ainsi que la fréquence de la rétroaction informelle. Ensuite, la dimension des pratiques de formation se mesure en fonction des critères de détermination des besoins de formation, des méthodes de formation et des opportunités de promotions et de développement de carrière. Pour sa part, la dimension de rémunération est mesurée au niveau de la rémunération globale, des critères de détermination des salaires, des avantages sociaux et des augmentations salariales. La communication est mesurée en fonction des méthodes de communication utilisées par l'employeur, des informations communiquées, des moyens de communication à la disposition des employés, de la reconnaissance de l'innovation et de la créativité et des TIC. Puis, l'organisation du travail est mesurée en fonction des pratiques de détermination du temps et du lieu de travail, de gestion dans l'exécution des tâches, de gestion participative, de conciliation travail/vie personnelle, de travail d'équipe et de responsabilité sociale. Une question générale ainsi que plusieurs sous-questions ont servi à mesurer chacune des dimensions des PGRH. Le Tableau V présente l'ensemble de ces questions. Celles-ci sont incluses dans la grille destinée aux dirigeants-propriétaires.



**TABLEAU V. Questions relatives aux pratiques de gestion des ressources  
humaines**

<b>Pratiques de gestion des ressources humaines</b>	<b>Question générale</b>	<b>Sous-questions (si nécessaire)</b>
<b>Dotation</b>	Quelles sont les pratiques de dotation présentes au sein de l'organisation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les pratiques de recrutement interne?... recrutement externe?</li> <li>- Sur quels critères se base la sélection de vos candidats?</li> <li>- Quelles sont les pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux employés?</li> <li>- De quelles manières encouragez-vous les occasions de socialisation au travail? ... hors travail?</li> </ul>
<b>Évaluation du rendement</b>	Quelles sont les pratiques d'évaluation du rendement présentes au sein de l'organisation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quels critères se base l'évaluation?... qui sont les personnes participantes?</li> <li>- Quelle est la fréquence de l'évaluation?</li> <li>- Avez-vous des évaluations de probation?...mi-probation?</li> <li>- Est-ce que les employés doivent effectuer une auto-évaluation?</li> <li>- Est-ce que les modifications aux conditions de travail sont déterminées avant ou à la suite de l'évaluation?</li> <li>- En dehors de l'évaluation du rendement, à quelle fréquence offrez-vous une rétroaction (formelle ou non)?</li> <li>- Quel est le ratio gestionnaire/employés?</li> </ul>
<b>Formation</b>	Quelles sont les pratiques de formation présentes au sein de l'organisation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les besoins en matière de formation sont-ils déterminés?</li> <li>- Quelles sont les méthodes de formation normalement utilisées?</li> <li>- Quelles sont les opportunités de promotion et de développement de carrière offertes?</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	Quelles sont les pratiques de rémunération présentes au sein de l'organisation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quels critères le salaire de base est-il déterminé? ... les augmentations salariales?</li> <li>- Quel rôle joue le rendement dans la détermination des salaires?</li> <li>- Quels sont les avantages sociaux pécuniaires offerts? ... non pécuniaires?</li> <li>- Offrez-vous une flexibilité dans le choix des avantages sociaux?</li> <li>- De quelles manières votre rémunération se distingue-t-elle des autres entreprises de votre secteur?</li> </ul>

**TABLEAU V (suite)**

<b>Communication</b>	Quelles sont les pratiques de communication présentes au sein de l'organisation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les méthodes de communication normalement utilisées?</li> <li>- Quelles informations sont normalement communiquées aux employés?</li> <li>- De quelles façons les employés peuvent-ils faire part de leur opinion, préoccupations ou recommandations?</li> <li>- Quelle importance accordez-vous à la créativité et à l'innovation dans votre entreprise?</li> <li>- De quelles manières l'encouragez-vous?</li> <li>- De quelles manières les technologies de l'information et de communication sont-elles utilisées dans votre entreprise?</li> </ul>
<b>Organisation du travail</b>	Quelles sont les pratiques d'organisation du travail présentes au sein de l'organisation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelle manière sont déterminées les heures de travail? ... le lieu de travail?</li> <li>- De quelle latitude vos employés disposent-ils quant à l'exécution de leurs tâches (gestion du temps et choix des méthodes de travail)?</li> <li>- Avez-vous des pratiques de gestion participative des employés? Expliquez</li> <li>- Quelles sont les pratiques de conciliation travail/vie personnelle offertes par votre entreprise?</li> <li>- Offrez-vous des programmes d'aide aux employés?</li> <li>- Quelles sont les opportunités de travail en équipe?</li> <li>- Votre entreprise est-elle impliquée dans la collectivité? Expliquez.</li> </ul>

Source : adapté de Garand (1993)

### 3.5.2. Les valeurs de la génération Y

Nous avons restreint la conceptualisation de cette variable à sept valeurs au travail de la génération Y, puisqu'elles constituent celles prédominantes dans la littérature. Ce concept fait donc référence aux dimensions de sécurité, de bienveillance, d'universalisme, d'autonomie, de stimulation, de réussite et de pouvoir. La dimension de sécurité est mesurée en fonction des sous-valeurs d'équilibre travail-famille, de la considération et de la sécurité/validation. Ensuite, la dimension de bienveillance se mesure en fonction des sous-valeurs de coopération et d'amitié. Les sous-valeurs d'égalité et de protection de l'environnement permettent de mesurer la dimension de l'universalisme. Pour sa part, la dimension d'autonomie est mesurée grâce aux sous-valeurs de liberté et de créativité alors que la dimension de stimulation se mesure en termes des sous-valeurs de variété des tâches, du travail stimulant et du sens au travail.

La dimension de réussite est mesurée au niveau des sous-valeurs d'ambition et de compétences. Enfin, la dimension de pouvoir est mesurée en termes de pouvoir social et de salaire décent.

Tout comme pour les PGRH, l'approche préconisée consiste en des questions générales pour chaque sous-valeur ainsi que des sous-questions si nécessaire. La majeure partie des questions posées aux employés permettaient de voir dans quelles mesures les PGRH concordent avec ces valeurs. Ces questions (voir Tableau VI) ont été principalement formulées grâce à l'analyse conceptuelle du modèle de Wils et al. (2007).

**TABLEAU VI. Questions relatives aux valeurs au travail de la génération Y**

Valeur	Questions générales	Sous-questions (si nécessaire)
<b>Sécurité</b>	<p><u>ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle priorité accordez-vous au travail par rapport aux autres sphères de vie?</li> <li>- Les PGRH de l'entreprise permettent une conciliation travail/vie personnelle au niveau du temps de travail?... du lieu de travail?...des avantages sociaux offerts?</li> <li>- Quels avantages sociaux (pécuniaires ou non) considérez-vous comme essentiels?</li> </ul> <p><u>CONSIDÉRATION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelles manières pouvez-vous communiquer vos opinions et préoccupations?</li> </ul> <p><u>SÉCURITÉ/VALIDATION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous, quel est le rôle de votre superviseur?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces pratiques vous procurent-elles une certaine sécurité?</li> <li>- Quelles améliorations pourraient apporter votre entreprise afin de mieux répondre à vos besoins de conciliation travail/vie personnelle?</li> <li>- Diriez-vous que cette conciliation fait partie des facteurs qui vous attirent ou vous retiennent dans une entreprise?</li> <li>- Lesquels de ces avantages sont offerts dans votre entreprise?</li> <li>- Diriez-vous qu'il y a une flexibilité dans le choix des avantages sociaux? Est-ce que cela constitue un élément qui vous attire ou vous retient?</li> <li>- Ces mécanismes vous permettent-ils de communiquer librement?... en tout temps?</li> <li>- Quelle méthode de communication favorisez-vous?</li> <li>- Quelles sont les informations qui vous intéressent?</li> <li>- Quelle importance accordez-vous à la communication dans votre décision d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise?</li> <li>- À quelle fréquence offre-t-il une rétroaction formelle?...informelle? Est-ce suffisant pour vous?</li> <li>- Le fait d'être bien supervisé joue-t-il un rôle dans votre décision d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise?</li> </ul>

**TABLEAU VI (suite)**

<b>Bienveillance</b>	<p><u>COOPÉRATION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préférez-vous le travail d'équipe au travail individuel? Pour quelles raisons?</li> </ul> <p><u>AMITIÉ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les activités de socialisation au travail?...hors travail?</li> <li>- Comment décririez-vous les relations avec vos supérieurs?...vos collègues?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Votre employeur encourage-t-il le travail en équipe? Avez-vous des exemples?</li> <li>- Quel rôle joue le travail d'équipe dans votre intérêt à travailler dans une entreprise ou d'y rester?</li> <li>- Quels sont les bénéfices reliés à ces pratiques?</li> <li>- Quel rôle joue la socialisation dans votre intérêt à appliquer ou demeurer dans une entreprise?</li> <li>- Quelle importance accordez-vous à la qualité de ces relations?</li> </ul>
<b>Universalisme</b>	<p><u>ÉGALITÉ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vos conditions de travail sont déterminées en fonction de quels critères?</li> </ul> <p><u>PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que signifie la responsabilité sociale des entreprises pour vous?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ancienneté est-elle priorisée?...le rendement?...la négociation?</li> <li>- Considérez-vous ces critères comme équitables et objectifs? Expliquez.</li> <li>- Croyez-vous que les conditions de travail sont appliquées de manière uniforme entre les employés?</li> <li>- Est-ce que les critères objectifs et équitables sont des éléments qui vous attirent ou font que vous demeurez dans une entreprise?</li> <li>- Par quelles réussites ou implications l'entreprise se démarque-t-elle?...au niveau du travail des employés?</li> <li>- Êtes-vous satisfaits des engagements sociaux et des responsabilités environnementales?</li> <li>- Quel rôle joue l'image de l'entreprise dans votre décision d'appliquer pour une entreprise ou d'y demeurer?</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<p><u>LIBERTÉ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles décisions pouvez-vous devez prendre dans le cadre de votre travail?</li> </ul> <p><u>CRÉATIVITÉ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelles manières votre travail vous permet-il de laisser place à la créativité et l'innovation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En termes de méthode de travail?... de gestion de temps?...de choix de projet?</li> <li>- Quelle importance accordez-vous à l'autonomie dans votre travail? Est-ce un facteur qui vous attire ou vous retient dans une entreprise?</li> <li>- Quelle importance y accordez-vous dans votre décision d'accepter ou de demeurer dans une entreprise?</li> </ul>

**TABLEAU VI (suite)**

<b>Stimulation</b>	<p><u>VARIÉTÉS DES TÂCHES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les principales responsabilités reliées à votre poste?</li> </ul> <p><u>TRAVAIL STIMULANT (TECHNOLOGIE)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les TIC sont-elles utilisées dans votre entreprise?</li> </ul> <p><u>SENS AU TRAVAIL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont la mission et les objectifs de l'entreprise?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considérez-vous ces responsabilités comme variées et motivantes?</li> <li>- Quelle importance accordez-vous à cette variété dans votre décision d'appliquer dans une entreprise ou d'y demeurer?</li> <li>- Quelle importance accordez-vous à la présence de ces nouveaux procédés technologiques?</li> <li>- Seriez-vous plus attiré vers une entreprise qui a un site Internet... qui est hautement développé dans la technologie... qui offre des formations en ligne?</li> <li>- Considérez-vous que votre travail est significatif dans la réussite de l'entreprise?</li> <li>- Est-ce que la recherche d'un sens au travail est un élément que vous recherchez dans une entreprise?</li> </ul>
<b>Réussite</b>	<p><u>AMBITION :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les opportunités de formation?</li> <li>- Quelles sont les possibilités d'avancement?</li> </ul> <p><u>COMPÉTENCES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quels critères se base l'évaluation de votre rendement?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelles manières ces opportunités concordent-elles ou non avec vos objectifs de carrière?</li> <li>- Quel rôle joue la formation dans votre décision d'appliquer pour une entreprise ou d'y demeurer?... l'avancement de carrière?</li> <li>- Quel lien pouvez-vous faire entre votre rendement et votre rémunération?</li> <li>- Quelle importance accordez-vous à la reconnaissance des compétences dans votre décision d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise?</li> </ul>
<b>Pouvoir</b>	<p><u>POUVOIR SOCIAL (STATUT)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelles manières pouvez-vous participer aux décisions stratégiques?</li> <li>- Vous considérez-vous comme un partenaire dans l'entreprise?</li> </ul> <p><u>SALAIRE DÉCENT (RICHESSSE)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que pensez-vous de votre salaire?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que votre employeur vous délègue des responsabilités et mandats autres que ceux liés à votre travail?</li> <li>- Quelle place recherchez-vous dans une entreprise? Est-ce que le statut est un facteur qui joue dans votre décision d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise?</li> <li>- Le considérez-vous comme concurrentiel par rapport à vos collègues?...au secteur d'activités?...au poste?</li> <li>- Quel rôle joue le salaire dans votre décision d'appliquer pour une entreprise ou d'y rester?</li> </ul>

Source : adapté de Wils et al. (2007)

### 3.5.3. La gestion de l'attraction et de la rétention

Nous avons utilisé l'étude de Heneman et Berkley (1999) pour formuler les questions permettant de mesurer le niveau d'attraction et de rétention. L'attraction de la main-d'œuvre de la génération Y est mesurée en fonction des facteurs ayant attirés l'individu dans l'entreprise actuelle et ceux qui les attireraient ailleurs. Puis, la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y est mesurée en fonction du niveau de satisfaction face aux PGRH, des facteurs motivants à quitter l'entreprise, des objectifs de carrière dans l'entreprise ainsi que des avantages et inconvénients à travailler dans une PME. D'autres questions sont ajoutées afin de mesurer la perception des dirigeants concernant les liens entre les pratiques de GRH et l'attraction et la rétention. Le Tableau VII présente l'ensemble des questions portant sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dirigées vers les dirigeants-proprétaires alors que le Tableau VIII fait état des questions concernant les employés.

**TABLEAU VII. Questions relatives à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y (dirigées vers les dirigeants-proprétaires)**

<b>Attraction et rétention de la main-d'œuvre de la génération Y</b>	<b>Questions générales</b>	<b>Sous-questions (si nécessaire)</b>
<b>Perception des liens entre les PGRH et l'attraction et de rétention de la génération Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont vos pratiques de GRH qui attirent la jeune main-d'œuvre? Pour quelles raisons?</li> <li>- Quelles sont vos pratiques de GRH qui permettent la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y? Pour quelles raisons?</li> <li>- Votre gestion de l'attraction et de la rétention est-elle selon vous un facteur clé du succès de votre entreprise?</li> <li>- Comment décririez-vous votre situation actuelle par rapport à votre secteur et à vos principaux concurrents en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre?</li> </ul>	

Source : adapté de Heneman et Berkley (1999)

**TABLEAU VIII. Questions relatives à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y (dirigées vers les employés)**

<b>Attraction et rétention de la main-d'œuvre de la génération Y</b>	<b>Questions générales</b>	<b>Sous-questions (si nécessaire)</b>
<b>Attraction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels étaient les facteurs déterminants dans votre décision d'accepter un emploi dans cette entreprise? Autrement dit, quels sont les éléments qui vous ont attiré vers cette entreprise?</li> <li>- Quels sont les facteurs déterminants qui vous motiveraient à accepter une offre d'emploi ailleurs? Qu'est-ce qui vous attire dans une entreprise?</li> </ul>	
<b>Rétention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les facteurs déterminants qui vous motiveraient à rechercher un autre emploi? Autrement dit, à vouloir quitter votre emploi actuel.</li> <li>- Dans l'ensemble, êtes-vous satisfaits des pratiques de gestion des ressources humaines de votre entreprise?</li> <li>- Quels avantages voyez-vous à travailler dans une PME au lieu d'une grande entreprise?... quels inconvénients?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les trois éléments dont vous êtes le plus satisfait?... insatisfait?</li> </ul>

Source : adapté de Heneman et Berkley (1999)

Enfin, une série de questions nous ont permis de recueillir des informations complémentaires afin d'aborder le profil de l'entreprise (secteur, historique, portrait de la main-d'œuvre, mission et objectifs) et les caractéristiques sociodémographiques des participants (âge, parcours professionnel, ancienneté dans l'entreprise). Ces questions permettaient de mieux décrire notre échantillon et de favoriser une meilleure compréhension de nos données. L'analyse conceptuelle de l'ensemble des études a permis de définir ces questions (voir Tableau IX).

**TABLEAU IX. Questions relatives aux informations complémentaires**

Caractéristiques	Questions générales	Sous-questions (si nécessaire)
<b>Employé de la génération Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel âge avez-vous?</li> <li>- Quelle est votre formation?</li> <li>- Quel a été votre parcours professionnel jusqu'à maintenant?</li> <li>- Pouvez-vous décrire votre parcours au sein de l'entreprise actuelle?</li> </ul>	
<b>Entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le profil général de votre entreprise?</li> <li>- Quel est votre secteur d'activité?</li> <li>- Quel est le portrait de votre main-d'œuvre?</li> <li>- Quels sont les enjeux prioritaires pour sa survie et son développement?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis combien de temps votre entreprise opère-t-elle?</li> <li>- A-t-elle toujours appartenu au même propriétaire?</li> <li>- Quelle est la mission de votre entreprise?</li> <li>- Quelles sont les valeurs véhiculées?</li> <li>- S'agit-il d'un secteur concurrentiel?</li> <li>- Est-il régi par des lois/réglementations particulières?</li> <li>- Quel est l'effectif de l'entreprise?</li> <li>- Quelles sont les caractéristiques socio-économiques moyennes de votre main-d'œuvre?</li> <li>- Combien d'individus de - 34 ans travaillent au sein de votre entreprise?</li> <li>- Quels sont les liens entre ces enjeux et la main-d'œuvre?</li> </ul>
<b>Dirigeant-propriétaire (PRH)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combien de temps passez-vous à la gestion des ressources humaines par semaine?</li> <li>- Avez-vous observé des changements sur le marché du travail suite à l'arrivée de la génération Y, soit depuis le milieu des années 1990?</li> <li>- Suite à ces changements, avez-vous modifié vos PGRH?</li> <li>- Croyez-vous que vos PGRH correspondent aux valeurs des membres de la génération Y?</li> <li>- Quel âge avez-vous?</li> <li>- Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considérez-vous que les valeurs au travail des membres de cette génération diffèrent des générations précédentes?</li> <li>- Si oui, à quels niveaux?</li> <li>- Si oui, à quels niveaux?</li> <li>- Sinon, quels seraient les changements souhaitables d'apporter aux pratiques actuelles afin de tenir compte des valeurs spécifiques à ces travailleurs?</li> </ul>



#### 3.5.4. Étude pilote

Afin d'assurer la validité de nos instruments de mesure, nous avons effectué une étude pilote. Plus précisément, nous avons testé nos questions en effectuant des entrevues avec deux individus de la génération Y ainsi qu'avec une professionnelle en ressources humaines. De cette façon, nous avons vérifié la clarté de nos questions, l'enchaînement de celles-ci ainsi que leur pertinence. Cet exercice a permis de calculer le temps nécessaire pour compléter l'entrevue et d'effectuer les changements nécessaires afin d'adapter le plus possible nos grilles de questions aux variables à l'étude.

### **3.6. CONSIDÉRATION ÉTHIQUE**

Dans le cadre de notre étude, nous désirions assurer un respect déontologique. C'est pourquoi la participation des PME à notre étude s'est faite de manière totalement volontaire. Un formulaire de consentement formel (voir Annexe C et D) a été rempli avant tous les entretiens. Ce formulaire prévoyait leur droit de mettre fin à leur collaboration en tout temps et garantissait l'anonymat des entreprises et la confidentialité des informations recueillies tout au long de la démarche de recherche. Notons que notre protocole de recherche a été approuvé par le Comité d'Éthique de l'Université de Montréal afin d'assurer le respect des règles établies dans ce domaine. L'objectif de ces actions étant qu'aucun participant ne subisse de préjudice.

### **3.7. PLAN DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS**

L'objectif de ce segment du travail est de présenter notre plan d'analyse des données recueillies en fonction de trois étapes : la constitution, la description et l'analyse des données. Puisque nos données sont qualitatives, aucune analyse statistique n'a été envisagée. Nous avons plutôt fait une analyse de contenu qualitative (verbatim) (Gauthier, 1998). Cette méthode d'analyse permet de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, comme les rapports d'entretiens semi-directifs (Quivy et Campenhoudt, 2006). Cela explique notre choix pour ce type d'analyse de données, en plus du fait

qu'elle est idéale pour répondre à un objectif d'examen des logiques de fonctionnement des organisations. Les PGRH instaurées dans les entreprises proviennent d'ailleurs de décisions et de logiques de fonctionnement des dirigeants-proprétaires.

### 3.7.1. Constitution des données

Cette première étape vise à rassembler toutes les données susceptibles d'apporter une information pour répondre à notre question de recherche en lien avec les composantes de notre modèle conceptuel. Elle correspond à l'étape de la préparation du corpus et de la préanalyse permettant de décontextualiser les données (Gavard-Perret et al., 2008). Cette étape comporte la transcription et la codification des données.

Dans un premier temps, nous avons transcrit nos enregistrements audio sur papier pour résumer en détail chaque entrevue, ce que l'on appelle la transcription verbatim (Gauthier, 1998). Après avoir numéroté chacune des entrevues, l'étape suivante était de codifier les données en unité de texte. Une fois nos données rassemblées, celles-ci ont été codées en sous-catégories pour chaque entreprise étudiée. Nous avons divisé nos paragraphes en fonction des idées ou interventions provenant des réponses ou des remarques des participants. Dans le cas des verbatims des employeurs, les catégories ont été formées en fonction des pratiques de gestion des ressources humaines (dotation, évaluation du rendement, formation, rémunération, communication et organisation du travail) et des facteurs d'attraction et de rétention. Ensuite les verbatims des employés ont été codifiés en fonction des PGRH associées aux sous-valeurs au travail (conciliation travail / vie personnelle, communication bidirectionnelle, travail d'équipe, socialisation, équité et objectivité, responsabilité sociale des entreprises, latitude dans le travail, création et innovation, responsabilités mixtes, communication stratégique, technologie, formation, avancement de carrière, reconnaissance des compétences, gestion participative et rémunération).

### 3.7.2. Description des données

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une description exhaustive des données recueillies sur les pratiques de GRH, grâce à l'agrégation des données (Quivy et Campenhoudt, 2006). Cette étape permet de recontextualiser les données par catégorie et de les décrire. Nous avons donc regroupé l'ensemble de l'information recueillie pour chaque pratique, pour toutes les entrevues. Nous avons pu déterminer les unités de texte les plus significatives et récurrents pour les participants, permettant une meilleure interprétation des liens entre nos variables. L'objectif était de ressortir les tendances générales et de tirer des conclusions sur les pratiques adoptées dans les entreprises et sur les préférences des membres de la génération Y (Gagnon, 2005).

### 3.7.3. Vérification des propositions

La dernière étape était de déterminer à quel niveau nos résultats appuient ou non les propositions et ce que nous pouvons en conclure (Gagnon, 2005). L'objectif était de comparer nos résultats aux propositions de recherche présentées dans notre modèle d'analyse, en plus de ressortir les liens que nous n'avions pas prévus. Il s'agissait donc de traiter les résultats et de permettre des inférences et interprétations (Gavard-Perret et al., 2008). Cela s'est fait par l'évaluation de l'adéquation entre les PGRH et les valeurs au travail de la génération Y au sein des PME étudiées et l'évaluation du rôle de ses pratiques sur l'attraction et de la rétention de cette main-d'œuvre.

Étant donné que les seize travailleurs de la génération Y participants se prononçaient sur l'importance accordée à différentes PGRH comme facteur d'attraction et de rétention, nous avons privilégié une échelle de gradation d'appui permettant de définir objectivement dans quelle mesure nos résultats soutiennent nos propositions. Le Tableau X présente les différents niveaux de notre gradation.

**TABLEAU X. Échelle de gradation d'appui**

<b>Nombre de participants</b>	<b>Niveau d'appui de la proposition</b>
0	N'appuie pas la proposition
1-3	Appuient très faiblement la proposition
4-6	Appuient faiblement la proposition
7-10	Appuient modérément la proposition
11-13	Appuient fortement la proposition
14-16	Appuient très fortement la proposition

Bref, nous avons effectué une analyse de contenu thématique, puisqu'après avoir classé nos données par thèmes et en sous-thèmes, nous avons évalué comment les PGRH sont cohérentes avec les valeurs de la génération Y dans les PME. Le tout en s'assurant de la qualité et de la crédibilité du contenu (Gagnon, 2005).

## **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS**

Ce quatrième chapitre vise à faire état des résultats obtenus dans la présente étude. Nous présenterons d'abord une analyse descriptive des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans les PME étudiées. Par la suite, nous exposerons nos résultats en fonction de chacune des propositions de notre étude, ce qui consistera à traiter de chacune des valeurs afin de voir si les PGRH associées aux valeurs au travail des membres de la génération Y favorisent ou non l'attraction et la rétention de cette main-d'œuvre au sein des PME.

### **4.1. LES PGRH DANS LES PME ÉTUDIÉES**

Cette section décrit les PGRH implantées dans les entreprises étudiées. Elle permet de faire un bilan de la situation actuelle afin de faciliter l'analyse de nos propositions et d'établir des liens avec l'évolution de la gestion des ressources humaines. Étant donné qu'il s'agit d'une étude préliminaire, nous avons regroupé les résultats des quatre PME en fonction des dimensions de chacune des pratiques. Ainsi, nous aborderons tour à tour les pratiques de dotation, d'évaluation du rendement, de formation, de rémunération, de communication et d'organisation du travail.

Les données concernant l'entreprise D sont incorporées à celles des trois autres entreprises étant donné qu'aucune distinction majeure liée à la taille de l'entreprise n'en est ressortie.

#### **4.1.1. Les pratiques de dotation**

Les pratiques de dotation sont présentées en fonction des méthodes de recrutement, de sélection, d'accueil et d'intégration ainsi que de socialisation retrouvées dans les PME étudiées.

#### 4.1.1.1. Méthodes de recrutement externe et interne

Nos résultats montrent que les pratiques de recrutement externes généralement utilisées par les quatre PME sont le bouche-à-oreille et les banques de candidatures. Ces méthodes traditionnelles constituent les sources principales de recrutement pour les employeurs B et C, qui affirment effectuer très peu de recrutement formel en raison d'un manque de temps alloué à cette tâche et de la présence d'une banque de curriculum vitae suffisante. L'employeur B souligne : « 2 % de notre main-d'œuvre est du recrutement externe » et « *Quand on engage, on demande s'il connaît quelqu'un d'autre [...] c'est la meilleure main-d'œuvre que tu recrutes, parce que la personne veut garder un bon nom, elle ne t'apporte pas n'importe qui* ». L'employeur C ajoute que : « *C'est surtout par contact ou quelqu'un qu'on avait dans nos filières. Les CV, on en reçoit énormément* ». L'affichage de poste sur Internet et dans les journaux régionaux est utilisé dans de rares occasions par ces deux entreprises, alors que ces méthodes s'ajoutent à celles privilégiées par les entreprises A et D. Grâce à leur site Internet, les entreprises A, B et D offrent aussi la possibilité de postuler en ligne. Puis, l'entreprise D effectue des visites dans certaines institutions scolaires du Nord du Québec et s'implique auprès des centres de formation professionnelle de la région. Enfin, seul l'employeur B mentionne avoir recours aux services d'une agence de placement de main-d'œuvre lorsque le recrutement externe est nécessaire. Concernant le recrutement interne, les employeurs A et C affirment y porter une attention particulière lorsque les gens possèdent les qualifications nécessaires : « *On va laisser courir le mot à l'interne* », « *S'il y a des changements à l'interne ou des déplacements de poste, j'essaie de m'organiser avec mes effectifs en place* ».

#### 4.1.1.2. La sélection

Pour les entreprises A et D les qualifications et l'expérience constituent les principaux critères considérés lors de la sélection des candidats. En effet, la sélection au sein de l'entreprise A repose sur : « *[...] la scolarité, l'expérience et aussi ce que l'on cherche pour combler le poste qu'on a besoin [...] on met tout dans le bateau et on pondère. Ça va beaucoup avec les exigences du poste et le profil de l'individu* ». Les résultats

montrent aussi que les critères varient en fonction du type de poste, et ce pour les quatre PME. À ce niveau, l'employeur C précise que les employés de bureau nécessitent une formation scolaire spécifique à l'emploi ou une expérience équivalente alors que ceux de chantiers peuvent seulement détenir leur permis de conduire et leurs cartes de la construction. Puis, bien que l'employeur B considère les qualifications, il accorde une plus grande importance au « fit in » entre le profil de la personne et la philosophie de l'entreprise : *« Ce n'est pas juste les compétences, c'est surtout s'il « fit » dans l'équipe et ça, on y tient beaucoup »*. Elle est la seule PME ayant mis l'emphase sur ce critère.

#### 4.1.1.3. Accueil et intégration

Les pratiques d'intégration des employés concernent principalement la présentation de l'entreprise. L'employeur A souligne que la considération de cette pratique est récente : *« On commence. Avant, il y en avait qui disait que c'était « garroché » et il y avait probablement un peu de ça. Maintenant, de façon systématique on leur fait faire le tour, on présente tout le monde »*. Les employeurs A et C ajoutent qu'une formation d'accueil est donnée aux nouveaux employés dans le cadre des normes ISO-9001. Selon l'employeur C : *« Chaque processus a sa procédure. Tu vas être capable d'avoir une image de ce que tu as à faire, de qui entre en interaction et des documents nécessaires pour travailler »*. Pour l'entreprise A, l'utilisation de cette formation facilite l'intégration grâce à une approche plus méthodologique : *« Quand on le fait assez tôt dans le processus, ça aide beaucoup les gens. Après une heure, ils ont une bonne idée de l'organisation, comment on travail et qui aller voir s'ils cherchent quelque chose »*. Par ailleurs, les entreprises A, B et C ne possèdent ni manuel de l'employé, ni guide d'intégration formel. L'employeur A se dit toutefois en processus de création d'un guide pour les superviseurs alors que cette procédure est actuellement implantée pour les contremaîtres au sein de l'entreprise B. La direction de cette entreprise affirme cependant que le guide à lui seul est insuffisant et qu'une formation accompagne le processus d'intégration. Cette entreprise travaille aussi à la production de vidéos de formation sur la sécurité qui seront appliqués à tous les niveaux de l'entreprise : *« On veut essayer de sensibiliser le travailleur. On a l'impression que s'il comprend*

*l'entreprise et qu'il a l'impression de nous connaître, il va être plus réceptif aux directives* ». Enfin, l'accueil dans l'entreprise D est plus formel et dépend des projets pour lesquels les employés travaillent. Chaque employé reçoit un code d'accès et doit compléter certains formulaires en ligne qui sont ensuite remis aux clients. Cependant, en raison des tâches d'allocation de main-d'œuvre, le temps consacré à l'intégration est souvent réduit au minimum en raison d'un manque de temps : *« Des fois tu as une journée pour trouver la personne et l'envoyer sur le chantier. Le temps nous manque, on essaie de faire du mieux qu'on peut »*.

#### 4.1.1.4. Socialisation

Les quatre PME accordent une importance à la socialisation, bien que les pratiques diffèrent. D'abord, seules les entreprises A et B possèdent un comité social formel pour lequel une contribution financière est directement prélevée du salaire des employés. Une partie du financement du comité de l'entreprise B provient d'un programme de récupération des métaux. De plus, le comité de l'entreprise A est divisé en fonction des deux sections de l'entreprise afin de répondre aux besoins des employés : *« Il faut adapter en fonction des gens qu'on a. Ce n'est pas une question d'argent, mais si en bout de piste il y en a plus de mécontents, on n'a pas livré la marchandise »*. Au moins une activité sociale formelle est organisée durant la période estivale et la période hivernale, en plus de la soirée de Noël, et ce pour les quatre entreprises. Pour sa part, l'employeur C met l'accent sur les activités informelles : *« Les employés sont assez sociables et ils font régulièrement des 5-7 [...] on va manger au restaurant un midi par semaine »* et signale que malgré l'absence de comité les employés sont impliqués dans la planification des activités formelles. Puis, l'employeur D affirme que les activités de socialisation sont fréquentes : *« On socialise beaucoup. On a eu la Fête d'Hiver, le tournoi de hockey des entreprises, il y a des gens qui font du "spinning", des fois on a des billets de spectacles. Pour ceux du Nord, il y a eu une randonnée de motoneige dans les Laurentides... On défraie les coûts pour que les gens puissent y aller »*.



#### 4.1.2. Les pratiques d'évaluation du rendement

Les pratiques d'évaluation du rendement sont présentées en fonction de la fréquence et des personnes impliquées, des critères d'évaluation, de la période de probation ainsi que de la fréquence des évaluations informelles.

##### 4.1.2.1. Fréquence de l'évaluation formelle et personnes impliquées

L'évaluation du rendement constitue une pratique informelle au sein des PME étudiées. Bien qu'elle soit réalisée de manière annuelle pour l'entreprise A et C, cette pratique est très peu présente dans l'entreprise B : *« C'est très informel, ce ne sont pas des rencontres annuelles. On n'a pas le temps d'attendre six mois que les choses se règlent. C'est une entreprise particulière ici »*. Pour sa part, l'entreprise D dispose d'une fiche d'évaluation utilisée seulement pour les salariés travaillant dans le Nord, en raison des exigences du client. Il n'existe aucune politique pour les autres employés.

Les personnes responsables de l'évaluation sont sensiblement les mêmes, peu importe l'organisation, soit les membres de la direction et les supérieurs immédiats de chacun des employés. À ce niveau, l'employeur B soutient que le rendement est directement lié au superviseur : *« Au départ, on pensait faire une évaluation de la compétence de chaque travailleur nous-mêmes, sauf que le contremaître veut avoir l'impression qu'il le connaît. En réalité, ce n'est pas mon évaluation qui est importante, c'est l'appréciation du contremaître »*. Les pratiques peuvent aussi différer selon les départements, comme le souligne la direction de l'entreprise D : *« Au niveau des bureaux, c'est par département. Les directeurs y vont selon leur barème »*.

##### 4.1.2.2. Critères d'évaluation

Pour les entreprises B et C, la rencontre vise principalement à faire un retour sur la dernière année et à discuter de la satisfaction du patron. Pour sa part, l'employeur A précise que la rencontre permet aussi de fixer des objectifs pour l'année suivante et déterminer les besoins en formation. Les résultats de ces rencontres ne sont confinés par

écrit pour aucune des entreprises, sauf pour certains employés de l'entreprise D. L'évaluation du rendement servirait plutôt à établir les nouvelles conditions de travail. L'extrait suivant, provenant des résultats de l'entreprise C, confirme notre affirmation : *« C'est aussi là qu'on négocie le salaire pour la prochaine année ».*

D'autre part, l'informalité des pratiques d'évaluation du rendement se traduit par l'absence de grille d'évaluation et de grille d'auto-évaluation réalisées par les employés. L'entreprise A se dit d'ailleurs réticente à formaliser cette pratique : *« On a déjà regardé cela, mais finalement je te dirais que je ne suis pas très vendue à cette philosophie-là de grosses organisations où la personne fait son auto-évaluation »* et *« Je ne suis pas sûr qu'en 2012 il y a du monde qui ont assez de temps à perdre pour remplir des grilles alors qu'on sait déjà ce qu'on va donner ».* C'est aussi le cas de l'employeur B qui indique qu'une telle formalité alourdit la structure d'un département et ce, bien qu'elle considère bénéfique les auto-évaluations : *« Ce n'est pas mauvais parce que la personne doit s'autocritiquer, voir les bienfaits et fournir des solutions propres à son emploi ».* Quant à l'employeur C, il se dit plus ouverte à la formalité : *« Ce n'est pas une évaluation qui est écrite et formelle et que tu remets une évaluation que l'employé remplit avant la rencontre. Ce n'est pas fait comme ça dans la pratique, mais ça devrait ».*

#### 4.1.2.3. Période de probation

Aucune des entreprises ne possède formellement de période de probation pour les nouveaux employés.

#### 4.1.2.4. Fréquence de l'évaluation informelle

Les résultats montrent que l'emphase est mise sur les rencontres informelles. Les extraits suivants provenant des entreprises A, B et C en témoignent : *« [...] c'est des rencontres en cours d'années pour certaines personnes. S'il y a des choses qui ne vont pas bien, je ne veux pas attendre en décembre »*, *« [...] quand on voit que la personne ne fournit pas, on va lui demander des solutions ou très rarement on va lui imposer une*

*petite structure » et « Le patron parle à tout le monde ici et si quelqu'un a quelque chose à lui demander, la porte de son bureau est toujours ouverte ».*

Les entreprises A et B ajoutent qu'une grande latitude est laissée aux employés et que l'encadrement est donné au besoin. La citation de l'employeur B va dans ce sens : *« Quelqu'un qui serait "control freak " n'aimerait pas ça ici ».*

#### 4.1.3. Les pratiques de formation

Les pratiques de formation sont présentées selon les critères de détermination des besoins de formation, les méthodes et les types de formation ainsi que les opportunités de promotion et d'avancement de carrière.

##### 4.1.3.1. Détermination des besoins de formation

Les besoins de formation proviennent majoritairement de demandes des employés, et ce pour les quatre PME. Comme le souligne l'employeur A : *« Les demandes partent beaucoup plus de l'employé que l'inverse. Je n'ai pas vu souvent qu'on dit aux employés de suivre une formation [...] Je pars de la prémisse que tu sais beaucoup mieux que moi si tu as besoin d'outils ».* Les exigences des clients font aussi partie des mécanismes de détermination de formation au sein des entreprises B et D.

La législation oblige aussi à investir dans la formation comme le souligne l'employeur B : *« Ce qui est bien avec la loi 90, c'est qu'on doit monter des programmes pour répondre aux exigences, ça a obligé les gens à se former même s'ils n'en ont pas tous de besoin ».* Ces exigences sont aussi imposées en matière de santé et sécurité. L'employeur C indique : *« On s'assure d'avoir nos formateurs au niveau du minimum requis en matière de secouriste en milieu de travail »* alors que l'employeur D souligne : *« Il y a deux trois ans on n'était pas obligé d'avoir une carte de chariots élévateurs. Là c'est obligatoire, on est obligé de former tous nos travailleurs pour qu'ils opèrent les machines ».*

Bien qu'aucun plan de formation ne soit mis en place dans les entreprises étudiées, les employeurs affirment être ouverts aux demandes, comme le souligne l'employeur A : « *C'est très rare qu'on va dire non. À moins que ça n'ait vraiment pas de rapport* » et l'employeur B « *On aime mieux être avant-gardiste que d'être bousculé et devoir refuser des contrats parce qu'on n'a pas les gens formés* ».

#### 4.1.3.2. Méthodes de formation et types de formation

Les méthodes de formation privilégiées sont principalement les méthodes externes en raison de l'absence de plan de formation à l'interne et de gens possédant les qualifications requises pour donner la formation.

Parmi les types de formation, notons la présence d'un programme sur le service à la clientèle dans l'entreprise B : « *Au niveau du service, les travailleurs ont des formations aux deux semaines où on leur explique que le client c'est lui qui vous fait vivre, chaque client est ton meilleur client et il faut avoir une attitude de service* ». Pour sa part, l'entreprise A offre un programme de formation, en collaboration avec une firme de consultant, sur la gestion ressources humaines pour les employés ayant des tâches de supervision. Elle possède aussi un programme de compagnonnage : « *On suit le même "pattern" que dans la construction avec les apprentis. Souvent ça va motiver parce que les plus vieux vont pouvoir transférer ce qu'ils savent* », en plus d'être en processus d'accréditation pour devenir formateur en équipement de levage. L'entreprise D affirme aussi posséder certaines qualifications en tant que formateur. Des cours de langue sont aussi offerts par les entreprises A, B et D. Aucun programme de formation spécifique n'ont été précisé par les entreprises C et D.

#### 4.1.3.3. Opportunités de promotion et d'avancement de carrière

Concernant les promotions et le développement de carrière, les opinions sont partagées. Pour l'entreprise B et C, les opportunités de carrière découlent principalement de la croissance de l'entreprise comme le souligne l'employeur C : « *Je ne peux pas dire qu'il*

*y en a énormément parce que l'entreprise a ses limites aussi, mais je pense qu'ils peuvent aider à développer. Ça va surtout avec la croissance de l'entreprise ».*

Pour sa part, l'employeur A adopte une vision plus optimiste face aux possibilités d'avancement : *« Ma philosophie c'est que le jour où tu vas être capable de faire mon job, ça va être le fun, je vais pouvoir faire autre chose! »*. Il mise d'ailleurs sur la gestion de carrière : *« On essaie de travailler à l'interne et de favoriser l'évolution des gens. Ceux qui sont capables et qui ont le goût, on travaille à les faire évoluer à l'interne, même s'il faut les former »*. À ce niveau, l'entreprise C dit aussi favoriser le développement de certains employés : *« On le paie pour aller à l'école avec une garantie qu'il reste ici après [...] le faire avec une personne que tu vois du potentiel et qu'il est prêt à te donner la garantie de rester [...] c'est investir dans sa propre main-d'œuvre »*. Puis, l'attitude et le comportement sont les éléments retenus par l'employeur D qui considère les chances d'avancement assez bonnes : *« [...] la corde il t'en donne tant que t'en veux, mais si tu n'as pas l'attitude et le comportement pour monter, tu ne montreras pas »*.

#### 4.1.4. Les pratiques de rémunération

Les pratiques de rémunération au sein des PME étudiées sont exposées en fonction des pratiques de rémunération directe et des critères de détermination des salaires, des augmentations salariales et des avantages sociaux.

##### 4.1.4.1. Rémunération directe et critères de détermination des salaires

Aucune structure salariale n'est implantée dans les entreprises étudiées. Au contraire, les salaires de base des quatre PME seraient principalement déterminés en fonction du marché et de la négociation entre les parties, comme le souligne l'employeur C : *« C'est sûr que la base c'est l'indice des prix à la consommation, ensuite c'est une négociation qui se fait entre chacun »*. À ce niveau, l'entreprise B avoue que la négociation peut être source de discrimination : *« Des fois c'est plate parce qu'il y a des gens qui ne sont pas augmentés de salaire parce qu'ils ne chialent pas et ne crient pas »*. Ces propos sont

aussi corroborés par l'employeur D : « *Deux personnes peuvent avoir un salaire différent pour un même poste, à cause de la négociation* ». L'expérience serait aussi considérée pour l'entreprise D.

Par ailleurs, le niveau de responsabilité constitue un critère majeur dans la détermination des salaires au sein de l'entreprise A : « *Le salaire que je donne va avec la quantité de brouette que tu vas avoir. Si tu gagnes 15 \$ et t'en veux 25 \$. OK, mais attends-toi à avoir 2-3 pelles de plus dans ta brouette* ». Pour cet employeur, l'ancienneté n'est reconnue qu'au moment de l'embauche.

Des bonus annuels liés aux performances financières des entreprises font aussi partie de la rémunération directe pour les quatre PME. Ici encore, l'employeur B souligne la présence de discrimination : « *On a toujours réparti la bonification de manière discrétionnaire, il n'y a rien d'établi. C'est selon l'évaluation du superviseur* ».

Concernant les employés sur les chantiers hors décret, les employeurs disent essayer de suivre les conventions de la CCQ, bien que les avantages sociaux et les primes de vacance ne soient pas offerts. D'ailleurs, le fait que ces métiers fonctionnent par compétences et nombre d'heures de travail effectués facilite la gestion des salaires.

#### 4.1.4.2. Augmentations salariales

L'indice des prix à la consommation est la première balise pour les augmentations salariales dans les entreprises A et C. Au sein de l'entreprise A, cette augmentation de base est ensuite bonifiée selon une note attribuée par la direction : « *C'est rare que quelqu'un ne mérite rien. Souvent tout le monde à la base et après on ajuste selon la quantité de responsabilités, les changements de job dans l'année, s'il a sorti du lot* ».

L'employeur A note d'ailleurs que des augmentations salariales ont lieu en cours d'année afin de s'ajuster au rendement des employés, surtout dans les premières années d'embauche : « *[...] j'aime mieux commencer plus bas et ça va monter. Prouve-moi que tu es capable et je devrais être assez intelligent pour m'ajuster à ce que tu fais* ».

De plus, l'assiduité au travail est considérée par l'entreprise C.

#### 4.1.4.3. Avantages sociaux

Les avantages sociaux proposés varient d'une entreprise à l'autre. Selon nos résultats, des assurances collectives de base sont offertes aux employés dans les quatre PME, bien que les employés de chantier non syndiqués soient exclus. Au moment de notre collecte de données, l'entreprise B était en processus pour implanter un régime d'assurance accessible aux employés contractuels.

De plus, seule l'entreprise A offre un programme de Régime enregistré d'épargne retraite (REER). À ce sujet, l'entreprise B souligne le manque de ressources permettant l'implantation d'un tel programme : « *On n'aurait pas les moyens de payer cela à tous nos réguliers parce qu'à l'inverse, on n'aurait pas d'ouvrage vu qu'on serait trop cher* ». La mise en place d'un régime de fond de pension serait en démarche pour l'entreprise C. Aucune information n'a été relevée à ce sujet au sein de l'entreprise D.

Une période de carence doit être respectée pour accéder aux avantages sociaux dans les entreprises A et B. L'employeur A souligne qu'au niveau du REER, une période de rétention de deux ans est nécessaire pour avoir droit à la cotisation de l'employeur alors que l'adhésion aux assurances collectives exige une probation de trois mois.

Certains employés des quatre entreprises ont des véhicules à leur disponibilité comme le souligne l'employeur : « *Je pense qu'on le voit dans la cour [...] on a des véhicules, mais c'est surtout pour les cadres, les surintendants et ceux qui ont à se déplacer sur les chantiers* ». Des vêtements à l'effigie des entreprises sont aussi fournis.

Enfin, les employeurs A, B et D disent offrir une certaine flexibilité afin de s'ajuster aux besoins personnels de leurs salariés. Aucune information n'a été relevée à ce niveau par l'entreprise C.

#### 4.1.5. Les pratiques de communication

Les pratiques de communication se réfèrent aux méthodes de communication et à l'utilisation des technologies de l'information et des communications, aux types

d'information communiqués ainsi qu'aux méthodes de communication mise à la disposition des employés.

#### 4.1.5.1. Méthodes de communication et technologie de l'information et des communications

Nos résultats indiquent que les méthodes de communication les plus fréquentes dans les quatre PME sont les courriels, les babillards et les mémos transmis par la paie.

Bien que l'emploi des TIC se fasse de manière quotidienne pour les entreprises A, B et C, celles-ci se limitent à l'utilisation des téléphones cellulaires, courriels et des vidéoconférences. Pour sa part, l'entreprise D possède un journal d'entreprise publié trimestriellement et des téléviseurs affichant de l'information sur les sites de construction sont installés dans les aires communes de l'établissement. À ce niveau, l'employeur A souligne avoir reçu une demande des employés pour l'instauration d'un tel système, mais ne pas disposer des ressources humaines nécessaires au maintien d'une telle activité : *« Si c'est la même chose qui roule depuis trois mois ça ne sert à rien. Ça prend quelqu'un qui va prendre le drapeau, mais on n'est pas encore rendu là »*. Aucune des entreprises ne possède d'intranet.

#### 4.1.5.2. Informations communiquées

Selon nos résultats, les informations générales communiquées aux employés portent principalement sur la santé et la sécurité au travail, les activités de socialisation et les renouvellements d'assurance collective.

Concernant les informations stratégiques, aucun document écrit n'est mis à la disposition des employés. Des rencontres départementales sont toutefois réalisées. En plus de celles-ci, l'entreprise B effectue un bilan à la fin de l'année avec tous les employés. Pour sa part, l'employeur C souligne que la communication stratégique se fait individuellement avec les personnes concernées et que les objectifs annuels sont affichés sur le babillard. Il ajoute que : *« Pas que ce n'est pas ouvert à tout le monde, mais on n'a jamais mis l'emphase là-dessus »*. L'affichage de la mission de l'entreprise est aussi



fait dans l'entreprise A. Puis, l'employeur D mentionne que ce type d'information est communiqué à tous les travailleurs lors de la soirée de Noël alors que les employés de bureau sont invités à une réunion annuelle.

#### 4.1.5.3. Moyens de communication à la disposition des travailleurs

La communication directe demeure le moyen privilégié par les quatre entreprises afin de permettre aux employés de s'exprimer. Une attitude « porte-ouverte » est favorisée afin d'éviter les délais et l'accumulation de préoccupations chez les travailleurs. Aucun moyen permettant de maintenir l'anonymat n'est mis en place dans les entreprises.

Un sondage ainsi que des « focus groups » ont été réalisés auprès des employés de l'entreprise A il y a quelques années dans le but de définir les points à travailler et les forces de l'entreprise et ainsi connaître le degré de satisfaction des employés. Finalement, la rencontre d'évaluation du rendement constitue une occasion pour l'entreprise C de recueillir les commentaires des employés.

#### 4.1.5.4. Reconnaissance de l'innovation et de la créativité

Selon nos résultats, la reconnaissance de l'innovation et de la créativité semble être difficile dans les entreprises de ce secteur. Les extraits suivants, provenant des employeurs B et C, soutiennent notre affirmation : « *On ne veut pas avoir des machines, on veut du monde qui travaille. Mais je ne vois pas du tout comment* » et « *Ça dépend jusqu'où tu veux aller. Dans notre domaine, y n'en a pas vraiment* ». Malgré cela, les employeurs affirment être ouverts aux idées des employés, comme l'indique l'employeur D « *On ne barre personne, surtout si les gens ont des idées et des innovations et que ça peut nous aider à travailler mieux ou plus sécuritairement* ».

#### 4.1.6. Les pratiques d'organisation du travail

Enfin, les pratiques d'organisation du travail présentent dans les PME à l'étude font référence aux heures et au lieu de travail, à la conciliation travail/vie personnelle, à la gestion participative, au travail d'équipe ainsi qu'à la responsabilité sociale.

#### 4.1.6.1. Heures et lieu de travail

Afin de suivre les horaires du secteur de la construction, les horaires de travail des employés non syndiqués sont sensiblement les mêmes pour toutes les entreprises, soit de jour, du lundi au vendredi. Il arrive à certaines occasions que les employés aient à travailler les soirs ou les fins de semaine lors de surcharge de travail. Certains postes possèdent aussi des quarts de travail de soir, de nuit ou de fin de semaine afin de répondre aux exigences des clients.

Les directions d'entreprise s'entendent pour dire qu'il y a très peu de flexibilité dans le choix du lieu de travail en raison de la nature du travail effectué. Tout comme pour les horaires de travail, les possibilités de travailler à la maison se présentent surtout lors de surcharge de travail. Les entreprises A, B et D possèdent un réseau virtuel permettant l'accès au serveur à partir de l'extérieur de l'établissement.

#### 4.1.6.2. Conciliation travail et vie personnelle

Aucune pratique formelle n'est actuellement mise en place dans les entreprises afin de concilier le travail et la vie personnelle. Toutefois, celles-ci se disent ouvertes à la conciliation lorsque nécessaire. La pratique la plus courante demeure la flexibilité dans les horaires de travail. Les entreprises A, C et D offrent la possibilité de mettre en place un horaire comprimé. À cela s'ajoute la présence d'horaires rotatifs pour certains travailleurs au sein de l'entreprise A. Par ailleurs, l'employeur B souligne l'importance de la responsabilisation : « *On responsabilise beaucoup l'individu. Si tu veux partir deux heures, c'est correct, mais assure-toi que l'ouvrage soit fait* ».

Le volet santé et sécurité est ressorti à plusieurs reprises lors de nos entretiens. Effectivement, pour l'entreprise A, la conciliation travail/vie personnelle se fait grâce à la sécurité dans l'environnement de travail : « *On travaille beaucoup au travers de cela... on veut qu'ils travaillent dans un environnement quand même correct autant pour eux que pour tous ceux qui sont autour, soit la famille et tout ça* ». Au niveau de la santé, un programme d'aide aux employés est présentement en démarche d'implantation dans l'entreprise A : « *Je trouve cela intéressant [...] on donnerait la possibilité aux*

*gens qui ont des problèmes X, Y de pouvoir rencontrer des spécialistes pour leur donner du support qu'on est incapable de donner* ». Bien que les entreprises B et D ne possèdent pas de PAE en tant que tel, des services d'aide sont disponibles à la demande du personnel. Pour sa part, l'entreprise B offre un service de collation santé en échange d'une cotisation de 5 \$ par semaine par les travailleurs : *« On a sorti la machine à liqueurs [...] On organise des groupes d'entraînement et on veut faire suivre les gens par des diététiciennes [...] C'est vraiment un volet santé »*. L'implantation d'un service de garderie en collaboration avec un CPE de la région est aussi en démarche. De plus, un programme pour réduire le tabagisme fut implanté, mais a dû être retiré à la suite de problème de gestion. Les frais d'entraînement sont aussi payés par l'entreprise D.

Enfin, l'entreprise C souligne que la conciliation est parfois limitée en raison de l'interaction entre les tâches des employés : *« J'ai beau avoir confiance qu'elle fasse ses heures, si elle n'est pas ici quand on en a besoin, on ne peut pas »*. Cela est aussi corroboré par l'entreprise B, car certaines personnes peuvent être défavorisées en raison de leur poste : *« Au niveau de la paie, il y a un peu d'intransigeance... tu ne peux pas te permettre que les gens n'aient pas leur paye. On comprend le problème, mais ce n'est pas le nôtre »*. La possibilité de sabbatique n'est offerte dans aucune entreprise.

#### 4.1.6.3. Gestion participative

La gestion participative n'est pas une pratique courante dans les PME étudiées. Nos résultats montrent qu'aucune entreprise n'offre la possibilité aux employés de participer aux comités de direction ou de s'impliquer de manière formelle. Toutefois, les quatre entreprises affirment être ouvertes à fournir de l'information plus stratégique aux employés et considérer leurs opinions de manière indirecte. L'employeur C souligne d'ailleurs : *« J'aime avoir leur feedback, parce que c'est souvent eux après qui vont vivre avec nos décisions, donc il faut que tout le monde soit heureux »*. L'employeur A ajoute cependant que cette gestion n'est pas sans implication : *« Tu vas participer aux décisions et prendre les responsabilités qui vont avec. Si c'est juste donner pour donner et que la personne ne veut pas s'en occuper non »*.

Par ailleurs, en raison de la certification ISO-9001, des employés de chaque entreprise sont impliqués dans les comités de gestion de la qualité afin de respecter les exigences.

#### 4.1.6.4. Travail d'équipe

La perception du travail d'équipe varie entre les entreprises. Effectivement, pour les entreprises A et B, le travail d'équipe est essentiel. Les extraits suivants, provenant de ces employeurs, soutiennent notre affirmation : *« C'est pratiquement que ça du travail d'équipe. Souvent ce que quelqu'un fait tombe dans le jardin d'un autre qui va en faire un autre bout »* et *« C'est constant. Il faut qu'il ait un lien entre chaque personne, puisque chaque personne est responsable de son département, mais aussi de sa rentabilité il se doit d'être en contact avec n'importe qui d'autre »*. Les entreprises C et D considèrent plutôt le travail réalisé comme un travail individuel, malgré la présence d'une certaine collaboration entre les employés : *« C'est un travail individuel, mais toujours en collaboration avec une autre personne »* et *« À part au chantier, chacun a ses tâches. Oui, on travaille ensemble, mais ce n'est pas des équipes de travail »*.

#### 4.1.6.5. Responsabilité sociale

L'implication des quatre PME dans la collectivité se fait principalement par des commandites pour des causes culturelles, sportives et au niveau de la santé. Selon l'employeur A, l'implication se fait directement par les employés : *« On veut des retombées sur notre monde. Mais il y a 10-15 personnes qui s'impliquent dans un tas d'affaires autant sportif que culturel... ça dépend des intérêts de chacun »*.

Au niveau du développement social, l'employeur C souligne son partenariat avec un centre de formation professionnelle de la région en termes de fourniture d'équipement alors qu'un prix en électricité est remis par l'entreprise D.

Seule l'entreprise B possède un programme spécifique relié à la protection de l'environnement. Un programme de récupération des métaux impliquant la collaboration des employés a été implanté. Les travailleurs rapportent les métaux non utilisés dans des

bacs et ceux-ci sont par la suite vendus : « *On voulait rendre les jobs plus propres [...] tout l'argent va dans le comité de loisir [...] Ça va avec le développement durable et en même temps ça fait bénéficier les employés* ». Des politiques sont aussi mises en place dans l'entreprise D : « *On est un peu plus exigeant que le client à ce niveau-là* ».

## **4.2. LES PGRH ASSOCIÉES AUX VALEURS AU TRAVAIL DE LA GÉNÉRATION Y**

Cette section vise à présenter nos résultats afin de déterminer dans quelle mesure ils appuient nos propositions, et ce en fonction de notre gradation d'appui.

### 4.2.1. Pratiques associées à la valeur de sécurité

Les deux premières propositions concernaient les pratiques associées à la valeur de sécurité. Plus spécifiquement, elles stipulaient que l'attraction et la rétention des individus de la génération Y sont favorisées si les PME adoptent des PGRH qui concilient travail et vie personnelle (proposition 1) ainsi qu'une communication bidirectionnelle illimitée (proposition 2).

#### 4.2.1.1. Conciliation travail et vie personnelle

La conciliation travail et vie personnelle peut se faire à trois niveaux, soit par une flexibilité dans le temps et le lieu de travail ainsi que dans les avantages sociaux offerts. La recherche d'un équilibre entre les sphères s'exprime principalement par le désir d'une souplesse dans l'horaire de travail. Effectivement, treize des seize participants désignent la possibilité de modifier leurs horaires et de quitter pour des raisons personnelles comme un facteur d'attraction et de rétention : « *Il y a des choses comme le dentiste ou l'optométriste où c'est difficile d'avoir des rendez-vous, c'est intéressant de pouvoir sortir* ». Deux autres sont attirés par les horaires réguliers afin de faciliter la conciliation : « *Ce qui m'attirerait, c'est vraiment les heures du lundi au vendredi de 8-5h. C'est le fun parce que tu profites de tes journées de fin de semaine* ». Ces diverses formes de souplesse dans le temps de travail procurent un sentiment de sécurité chez les

travailleurs réduisant le stress face aux aléas de la vie. D'ailleurs, certains répondants de l'entreprise B et D ont souligné la possibilité d'apporter les enfants au travail lorsque nécessaire : « *Une journée qui n'a pas d'école et que la garderie est fermée... tu vois qui a des enfants qui colorent dans la salle de conférence* ». Puis, les vacances prolongées et les congés mobiles pour raison personnelles sont aussi des facteurs d'attraction et de rétention pour neuf des répondants. Toutefois, ces pratiques sont peu présentes dans les quatre entreprises.

La flexibilité des avantages sociaux est aussi un élément d'attraction et de rétention pour plusieurs des répondants, principalement au niveau des assurances collectives et des fonds de pension. Effectivement, dix des répondants mentionnent l'intérêt porté à la présence ou non d'un régime de retraite alors que sept d'entre eux mettent l'accent sur les assurances collectives. Toutefois, bien que ces garanties collectives soient à privilégier par les employeurs, certains n'y accordent pas une importance critique puisque les membres de cette génération sont jeunes et en santé et généralement sans enfant : « *Le fond de pension c'est sûr que j'y pense moins à l'âge que j'ai, mais ça vaut la peine* » et « *Ce n'est pas important parce que je ne suis jamais malade* ». La valorisation de la santé et du bien-être semble aussi avoir la cote chez six des seize répondants. Ceux-ci affirment accorder une importance aux entreprises offrant des collations santé et des programmes d'activités physiques : « *Ce n'est pas au bureau qu'on bouge le plus, moi je trouve ça important* ».

La possibilité de travailler dans un lieu autre que l'établissement n'est pas privilégiée par les répondants. Certaines possibilités sont offertes lorsque des heures supplémentaires sont nécessaires, toutefois cette méthode ne concilie pas le travail et la vie personnelle étant donné que le temps personnel est réduit. Trois précisent que leur niveau de responsabilités les oblige à être disponibles en tout temps réduisant l'impression d'une conciliation : « *Je me compare avec des copains qui font du 40h... ils ferment l'ordinateur et le téléphone, alors que moi je dois le garder ouvert le soir. On finit par travailler de chez nous, c'est un facteur dont je suis moins satisfait* ». Trois autres indiquent que de travailler sur les chantiers peut limiter l'équilibre de vie, puisque les possibilités de retourner à la maison à la fin du travail sont parfois impossibles.

Enfin, dix répondants accordent une priorité à leur vie personnelle plutôt qu'au travail, cette sphère professionnelle étant relayée à la seconde position dans bien des cas : « *Je me rends compte que ce que les gens ont à offrir c'est beaucoup plus important. Le travail c'est pour ramasser l'argent pour apprécier les temps libres* » et « *Je vais me donner à 100 % dans mon travail, mais ma vie personnelle va passer en premier* ». Une priorité au travail est accordée pour trois répondants, alors que trois autres y allouent une importance égale : « *C'est dur de dire quelle sphère est la plus importante... on a tous besoin de travailler, mais le personnel c'est important... je dirais 50/50* ».

Que ce soit par un horaire variable, des garanties collectives ou la possibilité de prendre des congés mobiles ou des vacances prolongées, la conciliation travail/vie personnelle est un facteur favorisant l'attraction et la rétention mentionné clairement par treize répondants : « *Avant de choisir entre deux emplois, c'est quelque chose que je regarderais* », « *C'est toujours une belle découverte de trouver ça dans une entreprise. Ça motive et ça aide à la vie en dehors du travail* » et « *Il y a des sacrifices qui peuvent se faire, mais si ça vient trop influencer et que ça franchi une limite que je suis moins à l'aise, je regarderais ailleurs* ». En ce sens, nos résultats appuient fortement notre première proposition.

#### 4.2.1.2. Communication bidirectionnelle et illimitée

Notre deuxième proposition nous amène à nous intéresser aux moyens et à la fréquence de la communication comme facteur d'attraction et de rétention des membres de la génération Y dans les PME étudiées.

Nos résultats soutiennent la préférence pour les méthodes de communication informelles et directes chez quatorze des seize répondants : « *C'est important que ce soit illimité, ça permet de régler les choses rapidement* » et « *Ça n'a pas besoin d'être dans un contexte formel, parce que c'est fait sur une base régulière* ». Afin de s'ajuster à leur besoin de sécurité, une fréquence minimale hebdomadaire des rencontres informelles est nécessaire, bien que six répondants désirent obtenir un feedback au fur et à mesure :

*« Le fait que ce soit en tout temps c'est important. Je veux y avoir accès quand je veux ».*

Ce besoin de communiquer de manière illimitée est facilité par l'attitude « porte ouverte » des membres de la direction des entreprises étudiées. D'ailleurs, la disponibilité des superviseurs représente un facteur d'attraction et de rétention pour treize répondants, puisque l'offre d'un feedback régulier et constant fait partie du rôle des gestionnaires, permettant ainsi de répondre à la valeur de sécurité des Y : *« Si ça ne marchait pas avec lui, je serais partie c'est absolument clair », « Avoir un boss avec qui tu peux parler ça compte dans la balance. Il devrait être aussi disponible que tes collègues »* et *« Si tu ne peux plus rencontrer ton patron et que tu n'es plus encadré, ça me motiverait à partir ».*

Évidemment, certains contextes demandent une communication plus formalisée afin de s'assurer que tous les gens concernés obtiennent l'information et que celle-ci soit complète : *« Des fois dans des réunions on n'a pas le choix d'utiliser le formel, sinon on risque d'oublier des affaires ».* Toutefois, la fréquence nécessaire des rencontres formelles varie selon les répondants. En fait, les rencontres formelles concernant l'entreprise de manière globale seraient suffisantes lorsqu'effectuées annuellement ou biannuellement, alors que l'intervalle des rencontres départementales devrait être mensuelle pour s'ajuster à la valeur de sécurité des Y. Trois des quatre membres de l'entreprise A interviewés, signalent d'ailleurs que les rencontres formelles sont peu présentes et qu'une amélioration devrait être portée à ce type de communication : *« Avant on se rencontrait sur une base trimestrielle pour évaluer la priorité des projets. On a mis ça de côté... faudrait que ça recommence »* et *« Ça pourrait être intéressant d'avoir des rencontres plus formelles. C'est un peu problématique en ce moment ».* À ce sujet, un seul répondant au sein des entreprises B et C adopte le même discours, alors que cela n'a pas été cité par les participants de l'entreprise D.

Notons que, peu importe le type, le fait d'avoir une bonne communication est primordial pour les membres de la génération Y qui qualifient cet élément comme essentiel à la réussite des entreprises : *« Sans communication ça ne peut pas marcher, c'est comme dans un couple! »*, *« Du moment qu'il n'y a pas de communication... c'est le bordel »* et



« *C'est le nerf principal. Sinon, il va sortir des problèmes et des squelettes du placard et ça, ce n'est pas intéressant!* ».

Enfin, la structure des PME semble favoriser la communication dans l'entreprise en raison de la proximité organisationnelle : « *Quand j'ai besoin de quelque chose je ne passe pas par 50 personnes comme dans les grosses boites* ». La communication fait d'ailleurs partie des trois avantages les plus fréquemment nommés face à la GRH au sein des PME. Cependant, le fait que les ressources, dont les ressources humaines, soient limitées peut constituer un désavantage pour ces entreprises, puisque le nombre de personnes ressources disponibles est parfois réduit.

De façon générale, nos résultats appuient très fortement cette proposition, puisque la communication bidirectionnelle et illimitée représente la seule PGRH considérée comme un facteur d'attraction et de rétention pour l'ensemble des répondants.

#### 4.2.2. Pratiques associées à la valeur de bienveillance

Concernant les pratiques associées à la valeur de bienveillance, nous avons deux propositions. Nous soutenons que la présence de travail d'équipe (proposition 3) et d'occasions de socialisation (proposition 4) favorisent l'attraction et la rétention des membres de la génération Y dans les PME.

##### 4.2.2.1. Travail d'équipe

Dix des seize répondants de la génération Y considèrent les pratiques d'organisation du travail en équipe comme un facteur d'attraction et de rétention. Pour eux, le travail d'équipe permet la collaboration entre les membres de l'organisation et assure une meilleure résolution des problèmes ainsi qu'une continuité des projets : « *Le fait d'en discuter, tu te challenges et ça va souvent améliorer les résultats* », « *C'est quelque chose que je recherche, si quelqu'un est en retard on va s'entraider* » et « *Je n'aimerais pas être le seul impliqué dans un projet, parce que j'augmente les chances de manquer mon coup et je manque des chances d'apprendre* ». Malgré la recherche d'occasions de

travail d'équipe, la présence de tâches individuelles est importante pour cinq répondants : « *Ce que j'apprécie le plus c'est que les tâches soient bien divisées à l'intérieur d'une équipe, mais que ça fait partie d'un ensemble* ».

Pour quatre participants, le travail d'équipe n'affecte pas leur intérêt ou leur rétention dans une entreprise. Ils accordent plutôt une préférence au travail individuel comme le montrent les citations suivantes : « *Je serais plus un travailleur individuel, mais on n'a pas le choix* », « *Dans le travail individuel tu fais tes choses plus à ta façon, à ton rythme... tu peux approfondir davantage. J'aime mieux ça* » et « *Avant on était moins et chacun faisait ses affaires, on ne s'entraidait pas et ça ne me dérangeait pas* ».

Deux participants sont neutres et affirment que leur attraction pour le travail d'équipe dépend du type de travail et des compétences nécessaires pour la réalisation de leurs tâches : « *Les deux ne me dérangent pas, si je suis capable de le faire tout seul c'est plus vite* » et « *Je préfère ni un ni l'autre. On est plus fort en gang, mais il faut être capable d'avancer chacun de notre côté. Ça dépend du projet* ».

Enfin, les seize répondants attestent que le travail d'équipe est valorisé au sein de leur entreprise, principalement en raison du secteur d'activités : « *Je ne peux pas être celui qui fait et qui gère le projet. Ce n'est pas que c'est encouragé, c'est juste un fait* », « *L'esprit d'équipe c'est une de mes valeurs et ici aussi* », « *Si je tombe malade demain, le chantier n'est pas arrêté parce que je suis le seul qui travaille dessus* » et « *La notion de travail d'équipe est essentielle, sinon le projet ne peut pas avancer* ».

Dans l'ensemble, nos résultats appuient modérément notre troisième proposition, selon laquelle les opportunités de travail d'équipe favorisent l'attraction et la rétention des membres de la génération Y au sein des PME.

#### 4.2.2.2. Socialisation au travail et hors travail

La valeur de bienveillance serait surtout comblée par la présence d'occasions de socialisation au travail et hors travail au sein de PME étudiée. Selon nos résultats, les activités informelles, comme les repas et les « 5-7 », sont les plus populaires et

davantage présentes au sein des entreprises A, B et C. Les employés de l'entreprise B et D soulignent que l'esprit familial aide à l'intégration et au développement de rapports sociaux : « *C'est le fun parce que t'as l'impression de faire partie de la famille* » et « *L'esprit de famille est fort ici* »,

En fait, la qualité des relations interpersonnelles ressort comme une des principales sources de rétention : « *Tu vas passer 40 heures par semaine à ton travail sinon plus. Si tu n'as pas de fun avec le monde, changes de job* », « *J'aurais beau avoir 100 000 \$ de plus, si l'ambiance est pourrie et que je ne me sens pas bien, je vais lâcher le million et aller voir ailleurs* » et « *Si je n'étais pas bien ici je serais partie, c'est gravé dans le ciel* ». L'ambiance de travail se trouve aussi parmi les trois avantages des PME les plus citées par les répondants : « *J'ai l'impression que l'esprit de groupe est plus là que dans les grosses entreprises* » et « *Le côté chaleureux, il y a plus de contacts et c'est intéressant quand tout le monde se connaît* ». D'ailleurs, deux participants précisent que le nombre limité d'entreprises dans ce secteur d'activités ainsi que la petitesse de la région leur permet de se forger rapidement une opinion sur l'ambiance retrouvée chez les concurrents, permettant alors d'évaluer les possibilités de socialisation comme une source d'attraction lors de leur recherche d'emploi.

Par ailleurs, tous les employés s'accordent pour dire que les activités de socialisation assurent un meilleur climat de travail et que les bénéfices, dont la réduction des tensions et la croissance de l'esprit d'équipe, sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation : « *Ça permet de créer des liens. Sinon un moment donné tout le monde veut se taper sur la tête... ça fait juste déplacer l'air un peu quand on se voit hors du bureau* » et « *Plus tu passes de temps ensemble, plus tu développes un esprit d'équipe. Je trouve important qu'on se rencontre, qu'on apprenne à connaître les personnes. Après tu les comprends mieux* ». La considération des intérêts des employés est aussi importante pour ces travailleurs, qui soulignent l'ouverture de la direction, au sein des quatre PME, lors de suggestions d'activités de socialisation : « *On a un mot à dire tout le temps, on propose et si c'est intéressant ils vont le faire* » et « *Je trouve encore plus le fun d'avoir un comité parce que c'est des idées des employés. C'est une socialisation de tout le monde ensemble et je trouve ça très important* ».

De plus, trois participants avouent développer une plus grande loyauté envers leurs collègues et leur supérieur qu'envers l'entreprise elle-même, démontrant l'importance accrue de la socialisation dans l'entreprise : « *L'entreprise personnellement je m'en fou un peu. Je n'ai pas d'intérêt pour le produit final, mais d'avoir une belle atmosphère de travail ça compte dans la balance* » et « *J'ai un attachement plus au monde ici qu'au travail. C'est un facteur qui fait que je reste* ».

D'autre part, les pratiques d'accueil ne sont pas à négliger, car trois employés ont cité la difficulté à s'intégrer lors de leur arrivée dans les organisations A, B et D : « *Je me suis défriché un chemin. Ça été un peu "garroché", là je me suis adapté et ça va bien* », « *Mes six premiers mois ont été vraiment pénibles* » et « *Quand je suis rentré, on m'a dit y'a beaucoup de monde ici et il fallait que je prenne ma place. C'était vraiment par moi-même* ». Deux répondants ajoutent l'attention portée à la première impression lors de l'embauche : « *Ce qui m'a attiré, c'est les premiers contacts, la façon humaine de parler... comment ils m'approchaient. Le côté social, je l'ai vu* » et « *C'est l'entrevue qui m'a attirée, les gens avec qui je l'ai fait qui m'ont mis à l'aise tout de suite* ».

Notons que parmi l'ensemble des répondants, deux sont neutres. Bien qu'ils accordent une importance à la qualité des relations, ils affirment que la présence d'occasions de socialisation autant formelle qu'informelle n'est pas une source directe d'attraction ou de rétention : « *C'est plus ou moins important parce que je ne participe pas, mais la qualité des relations c'est important. Je quitterais si l'ambiance n'était plus bonne* ».

Puisque quatorze des seize membres de la génération Y participants relèvent la socialisation comme un facteur d'attraction et de rétention dans l'entreprise, nous pouvons affirmer que nos résultats appuient très fortement notre quatrième proposition.

#### 4.2.3. Pratiques associées à la valeur d'universalisme

Selon nos propositions associées à la valeur d'universalisme, les PGRH basées sur les critères objectifs et équitables (proposition 5) et l'adoption d'une gestion des ressources humaines socialement responsable (proposition 6) favorisent l'attraction et la rétention des membres de la génération Y dans les PME.

#### 4.2.3.1. Critères objectifs et équitables

Nos résultats montrent que la perception de l'équité et de l'objectivité varie en fonction des définitions que les répondants se font à ce sujet. Effectivement, les pratiques seraient peu objectives selon treize des seize répondants, puisque le critère majeur de détermination des conditions de travail est la négociation. Celle-ci n'est pourtant pas directement liée avec un manque d'équité. Au contraire, les conditions sont vues équitables lorsqu'elles sont ajustées à la progression, aux responsabilités et au rendement de chaque travailleur : *« Je dirais que les conditions sont équitables et objectives, puisque chaque personne à sa propre évaluation personnelle »* et *« Ils sont équitables dans le sens que si tu es performant, tu as le salaire qui va avec et qui justifie que tu as plus que d'autres. Mais ce n'est pas objectif, parce qu'il n'y a pas de tableau ou d'échelle qui dit que c'est ça par année exemple »*.

Cependant, huit des participants s'accordent pour dire que cette méthode engendre des différences pour des travailleurs ayant un profil et un emploi similaire : *« Je suis convaincue que des gens vont avoir des salaires plus élevés, car s'ils ont plus de facilité à négocier »* et *« Quelqu'un qui sait se vendre peut avoir un salaire plus élevé qu'un autre »*. En conséquence, les inégalités entre les travailleurs peuvent générer des tensions, ce pour quoi ils préfèrent les politiques écrites et uniformes : *« Je ne verrais pas pourquoi un aurait un passe-droit à côté de quelqu'un d'autre s'ils font le même travail. Il faut que ce soit équitable »*, *« Ça serait un facteur de rétention. Ça ne serait pas normal qu'une nouvelle personne entre et gagne la même chose que moi si ça fait dix ans que je travaille ici »* et *« Quand tu es au courant de ce que d'autres ont eu et que tu te mets à te comparer, tu te dis que si c'était régi dans un cadre, toi aussi tu aurais pu avoir ça »*. D'ailleurs, le fait que les effectifs soient réduits dans les PME facilite l'individualisation des PGRH et peut représenter un désavantage relié à ce type d'entreprise pour ceux valorisant l'équité et l'objectivité dans la gestion du personnel.

Le fait que les entreprises soient familiales ne semble pas engendrer des traitements différents, sauf selon un des quatre employés interviewés de l'entreprise C : *« Je constate qu'y a des choses qui ne seraient pas supposées de se faire et qui se font. Des*

*traitements peuvent être différents pour les membres de la famille... des choses que normalement il serait déjà dehors ».*

Considérés globalement, nos résultats appuient modérément la proposition selon laquelle les PGRH basées sur des critères objectifs et équitables favorisent l'attraction et la rétention des Y.

#### 4.2.3.2. Gestion socialement responsable

Concernant la responsabilité sociale d'entreprise, douze des seize répondants affirment accorder une importance à l'image de l'employeur dans leur recherche d'emploi ou dans leur intérêt à demeurer au sein d'une entreprise : *« Je serais plus attiré vers une entreprise qui a une bonne réputation », « J'ai quand même une fierté professionnelle et ça prend du temps de bâtir un nom dans une entreprise. Je ne voudrais pas le perdre pour une entreprise où l'image qu'on les clients c'est qu'elle est toute croche »* et *« Quand une entreprise dit toujours non et n'est impliqué dans rien, c'est plate, mais ça me donnerait moins le goût de travailler pour elle ».*

Les politiques de non-discrimination dans l'embauche et d'égalité des sexes sont les pratiques de RSE en lien avec le traitement des employés les plus visibles au sein des PME étudiées : *« Je sais qu'ils essaient d'embaucher une main-d'œuvre régionale et beaucoup de femmes », « Les travailleurs de la construction c'est plus des hommes, mais des efforts sont faits pour avoir des femmes alentour »* et *« On a des travailleurs handicapés qui viennent au bureau. Ils sont habillés comme les autres travailleurs et ils connaissent tout le monde ».* L'emphase sur la sécurité au travail est aussi considérée comme une responsabilité de l'entreprise envers son personnel : *« Le fait qu'on joue beaucoup sur la sécurité ce n'est pas seulement pour l'image, c'est une responsabilité qu'on a aussi de faire la job d'une bonne façon pour que personne ne se blesse »* et *« C'est de prendre à cœur les familles, que les travailleurs soient heureux au travail et qu'ils soient dans le même état qu'ils étaient avant de partir ».* Pour trois des seize répondants, les PGRH socialement responsables se voient d'une manière plus globale : *« C'est ça qui détermine comment tu te sens dans l'entreprise »* et *« La part de*

*l'employé c'est de faire son travail. La part de l'entreprise c'est de s'assurer d'avoir un bon milieu de travail, d'être ouvert d'esprit, d'être compréhensif* ».

Trois des quatre membres interviewés de l'entreprise A ont d'ailleurs mis l'emphase sur l'évolution de cette pratique au sein de l'entreprise : « *C'est une valeur qui se reflète beaucoup comparativement à d'autres entreprises* » et « *J'ai vu la progression... c'est intéressant parce que nos conditions s'améliorent chaque année* ». Cela est aussi le cas pour un des employés de l'entreprise B : « *On est ouvert à l'avoir et je trouve que c'est un point qui a du sens, c'est motivant* », alors que ceux de l'entreprise C semblent être moins au courant des réussites et implications de leur employeur : « *Je dirais que l'entreprise n'est pas vraiment impliquée* » et « *Il y a des commandites, mais je n'irais pas plus loin que ça* ». Notons que la présence des comités d'ISO au sein des quatre entreprises constitue une manière d'assurer un certain niveau de responsabilité sociale : « *Ce sont des standards minimaux que l'entreprise doit respecter. Ça garantit une structure adéquate de l'entreprise pour les travailleurs, les clients et l'environnement* ».

Par ailleurs, les Y participants indiquent que pour être attirantes, les PME ont avantage à maintenir leurs engagements et respecter les diverses parties qui les entourent : « *En anglais, ils disent "Walk the talk". Si tu prônes quelque chose agit en conséquence* », « *C'est aussi le respect des citoyens et s'arranger qu'il n'y ait pas de chicane. Il faut s'accommoder* » et « *C'est faire preuve d'éthique, aider les individus qui font partie de l'entreprise et ceux de la communauté à s'améliorer au niveau sociétal* ». La RSE peut toutefois être facilement détruite selon deux participants : « *Il faut faire attention. Tu peux flasher et ne pas faire grand-chose* » et « *Entre l'image qu'on projette et ce qu'on est réellement, des fois c'est différent* ». De plus, la considération des intérêts sociétaux, tels que la protection de l'environnement et le développement durable, permet une adéquation avec leur valeur d'universalisme.

Finalement, deux participants mentionnent que la RSE ne fait pas partie des facteurs d'attraction et de rétention : « *Quand l'image est positive et que la compagnie a une image respectueuse envers ses employés, c'est un point positif, mais je ne m'arrête pas à l'image* », alors qu'un répondant est neutre « *C'est comme une question sur la vie en*

*général. Je ne sais même pas ce qu'ils font. Je dirais que c'est 5 sur 10 d'importance ».* Cet élément n'a pas pu être mesuré pour un des participants.

De manière générale, les résultats de notre étude appuient fortement la proposition pour laquelle la présence d'une responsabilité sociale d'entreprise favorise l'attraction et la rétention des membres de la génération Y dans les PME.

#### 4.2.4. Pratiques associées à la valeur d'autonomie

Deux propositions sont liées à la valeur d'autonomie. En effet, celles-ci stipulaient que l'offre d'une liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail (proposition 7) ainsi que la présence d'opportunités de création et d'innovation (proposition 8) favorisent l'attraction et la rétention des travailleurs de la génération Y dans les PME.

##### 4.2.4.1. Liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail

La liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail a été nommée comme un facteur d'attraction et de rétention par quatorze des seize répondants. Les citations suivantes montrent l'importance accordée à cette pratique : « *C'est important de ne pas dépendre des autres, il faut être capable de se débrouiller tout seul* », « *L'autonomie fait partie des facteurs d'attraction et de rétention parce que je n'aimerais pas être à la merci de quelqu'un* » et « *Je veux pouvoir faire les choses à ma façon et à mon rythme* ».

Cette latitude permet aux membres de la génération Y de faire preuve de responsabilisation dans leur travail : « *C'est avec de l'autonomie comme ça que je vois mes erreurs et que je peux m'améliorer* », « *Des fois c'est des décisions qui sont assez importantes, si tu fais une erreur il faut que tu sois capable de la corriger et de dire que c'est ton erreur* » et « *Il faut être capable de voir ce qui s'en vient et de trouver des solutions par soi-même* ». En plus de cela, l'autonomie au travail symboliserait une marque de confiance accordée par la direction, et ce pour quatre répondants : « *Je trouve que c'est une belle forme de reconnaissance que mon employeur a envers moi quand il*



*me laisse cette latitude », « J'aime qu'on me laisse de l'espace pour travailler et que le monde sente que le résultat est là » et « On n'a pas besoin de toujours faire un compte rendu. Il nous donne de la latitude en frais de confiance ». Deux autres répondants lient leur besoin d'autonomie à leur esprit entrepreneur : « J'aime bien pouvoir être mon propre patron [...], je pense que n'importe qui qui a un petit côté entrepreneur va aimer avec cette possibilité ».*

Tout comme la communication et l'ambiance de travail, l'autonomie représente un des trois avantages à travailler dans une PME les plus cités par les répondants : « *Les PME rendent beaucoup plus facile la prise de décision* ». À ce sujet, l'ensemble des participants des entreprises A, B et C mentionnent jouir d'une liberté dans la gestion de leurs tâches, tant que le choix de leurs méthodes respecte les échéanciers, le cadre de l'entreprise, la sécurité et les demandes des clients : « *L'objectif est en avant de toi, chaque personne est un peu libre de prendre le chemin qu'il veut pour s'y rendre* », « *Même si ça prend 20 minutes de plus c'est pas grave, tant que le résultat est là* » et « *Mon patron me laisse faire ce que je veux, mais il a des attentes et je dois les respecter* ». La gestion du temps de travail est aussi gérée par les employés eux-mêmes, bien que le travail doive généralement s'effectuer dans les heures normales de bureau, soit de jour du lundi au vendredi. La structure étant plus rigide au sein de l'entreprise D limite la latitude permise aux employés, principalement au niveau de la gestion du temps : « *J'en ai pas beaucoup, je travaille avec les cadres qui sont établis pour moi* ». Deux des participants de cette entreprise affirment d'ailleurs qu'une vérification est souvent effectuée le vendredi après-midi afin de s'assurer que les employés soient à leur poste de travail. Ils avouent que cette pratique constitue un irritant compte tenu que le nombre d'heures travaillées dépasse souvent celui pour lequel ils sont rémunérés : « *On dirait qu'il savait quand venir vérifier, mais on ne rentre pas les heures et des fois le jeudi soir j'ai déjà fait 45 heures. Faut être présent pareil* ». Notons d'ailleurs que deux des seize employés ont indiqué leur résistance face à l'utilisation des horodateurs « *Je trouve ça insultant* », bien que cela ne soit instauré dans aucune des entreprises.

À la suite de cette analyse, nous pouvons affirmer que nos résultats soutiennent très fortement cette proposition, puisque la liberté dans la gestion du temps et des méthodes

de travail constitue un facteur d'attraction et de rétention de la génération Y pour quatorze des répondants.

#### 4.2.4.2. Créativité et innovation

L'innovation dans les techniques de travail et le développement de nouveaux postes et même de l'ensemble d'un département constituent les possibilités au sein des entreprises étudiées les plus fréquemment nommées par les répondants. Ces occasions favorisent l'amélioration continue de leur travail grâce à la capacité d'innover dans la gestion des coûts et des délais et dans la résolution de problème : « *On est capable de le faire dans un délai X avec un coût X. Dans un an on devrait être capable de le faire dans un budget et un délai plus petit* » et « *Il faut que tu sortes des sentiers battus. Si tu ne l'as jamais fait, tu le fais comme tu penses et souvent c'est différent du processus en place. C'est là que tu viens avec des trucs optimaux* ». Elles favorisent aussi leur cheminement personnel et leur implication dans l'entreprise en leur permettant de mettre leur personnalité à profit : « *J'ai un monde de possibilité devant moi. Je ne veux pas être une marionnette. Le jour où je ne sentirai plus que je peux développer, je songerais à quitter* » et « *Je peux apporter ma petite touche personnelle, parce que quand tu réussis, tu peux dire que ça vient de toi* ».

Parmi l'ensemble des seize répondants, onze affirment que les membres de la direction sont ouverts aux suggestions et aux changements qu'ils apportent : « *Il faut être bien dans cet environnement-là, parce que des fois ça peut être épeurant, car on a tellement de latitude à développer ce qu'on veut* », « *Tu vas chercher l'information. Tu la présentes à ton boss pour qu'il pense à ça et un moment donné ça marche* » et « *Ils ne sont pas barrés, ils aiment qu'on apporte des choses nouvelles* ». Pour deux autres, les différences générationnelles entraînent une résistance aux changements de la part des travailleurs plus âgés et parfois de la direction : « *Le gars a son marteau depuis 20 ans. Quand tu lui apportes un nouvel outil pour mieux gérer le chantier il est déstabilisé. Des fois tu dois réussir à briser cette barrière* » et « *C'est un peu difficile parce qu'ils sont un peu conservateurs. Ils vont écouter tes idées, mais c'est dur à faire appliquer* ».

Par ailleurs, les opportunités de créativité et d'innovation ne sont pas recherchées par deux des participants, alors que deux autres sont neutres. Le type d'emplois effectués par les deux répondants neutres est la raison principale expliquant leur difficulté à se positionner sur cette pratique. Cet élément n'a pu être mesuré dans un des cas.

De façon générale, les opportunités de création et d'innovation sont un facteur d'attraction et de rétention pour onze des répondants, ce qui appuie fortement notre proposition.

#### 4.2.5. Pratiques associées à la valeur de stimulation

Les responsabilités mixtes et motivantes (proposition 9), la communication stratégique (proposition 10) ainsi que la présence de technologies de l'information et des communications (proposition 11) sont les trois PGRH associées à la valeur de stimulation de la génération Y pour lesquelles nous soutenions que leur présence favorise l'attraction et la rétention de ces individus.

##### 4.2.5.1. Responsabilités mixtes et motivantes

Les membres de la génération Y accordent une importance à la diversité dans leur travail, puisque cet élément représente un facteur d'attraction et de rétention pour treize des participants. Pour eux, la stimulation par les tâches est une PGRH importante et recherchée : *« Je ne veux pas quelque chose de monotone, même si on me donne 50 000 \$ de plus, il faut du défi », « Le fait que je sois un peu instable et que j'ai une grande résistance aux changements m'amène à vouloir changer rapidement. Le fait que ce soit diversifié ça m'attire beaucoup »* et *« C'est quelque chose que je recherche parce que tu as des nouvelles connaissances, tu vas travailler avec de nouveaux équipements et gérer du nouveau monde »*.

La diversité des responsabilités constitue aussi un des facteurs d'attraction des entreprises étudiées les plus souvent nommés : *« Dans mon ancien travail, je me suis rendu compte qu'il n'y avait pas assez de défis et que j'avais trop de temps libre. C'est*

*pour ça que je suis ici* », « *Je cherchais d'autres défis, c'est ça qui m'a amené ici* » et « *La description de travail cadrerait avec ce que je cherchais. Je n'avais pas à être canné dans le même travail, il y avait une diversité* ». Nos résultats montrent également que la réduction des responsabilités ou l'absence de défis seraient source de départ volontaire : « *Si mon travail changeait et que c'est trop routinier, je partirais* », « *Si je pense à aller ailleurs un jour, ça serait plus au niveau professionnel, pour avoir plus de diversité dans mon travail* » et « *La journée où je m'assoierai dans mon bureau juste pour faire Enter, ça ne m'intéresserait plus* ».

Par ailleurs, huit des seize employés interviewés affirment que leur contexte de travail actuel favorise l'élargissement des responsabilités : « *L'avantage d'un entrepreneur c'est que quand tu veux du changement, tu peux changer d'environnement de travail facilement* » et « *Il y a tout le temps des super défis parce que l'entreprise est dynamique, jeune et en développement* » et que le fait d'être dans une PME permet davantage de polyvalence et de variété : « *Tu touches à tout, c'est ce que je trouve qu'il y a de plus dans une PME* ». Toutefois, trois participants notent que l'importance de leurs responsabilités peut être source de stress, malgré leur besoin de stimulation : « *Quand tu as des projets qui jouent dans les millions et que tu es pris entre le fabricant et le client, ce n'est pas toujours facile. C'est stressant, mais stimulant en même temps* ».

Enfin, un travailleur évoque que le travail routinier correspond davantage à ses valeurs, alors que deux sont neutres. Ces derniers apprécient la présence de variété, bien que ce ne soit pas un facteur d'attraction et de rétention.

Dans l'ensemble, nos résultats concernant les responsabilités mixtes et motivantes appuient fortement notre proposition, puisque treize des seize participants accordent une importance à cet élément comme facteur d'attraction et ou de rétention.

#### 4.2.5.2. Communication stratégique

Nos résultats indiquent que les membres de la génération Y sont plus engagés et intéressés à demeurer dans une entreprise lorsque les objectifs à atteindre sont clairs :

« Il faut avoir un sens, avoir un but, des objectifs... sinon je ne resterais pas », « Je sais pourquoi je travaille et c'est ça que je veux » et « C'est un facteur à 100 % d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise. Ne pas avoir de sens et être un robot y'a pas de différence ». L'entreprise bénéficie de véhiculer ses valeurs et donner un sens aux actions pour s'ajuster à leur valeur de stimulation : « La recherche d'un sens au travail c'est motivant. Je trouve important que mon job ait un impact » et « Ton travail défini qui tu es dans la vie ».

La communication stratégique ressort cependant parmi les PGRH à améliorer et ce, pour les quatre entreprises. D'ailleurs, la mission et les valeurs organisationnelles figurent comme des composantes stratégiques dont le contenu semble flou aux yeux des employés. Lorsqu'interrogés à ce sujet, sept répondants, provenant des quatre PME, ont avoué ne pas connaître réellement la mission et que la communication stratégique était négligée : « Je crois que la mission devrait être révisée, plus communiquée. Un bon mandat de la haute direction serait de redéfinir l'image qu'elle veut avoir. On dit que la raison d'être de l'entreprise c'est les employés, mais ça pourrait être plus terrain que ça qu'ils se déplacent sur les chantiers », « Nous les employés ont n'est pas au courant. Des fois on n'est pas toujours préparé pour les changements. Ça serait le fun d'être au courant des missions, des objectifs de l'entreprise » et « Je trouve ça compliqué au niveau des valeurs... pour les miennes ça va, mais celles de l'entreprise je ne sais pas ».

Six participants ajoutent que le développement de pratiques d'évaluation du rendement plus formelles serait recherché afin de favoriser le sens au travail grâce à la fixation d'objectifs précis et réalisables : « J'ai hâte d'avoir des objectifs clairs lors de réunions formelles, je suis tout le temps dans le néant... c'est vraiment à développer » et « Ça aurait du bon d'avoir une évaluation plus formelle. En se fixant des objectifs de performance, on mettrait en place des moyens pour qu'on puisse arriver à leur objectif ». La clarification de l'organigramme et des profils de postes seraient aussi à encourager selon les participants des entreprises A et B : « Il ne savait même pas où il allait me placer. On a fait une formation ressources humaines et je ne savais même pas mon titre... c'est un peu problématique » et « Il y a des gens nouveaux qui sont engagés ».

*et j'aimerais savoir c'est quoi leur rôle par rapport à moi, qui a pouvoir de décision... que ce soit plus clair ».*

Une autre ligne de conduite permettant de favoriser l'attraction et la rétention en lien avec la communication stratégique repose sur le rôle du superviseur, ce qui va dans le même sens que les résultats portant sur la communication bidirectionnelle et illimitée. Cette personne agit comme élément clé dans la transmission des orientations de la direction en offrant un cadre de travail précis et permet le transfert d'informations stratégiques : *« Qu'il m'enligne et qui me donne des objectifs et m'aide à suivre la ligne qui veut selon leurs valeurs et vision. Qu'il définisse mon rôle pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise »* et *« S'il veut qu'on flash à droite, mais qu'il n'est pas capable de communiquer et de donner les instructions, tout le monde va faire ce qu'ils veulent ».*

Enfin, même s'il accorde une importance à la signification de son travail, un participant affirme ne pas ressentir le besoin de recevoir une communication plus large des objectifs de l'entreprise, le rendant neutre sur le sujet. Le seul fait de connaître ses propres tâches suffit : *« En dehors de ce qui touche mon travail, je ne sais pas... Je ne ressens pas ce besoin-là. Ça ne m'apporterait rien de plus ».*

En général, les pratiques de communication stratégiques dans les PME constituent un facteur d'attraction et de rétention de la génération Y, puisque les résultats de quinze des seize participants appuient très fortement notre proposition.

#### 4.2.5.3. Technologie de l'information et des communications

Selon nos résultats, la technologie représente la clé du succès au sein des PME et fait partie des éléments essentiels à la réalisation du travail pour seulement quatre individus rencontrés : *« C'est quand même d'une grande importance, parce que selon moi l'incompétence informatique est un frein au succès et à l'avancement »*, *« C'est important si l'on veut rentabiliser l'entreprise »* et *« On est vraiment dépendant de ça et c'est correct. Quand les ordinateurs "plantent", on crie Au Secours! ».*

Bien que neuf des seize répondants ne considèrent pas les TIC comme un facteur d'attraction ou de rétention, ceux-ci avouent toutefois que les technologies de base, principalement les cellulaires, les ordinateurs et Internet, facilitent leur travail. Les citations suivantes appuient notre affirmation : *« Une fois que tu as connu ça, tu ne veux pas retourner juste avec les fax ou les formulaires à la main », « Je ne me verrais pas travailler dans une entreprise qui n'a pas d'ordinateur, mais c'est rendu un standard. Donc, ça ne me servirait à rien d'avoir plus de gadgets »* et *« Ça ne sera pas un facteur qui va m'attirer plus qu'un autre, mais il faut l'avoir »*.

Par ailleurs, trois participants sont neutres à ce sujet, comme le soulignent les extraits suivants : *« Si l'entreprise ne veut pas te fournir la technologie pour travailler, tu es limité. Si c'est la philosophie de l'entreprise et qu'il accepte de te payer plus d'heures pour que tu fasses le travail sans les TIC, on va vivre avec. », « Moi je dis ce qui va le mieux pour toi. Il ne faut pas s'enfarger »* et *« Je suis très high-tech, mais je ne serais pas nécessairement attiré vers une entreprise qui est hautement développée »*. Pour eux, la technologie est essentielle seulement lorsqu'un support informatique est offert : *« C'est important qu'on l'aille à temps et ce que soit disponible, mais qu'on ait support qui va avec aussi »* et *« Si on n'est pas capable de travailler avec, ça ne sert à rien »*.

Concernant la présence d'un site Internet, sept répondants affirment y accorder une importance lors de leur recherche d'emploi : *« C'est très intéressant quand ils ont un site, parce que quand je cherche un emploi c'est vraiment la première place que je vais regarder »*. Toutefois, le site Web de l'entreprise représente surtout un outil permettant une meilleure visibilité aux yeux des clients : *« C'est important pour la publicité que ça donne. C'est un milieu qui a beaucoup de compétition et c'est important de se faire voir. Ça peut donner des nouveaux clients »* et *« Mes patrons n'en voyaient pas l'intérêt. À force de leur expliquer qu'on est en 2012 et que c'est de même que tu recrutes des clients, ils ont fini par comprendre »*.

Finalement, cinq des seize participants affirment que les TIC ne sont pas utilisées au maximum ou sont difficiles d'accès, et ce au sein des quatre entreprises : *« Souvent une PME est limitée, les outils sont moins poussés. C'est un peu un inconvénient »*. Les obstacles concernent principalement les limites ou l'absence de serveur à distance ainsi

que les difficultés de communication entre les divers chantiers : « *C'est beau avoir des gens partout dans le monde, mais si tu n'es pas capable d'entrer en contact avec eux ça peut apporter plus de problèmes* » et « *On dirait qu'on n'est pas équipé pour répondre à la demande. On est encore par téléphone et par fax, il manque de technologie* ». Toutefois, cette réalité peut être contrée par le fait que la communication directe est facilitée dans les PME, telle que soutenue par notre proposition 2 : « *Je sais qu'on n'utilise pas le plein potentiel des outils. Ce n'est pas grave si on n'est pas beaucoup, on peut le gérer verbalement* ».

Nous pouvons affirmer que nos résultats appuient faiblement notre proposition, puisque seulement quatre répondants considèrent les TIC comme un facteur d'attraction et de rétention au sein des PME.

#### 4.2.6. Pratiques associées à la valeur de réussite

Trois propositions découlent des PGRH liées à la valeur de sécurité. Spécifiquement, nous soutenions que la formation continue (proposition 12), les possibilités d'avancement (proposition 13) et la reconnaissance des compétences (proposition 14) favorisent l'attraction et la rétention des membres de la génération Y dans les PME.

##### 4.2.6.1. Formation continue

La formation continue est cohérente avec la valeur de réussite en permettant une congruence entre le poste et les compétences, grâce à la mise à jour des connaissances, que cette PGRH constitue un facteur d'attraction ou non : « *C'est important, ça permet de nous tenir à jour dans le travail, parce qu'il y a des choses qui changent. Mais ça ne serait pas un facteur pour que je reste ou que j'aille ailleurs* », « *Le fais d'acquérir de nouvelles connaissances, c'est un facteur d'attraction et de rétention pour moi* » et « *Si tu ne fais pas de formation, tu ne pourras jamais élever ton niveau d'une coche et être plus performant et productif. Je ne sais pas si j'irais dans une entreprise qui n'en offre pas* ». Pour deux répondants, l'intérêt pour la formation continue provient plutôt d'exigences découlant de leur ordre professionnel : « *C'est important que je le fasse*



*pour rester actif, mais si je ne faisais pas partie de l'Ordre, la formation ne changerait rien* ». À ce sujet, deux autres employés apprécient que les formations soient payées par l'entreprise.

L'importance accordée à la formation n'est cependant pas assez élevée pour agir comme facteur d'attraction et de rétention pour huit des seize répondants. Au contraire, quatre d'entre eux considèrent que l'apprentissage se fait quotidiennement grâce aux collègues plus expérimentés : « *On apprend plus en six mois sur le marché du travail qu'en deux ans d'école* » et « *On est en formation tout au long de notre vie. La formation continue c'est important, mais je pense qu'on apprend plus sur le tas* ». Deux participants ont mentionné être neutres à ce sujet.

Concernant les offres de formations dans les PME étudiées, les avis sont plutôt partagés. En effet, les membres de l'entreprise A affirment que les opportunités de formation sont élevées et proviennent autant de demandes des employés que d'offres de la direction : « *Je propose et ils acceptent* » et « *Ils essaient de se garder up-to-date sur pas mal tous les fronts. Ils proposent et sur demande ils vont évaluer le besoin* ». La situation est cependant différente dans les entreprises B et C, où les offres de formation sont peu présentes : « *De la formation il n'en donne pas comme tel, mais si tu veux aller en chercher ils sont bien ouverts* », « *J'en ai pas eu à date. Ils disent qu'on pourrait, mais ça n'aboutit pas* » et « *Ça se limite au 1 % exigé par la loi* ». Puis, les répondants de l'entreprise D indiquent que leurs besoins sont répondus et que les offres varient selon le rôle de chaque travailleur. Tous les participants témoignent toutefois de l'ouverture de la part des dirigeants des quatre entreprises face aux demandes de formation.

Globalement, nos résultats appuient faiblement la proposition concernant la formation continue, puisque seulement six des seize répondants considèrent cette pratique comme une source d'attraction et de rétention.

#### 4.2.6.2. Opportunités d'avancement

Parmi les seize travailleurs participants, douze considèrent les opportunités d'avancement comme un facteur d'attraction et de rétention. Les citations suivantes

soutiennent notre affirmation : « *Quand tu es rendu en haut de l'échelle, c'est dur de redescendre. C'est quelque chose qui me garderait* », « *Je veux devenir directrice en SST ou en RH, mais si je vois à long terme que ce n'est pas ce que veut l'entreprise je m'en irais* » et « *Ça me dérangerait d'être dans une entreprise qui n'a pas de possibilités d'avancement parce que j'ai toujours été fonceur* ». Les avis au sujet de l'effet de la taille des organisations sur la présence de possibilités d'avancement sont toutefois partagés. En effet, alors que deux répondants qualifient les occasions d'avancement comme un avantage accordé aux PME en raison de la polyvalence des travailleurs et de la croissance des entreprises, deux autres soulignent que le nombre réduit de postes limite les possibilités d'avancement : « *Le fait d'être 20-30 employés à l'interne, ça n'ouvre pas beaucoup de poste* ».

Bien que les opportunités d'avancement au sein de l'entreprise B seraient surtout dues au départ à la retraite des Baby-Boomers, nos résultats montrent que les possibilités en termes de promotion sont limitées en raison du caractère familial des entreprises C et D : « *Je pense que je ne pourrais pas aller plus loin que le siège du patron, mais vu que c'est familial ça va être lui longtemps et ensuite ces enfants* » et « *C'est trois membres de la famille qui dirigent l'entreprise, alors à moins de prendre leur place il n'y a pas d'avancement* ». Par contre, pour l'entreprise C, ceci-ci serait compensé par la création de nouveaux postes découlant d'une meilleure position sur le marché : « *L'entreprise est jeune et en expansion, les chances d'avancement sont énormes* ». Les employés de l'entreprise A interviewés considèrent aussi que les possibilités d'avancement sont grandes et en lien direct avec la croissance organisationnelle et les départs à la retraite : « *C'était assez restreint au début, mais plus ça grossi plus il y a des postes qui s'ouvrent* ».

Cette contingence organisationnelle ne réduit toutefois pas l'intérêt pour l'avancement de carrière qui se traduit plutôt par une recherche d'un élargissement des responsabilités, ce qui appuie d'ailleurs notre proposition portant sur les responsabilités variées et motivantes. Quatre travailleurs pour qui l'avancement est un facteur d'attraction et de rétention indiquent que cette PGRH se traduit par l'obtention d'un bassin plus large de responsabilités : « *Le fait d'avoir plus de responsabilités j'ai l'impression de progresser* ».

*même si ce n'est pas une promotion. Dans ce sens, les opportunités d'avancement c'est un facteur important » et « Il n'y a pas beaucoup d'avancement à faire, mais le fait que les responsabilités suivent et que mon poste se développe c'est intéressant ».*

Notons que parmi tous les répondants, neuf occupent des postes de supervision, de gestion de projet et/ou de cadres, démontrant les possibilités d'avancement rapides compte tenu que la durée moyenne d'ancienneté des répondants est de 3,18 ans. De plus, cinq participants indiquent avoir atteint leur objectif professionnel : « Ça concorde, même que ça les dépasse », « C'est l'emploi que je voulais atteindre, mais dans ma tête ça m'aurait pris dix ans d'expérience » et « Je pense qu'en étant directeur, j'ai atteint l'objectif que je m'étais fixé en entrant dans l'entreprise ».

Enfin, les trois répondants pour qui l'avancement de carrière ne constitue pas un facteur d'attraction et de rétention soulignent leur satisfaction dans leur poste actuel : « Je ne suis pas une femme de carrière, je ferais ce que je fais là tout le temps » et « Je ne sais pas si je vais faire ça pendant 25 ans, mais pour l'instant ça me convient très bien. Je ne cherche pas à monter plus ». Puis, un participant est neutre. Bien qu'il se dit comblé dans son travail, son caractère entrepreneurial l'amènerait plutôt à devenir consultant à l'externe plutôt qu'à monter dans une seule entreprise.

En conséquence, les possibilités d'avancement constituent un facteur d'attraction et de rétention des individus de la génération Y dans les PME, puisque les résultats de douze répondants appuient fortement notre proposition.

#### 4.2.6.3. Reconnaissance des compétences

La prise en compte des compétences constitue une pratique permettant d'être en adéquation avec la valeur de réussite des membres de la génération Y. La détermination des conditions de travail en fonction du rendement permet de valider l'appariement entre leurs compétences et les attentes de la direction et ainsi favoriser leur sentiment de succès au sein de l'entreprise : « Ça permet de voir si je réponds aux attentes, si je suis utile et si je dois me réajuster » et « Quand tu te démènes corps et âme pour l'entreprise et qu'ils ne le reconnaissent pas, c'est plate parce que ton avancement est bloqué. Je ne

*veux pas travailler dans l'ombre de quelqu'un, c'est un facteur important* ». Cette pratique incite également à la rétention, puisqu'elle est source de motivation au travail : *« Je suis axé via le rendement. C'est très intéressant parce que ça motive les gens », « Quand tu es reconnu pour ce que tu es capable de faire, ça te pousse à vouloir faire plus et à monter encore plus »* et *« C'est un facteur, ça donne une motivation à court et à moyen terme »*. D'ailleurs, le fait d'être au sein d'une PME favorise l'ajustement à cette valeur, puisque les dirigeants connaissent leurs employés et ceux-ci sont reconnus pour ce qu'ils sont réellement : *« Dans une PME, les gens te voient aller directement et il n'y a personne qui peut te voler le mérite ou s'approprier ton travail »*.

La valorisation de la reconnaissance des compétences amène donc les membres de la génération Y à favoriser l'individualisation des conditions de travail au dépens de politiques formelles et uniformes basées sur l'ancienneté ou la scolarité, tel que montré par les résultats de la proposition sur l'équité et l'objectivité des PGRH. Les citations suivantes appuient notre affirmation : *« Je suis plus intéressé à avoir un bon salaire si je suis performant que d'avoir un salaire ou tout le monde est égal et qu'un se donne, mais pas l'autre »*, *« Si tu en as un qui est plus compétent et qui en fait plus que l'autre, mais qu'ils ont la même ancienneté, pourquoi ils auraient le même salaire? »* et *« Ce n'est pas parce que tu as 25 diplômes que tu vas être nécessairement plus compétent »*. Ce qui compte ce sont les actions et les résultats.

Par ailleurs, un seul membre affirme que malgré l'importance de reconnaître la valeur de chaque travailleur, cela n'est pas un critère d'attraction et de rétention : *« C'est important de donner à César ce qui revient à César, mais t'as pas besoin d'être toujours en arrière de moi et me dire félicitation, je n'attends pas après ça »*. Ensuite, un seul participant est neutre. Bien que la reconnaissance des compétences soit une PGRH appréciée, elle ne constitue pas un facteur décisif dans le choix d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise : *« Ce n'est peut-être pas un facteur crucial pour dire que ça passe ou ça casse, mais j'aime vraiment avoir ça »*. Enfin, ce facteur n'a pu être mesuré pour deux participants en raison d'un manque d'information.

Les résultats de douze des seize participants appuient fortement notre proposition, confirmant que la reconnaissance des compétences agit comme facteur d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre de la génération Y dans les PME.

#### 4.2.7. Pratiques associées à la valeur de pouvoir

Deux propositions sont liées à la valeur de pouvoir. Effectivement, celles-ci stipulent que l'adoption de pratiques de gestion participative des employés (proposition 15) ainsi que l'offre d'une rémunération globale concurrentielle (proposition 16) favorisent l'attraction et la rétention des individus de la génération Y dans les PME.

##### 4.2.7.1. Gestion participative des employés

Les seize répondants s'entendent pour dire que les pratiques formelles de gestion participative sont réduites. En dehors des employés occupant actuellement un poste de gérance, la participation aux réunions de direction ou au développement de stratégies d'orientation est rare. Néanmoins, la délégation de responsabilités au-delà des mandats réguliers des employés constitue une pratique citée par les participants et permettant à ceux-ci de s'impliquer davantage dans l'administration globale de l'entreprise. D'ailleurs, les résultats concernant l'entreprise A indiquent une plus grande implication des employés interviewés dans les tâches de gestion : *« C'est tellement large que des fois j'ai un mandat de gestionnaire, d'aide technique, de plan d'action »* et *« On avait des négociations. C'était vraiment la guerre et je suis allé dans les rencontres de finance. J'étais impliqué et j'ai parlé au nom de la direction »*.

La possibilité de se rapprocher du centre décisionnel grâce à l'écoute des idées de la part des directions agit comme un complément permettant de s'ajuster à la valeur de pouvoir : *« On n'est pas directement impliqué dans les réunions stratégiques, mais des fois ils vont commencer à parler de stratégies et tu peux donner ta perception ou des suggestions »* et se concilie bien avec les caractéristiques des PME : *« Un avantage c'est la liberté en termes d'expression. Les PME vont souvent vouloir grossir et ils vont te laisser prendre de la place et t'exprimer »*. En fait, la considération comme partenaire

de l'organisation ressort comme un principe recherché comme facteur de rétention pour les membres de la génération Y : « *Si jamais mon boss me considère juste comme un employé, je regarderais ailleurs... je ne veux pas être juste ça* ». Ce statut leur procure un sentiment d'engagement et l'impression de travailler avec l'entreprise, plutôt que pour l'entreprise : « *Quand t'es un partenaire, tu regardes les petits coûts d'argent que tu peux économiser. Quand tu es juste un employé tu t'en fou de cela. C'est mon but* ».

La réponse à leur valeur de pouvoir est aussi accentuée lorsque la relation employé/employeur est à égalité. Le caractère aplani des structures hiérarchiques au sein des PME favorise l'attraction et la rétention des membres de cette génération en incitant une plus grande proximité des membres : « *Je ne veux pas trop sentir la différence hiérarchique et ça, je trouve qu'on l'a pas pire ici* », « *Si tu n'es pas capable de parler à ton boss comme tu parles à ton collègue il y a un problème* » et « *Ce n'est pas un truc hiérarchique, il ne fait pas de gestion de personnel avec moi, mais du travail d'équipe et ça, c'est très important* ». Selon trois des quatre membres de l'entreprise B, la culture organisationnelle familiale permet de réduire la lourdeur hiérarchique, malgré le fait qu'ils se considèrent comme des employés : « *Ils ne traitent pas le monde comme des numéros. Un employé, ça reste un employé, mais en général tout le monde ici serait considéré comme un partenaire* ». Pour l'entreprise C, deux des quatre répondants voient la gestion participative comme une marque de confiance de la part de l'employeur, malgré l'impression d'une réticence à faire confiance dans les débuts de la relation d'emploi : « *Peut-être que t'es en probation pendant trois ans. Comme s'il s'investissait moins dans les employés au départ vu que c'est un milieu qui bouge* ».

Ajoutons que huit participants ont mentionné clairement l'importance de cette pratique comme facteur d'attraction ou de rétention : « *À long terme, si je n'ai pas l'opportunité d'être impliqué plus que ça au niveau stratégique, je vais aller ailleurs* », « *Je recherche un prestige dans l'entreprise. Avoir un certain pouvoir c'est important* » et « *Je ne me vois pas comme une simple employée. C'est un facteur de rétention pour moi* ». Alors que pour trois autres, le degré d'implication personnel dépend de la possibilité d'être impliqué au niveau financier : « *Il faut avoir un avantage à se donner corps et âme. Si tu*

*veux le meilleur d'un élément clé, implique-le au niveau financier » et « Je ne me vois pas comme un partenaire, parce que je n'ai pas d'impact dans la compagnie ».*

Enfin, pour trois répondants le niveau d'implication décisionnelle découle plutôt de demandes de la direction que de leur propre intérêt : *« La gestion du recrutement, on me l'a donnée. On m'implique plus que moi je m'implique à ce niveau-là ».* Cinq autres précisent ne pas rechercher un statut plus élevé que celui d'un simple employé.

Nous pouvons donc affirmer que la gestion participative des employés favorise l'attraction et la rétention des individus de la génération Y dans les PME, puisque les résultats de onze des participants appuient fortement notre proposition.

#### 4.2.7.2. Rémunération globale concurrentielle

Bien que le salaire représente un facteur d'attraction et de rétention nommé par dix des participants, il n'est toutefois pas, à lui seul, une composante privilégiée. Selon nos résultats, la combinaison du salaire et des avantages sociaux pécuniaires ou non seraient surtout priorisée : *« Ça serait les avantages sociaux et le salaire qui feraient que je serais attirée ailleurs », « Côté assurance et soin de santé c'est quelque chose que je recherche. Je sais que ça devient économique d'avoir ça à la longue » et « C'est important parce que c'est complémentaire aux salaires. Ça fait partie des choses que je regarde quand j'applique dans une entreprise ».* Parmi les avantages non pécuniaires, les véhicules et les cellulaires sont les plus sollicités et font partie d'une rémunération globale concurrentielle : *« Dans ce milieu, on a à se déplacer sur les chantiers et on fait beaucoup de millages. Le cellulaire aussi... quand tu as un compte de 2 000 minutes par mois, tu aimes que ce soit l'employeur qui paye ».*

À ce sujet, les quatre participants interviewés de l'entreprise A se disent satisfaits des avantages sociaux disponibles : *« On a de très bonnes assurances »*, alors que trois des quatre employés interviewés de l'entreprise B signalent que les avantages sociaux offerts ne répondent pas totalement à leur besoin : *« C'est sûr que là on n'a pas l'assurance dentaire et je trouve ça plate parce qu'on paye cher pour les assurances et on ne l'a pas. C'est quelque chose que je trouverais intéressant »* et ajoutent que la mise

en place d'un programme de fond de pension serait à considérer : « *C'est de la fidélité et que trouve ça dommage qu'on n'ait pas de quoi de même* ». Pour l'entreprise C, ces deux éléments constituent aussi des points à améliorer. Puis, même si l'effectif de l'entreprise D est plus élevé, les avantages sociaux ne sont pas offerts à tous. Ceux-ci dépendent surtout du poste et des ententes établies lors de la négociation des salaires : « *J'ai mon salaire annuel. Les avantages, ça dépend si tu as pensé à les négocier* ».

De plus, la variation des salaires entre deux entreprises doit être assez élevée afin d'inciter ces individus à quitter leur entreprise actuelle : « *Le salaire global... ça dépend de la différence. Faudrait qu'il soit vraiment très élevé pour que ce soit un facteur d'attraction* », « *C'est un facteur, mais si le travail m'intéresse et que le salaire n'est pas super haut ça ne me dérangerait pas non plus* » et « *C'est sûr que l'argent c'est un facteur, mais il faudrait un gros écart pour que je quitte, je suis vraiment bien ici* ». En fait, la rémunération ressort plutôt comme un facteur d'attraction lorsque d'autres valeurs sont considérées : « *Le salaire passerait en dernier lieu comme facteur d'attraction, l'ambiance en premier* », « *Si les défis et responsabilités cadrent avec ce que j'aime et qu'ils me donnaient un bon supplément, je serais attiré ailleurs* » et « *Tu vas me donner 4 % de plus ailleurs alors que l'environnement de travail est merdique, ça n'équivaudra pas à ce que j'ai en ce moment. Je dirais que c'est le deuxième critère* ». D'ailleurs, certains participants avouent avoir reçu des offres alléchantes, mais que la satisfaction face à d'autres PGRH actuellement en place dans leur entreprise étaient plus importante que ces offres. À ce sujet, un participant est plutôt neutre face à la rémunération globale en raison de l'importance des autres valeurs, malgré un intérêt porté au salaire : « *Importance moyenne, un ensemble de facteurs va être plus déterminant que juste le salaire. Si j'ai la chance de faire le même travail dans une entreprise qui me paye plus cher, je ne sais même pas si je partirais* ».

D'autre part, cinq des seize répondants affirment que la rémunération globale ne constitue pas un facteur d'attraction ou de rétention. Ceux-ci ne ressentent pas le besoin de bénéficier des assurances collectives et préfèrent gérer leur avenir financier eux-mêmes : « *Honnêtement, je n'aurais pas d'assurance et ça ne me dérangerait pas parce qu'avec ce que je donne à mon assurance, j'en aurais assez pour me payer le dentiste* ».



*pareil* » et « *Le régime de retraite je m'en fou, j'aime mieux planifier ma propre retraite que de compter sur la contribution de l'employeur* ».

Malgré que les ressources limitées soient un désavantage accordé aux PME et dont les effets sont visibles sur la rémunération globale offerte, notons que quatorze des seize participants se disent satisfaits de leur salaire et jugent que celui-ci se situe dans la moyenne, rendant les entreprises participantes concurrentielles. Ils rapportent toutefois ne jamais avoir réellement comparé leur rémunération, alors que deux jugent que leur salaire est supérieur à la moyenne offerte dans les entreprises similaires.

Somme toute, nos résultats appuient modérément la proposition selon laquelle la rémunération globale concurrentielle favorise l'attraction et la rétention des individus de la génération Y dans les PME.

#### 4.2.8. Sommaire des résultats

Le Tableau XI présente un résumé de l'ensemble de nos résultats. Il permet de mieux visualiser le niveau d'appui de chacune de nos propositions.

**TABLEAU XI. Niveau d'appui des seize propositions**

<b>Proposition</b>	<b>Niveau d'appui</b>
# 1 : Conciliation travail et vie personnelle	Fortement appuyée
# 2 : Communication bidirectionnelle et illimitée	Très fortement appuyée
# 3 : Travail d'équipe	Modérément appuyée
# 4 : Socialisation au travail et hors travail	Très fortement appuyée
# 5 : Critères objectifs et équitables	Modérément appuyée
# 6 : Gestion socialement responsable	Fortement appuyée
# 7 : Liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail	Très fortement appuyée
# 8 : Créativité et innovation	Fortement appuyée
# 9 : Responsabilités mixtes et motivantes	Fortement appuyée
# 10 : Communication stratégique	Très fortement appuyée
# 11 : Technologie de l'information et des communications	Faiblement appuyée
# 12 : Formation continue	Faiblement appuyée
# 13 : Opportunités d'avancement	Fortement appuyée
# 14 : Reconnaissance des compétences	Fortement appuyée
# 15 : Gestion participative	Fortement appuyée
# 16 : Rémunération globale concurrentielle	Modérément appuyée

### 4.3. RÉSULTATS SUPPLÉMENTAIRES

L'ensemble de nos entrevues a permis de faire ressortir certains éléments intéressants, bien qu'ils ne soient pas liés directement avec nos propositions. Parmi ceux-ci, nous retrouvons la montée de l'intérêt de la direction et des travailleurs face à la fonction de GRH dans les PME ainsi que changements apportées par les entreprises à la suite de l'arrivée de cette génération sur le marché de l'emploi.

#### 4.3.1. La place de la GRH dans les entreprises étudiées

Les entrevues effectuées auprès des membres de la direction nous permettent de dresser un bilan de l'importance accordée à la GRH dans un contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre. Ces dirigeants, qui sont tous au sein de leur entreprise depuis plus de 10 ans, soulignent une montée de l'intérêt face à cette fonction. Les extraits suivants soutiennent notre affirmation : « *C'est une tâche qui demande de plus en plus* », « *Le volet ressource humaines est de plus en plus important, parce que la quantité n'est plus là. Si tu veux les meilleurs, de ton côté aussi tu dois être dans les meilleurs, sinon ils ne resteront pas* » et « *Nous on ne fabrique rien, ce qu'on vend c'est un service, donc des humains. On essaie de mettre le plus d'emphase et d'énergie autour de notre monde* ».

Face à l'importance accrue de la GRH, deux employeurs soulignent le besoin d'implanter des changements dans la structure organisationnelle. En effet, la direction de l'entreprise C mentionne : « *On est en réorganisation et les ressources humaines sont en grandes parties là-dedans* », alors que l'employeur A souligne « *On a créé un poste en SST il y a deux ans et demi. On veut ouvrir un poste en ressources humaines qu'on va jumeler dans un département qui va s'appeler SS-RH vu que ça se recoupe* ». D'ailleurs pour l'entreprise A, la considération de la GRH découle d'une demande de la part des employés à la suite d'un sondage réalisé il y a quelques années : « *Ça avait été intéressant. Il avait sorti un paquet d'affaires de ça. D'où l'histoire de la formation ressources humaines* ». Cet intérêt semble toujours actuel, puisque deux des répondants de cette PME soulignent leur appréciation face aux améliorations apportées à la GRH depuis leur arrivée dans l'entreprise : « *Ils vont dans la bonne direction. Je pense qu'ils*

*se rendent compte qu'avec le marché d'aujourd'hui faut que tu réussisses à garder ton monde et ils essaient de miser là-dessus ».*

D'autre part, lorsque questionnés sur leur satisfaction en lien avec la GRH, sept répondants des entreprises A, C et D ont indiqué que la présence d'un professionnel dans le domaine serait profitable à l'organisation : *« Ça prendrait quelqu'un pour ça. C'est rendu gros l'entreprise et il n'y a pas de ressource établie concrètement à qui on peut se référer »* soutenant aussi notre affirmation. Aucun des participants de l'entreprise B ne s'est prononcé sur ce sujet.

#### 4.3.2. Changements dans les PGRH face à l'arrivée de la génération Y

Dans le cadre de nos entrevues, nous avons questionné les dirigeants sur leurs impressions face aux changements apportés par la génération Y sur le marché du travail et les PGRH mises en place dans les organisations afin de les attirer et les retenir. Par leurs réponses, nous avons été en mesure d'établir des liens entre les résultats de nos propositions et la perception des employeurs.

Selon l'employeur A, qui a été le plus explicite sur ce sujet, des changements ont effectivement cours sur le marché du travail depuis les dernières années et cela se manifeste notamment par les changements de valeurs. La souplesse dans les horaires et le lieu de travail représente l'ajustement le plus visible dans l'organisation afin de mieux s'ajuster à ces nouvelles valeurs : *« Une des choses qui a changé le plus, c'est l'histoire d'aller travailler à la maison et d'avoir des horaires variables. On était pas mal rigide et si ça ne faisait pas ton affaire tu n'avais qu'à partir. Avec le temps, on voit que ça tu bon sens et on s'est adapté »*. L'importance de la vie privée figure d'ailleurs comme une problématique pour l'entreprise, puisque cette génération est davantage fermée à la mobilité au travail : *« Quand tu t'assois avec un gars de 23-24 ans et que tu lui dis qu'il va aller à 400 km de Chibougamau faire du 24/7, tu le vois descendre dans sa chaise... il va te parler de sa blonde, de sa vie sociale »*. L'employeur cite également l'importance de garder l'aspect relationnel, malgré l'expansion de l'entreprise, ce qui concorde avec la valeur de bienveillance. L'ouverture de la direction en frais de latitude

représente aussi une PGRH favorisant l'attraction et la rétention des Y, selon l'employeur A. Cependant, il témoigne d'une plus grande difficulté à gérer le besoin de communication stratégique, qu'il considère comme un choc culturel : « *Ils veulent savoir les objectifs où on s'en va... On est moins habile là-dedans, on se demande pourquoi ils veulent savoir ça alors que ça fait six mois qui sont ici* ». Il souligne aussi l'effet pervers du besoin d'autonomie et de communication, car les Y auraient tendance à oublier les responsabilités liées à cette forme d'implication. Pour lui, l'entreprise bénéficie de la présence d'une gestion participative : « *Si c'est juste donner pour donner: Minute! Si on te donne de l'information plus détaillée, tu vas être impliqué là-dedans et devoir prendre des décisions* ». De plus, il affirme que les possibilités d'avancement et de formation, qui font partie intégrante de la culture organisationnelle, sont aussi des PGRH favorisant l'attraction et la rétention de ces travailleurs : « *Ils sont beaucoup plus scolarisés que les plus vieux. Quand t'es ouvert et que tu ne mets pas de restriction, indirectement la formation et la latitude va avec le développement de carrière* », soutenant les propositions sur la réussite. Concernant le salaire, ce dirigeant est du même avis que les répondants. En effet, il souligne l'importance du salaire de base, mais que les vraies raisons de la rétention de son personnel relèvent de l'ajustement face à d'autres valeurs : « *Le salaire il serait probablement capable de l'avoir chez le voisin, mais c'est ce que l'on va mettre autour qui va faire en sorte qu'il va se dire qu'il est mieux de rester ici* ». Néanmoins, ces changements méritent d'être vus comme une plus-value : « *On travaille avec des gens qui ne pensent pas comme nous, mais je pense que c'est pour ça qui faut avoir un mixte. Tirer le maximum des gens, c'est notre mandat* » et évoque une raison pour mettre l'accent sur la GRH.

La vision est un peu différente pour l'employeur B qui adopte une vision plus négative de l'effet de la génération Y dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre : « *On le subit. Je n'ai pas de solution, en avoir je serais capable d'attirer beaucoup de jeune main-d'œuvre, mais je suis désemparé devant le fait* ». Il soutient que l'adaptation est difficile, car la position des Y sur le marché génère une instabilité et un manque de fiabilité : « *C'est le fléau de la nouvelle génération. Les jeunes ont trop d'opportunités et ils n'ont pas conscience des répercussions qu'ils ont en quittant une entreprise sans prévenir* ». Tout comme l'employeur A, la priorité pour la vie personnelle représente la

caractéristique la plus typique des Y appuyant notre première proposition : « *Ils ne veulent pas être formés la fin de semaine, parce que cette nouvelle génération veut avoir du temps. T'as beau leur dire que tu payes la formation, ils te répondent qu'ils ont autre chose de prévu* ». Il ajoute que le défi de l'attraction et de rétention est majeur en raison du caractère friable de la main-d'œuvre et du peu de résistance des membres de cette génération face aux objectifs ou aux insatisfactions, qu'il qualifie comme impatiente face à l'avancement de carrière : « *Ils veulent trop faire rapidement. Ils se croient capables, mais avant d'être contremaître il faut que tu aies eu un peu de responsabilités* ». Il explique avoir changé leur approche en les impliquant davantage dans leur propre cheminement : « *On a fait un virage, pour essayer de toujours orienter nos décisions pour que la personne soit bien dans son poste* », ce qui cadre avec la valeur de pouvoir. Enfin, il affirme que l'effet du salaire sur l'attraction et la rétention est éphémère, et espère que la mise en place prochaine d'un programme d'assurances collectives en fonction des heures travaillées favorisera l'attraction et la rétention de ceux-ci.

L'employeur C hésite entre les positions précédentes. En effet, celui-ci signale son impuissance face au pouvoir des Y sur le marché de l'emploi, mais précise que la concurrence apporte des bienfaits en forçant l'organisation à mettre des PGRH en place pour mieux s'ajuster à la mentalité différente des Y : « *C'est peut être un heureux casse-tête. Je pense qu'on apprend à vivre dedans et si pour toi cet employé a du potentiel, tu dois négocier* ». Une emphase est donc portée sur le développement personnel répondant ainsi à la valeur de réussite : « *C'est important pour nous quand un jeune a du potentiel, on l'envoie se faire former C'est investir dans sa propre main-d'œuvre* ». Elle souligne aussi que ces employés sont plus indépendants et exigeants : « *Ce n'est plus toi qui vas imposer tes limites, c'est plus l'inverse* ». Par ailleurs, les différences générationnelles se perçoivent principalement au niveau de la priorité accordée à la vie personnelle. En ce sens, une plus grande flexibilité dans l'horaire de travail s'est développée afin d'être en adéquation avec cette nouvelle valeur : « *Il faut être plus flexible et apprendre à donner un congé dans un gros rush. C'est quelque chose qu'on ne voyait pas avant. La conciliation travail/famille c'est une demande qui est de plus en plus là* ». Puis, cet employeur remarque que les relations interpersonnelles semblent

primordiales pour cette génération, ce pour quoi l'entreprise mise sur le travail d'équipe : *« C'est sûr qu'ils vont regarder leur paie et les avantages, mais je pense que s'ils ont de belles équipes et qu'ils sont bien là-dedans c'est ça qui va les garder »*.

Finalement, le dirigeant de l'entreprise D adopte une vision différente et considère que cette génération entraîne peu de changement, en raison du secteur d'activités : *« Dans les métiers qu'on fait, il n'y a pas grand-chose qui a changé »*. Selon lui, l'enjeu n'est pas de retenir la main-d'œuvre, mais de l'attirer. Une fois cette étape réussie, c'est à l'employé de se fondre dans le moule : *« Ce que je leur dis quand ils commencent, c'est qu'on leur donne une chance, c'est à toi de la garder après »*. À son avis, le changement majeur chez ces travailleurs consiste en la difficulté de voir à long terme, les rendant davantage exigeants face à leur avancement de carrière et aux conditions de travail qui leur sont offertes. Cette réalité aurait cependant poussé l'organisation à s'écarter de la main-d'œuvre régionale en allant chercher du personnel disponible dans d'autres régions, plutôt qu'en s'ajustant aux nouvelles valeurs. Tout comme l'employeur B, il soutient que la meilleure méthode pour favoriser l'attraction et la rétention de cette main-d'œuvre et de trouver l'adéquation idéale entre la personne et le poste pour arriver à retirer le mieux de chacun. Enfin, il soulève que l'entreprise a intérêt à se faire davantage visible sur les réseaux sociaux afin de rejoindre un plus grand bassin de main-d'œuvre de cette génération.

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Ce dernier chapitre se divise en quatre parties. Nous débuterons par une discussion concernant les implications théoriques de notre étude et établirons des liens entre nos résultats et ceux de travaux scientifiques antérieurs portant sur notre objet de recherche. Il sera ensuite question des limites de notre étude, des propositions de recherche futures et des implications pratiques de cette étude pour les dirigeants-propriétaires et professionnels en RH au sein des PME.

### **5.1. IMPLICATIONS THÉORIQUES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS RELATIFS À CHACUNE DES PROPOSITIONS**

Cette section vise à mettre en évidence les contributions de notre étude à la littérature scientifique concernant les PME, les valeurs générationnelles au travail et la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.

#### **5.1.1. Implications théoriques**

Notre étude apporte une contribution sur les spécificités de la GRH dans les PME en appuyant les théories déjà en place. Effectivement, nos résultats portant sur la description des PGRH soutiennent la littérature sur le caractère informel de cette fonction organisationnelle dans les PME (Hornsby et Kurato, 2003; Marlow, 2006), puisque cela représente une caractéristique dominante de l'ensemble des activités que nous avons étudiées. Notamment, il convient de mentionner que le bouche-à-oreille est la méthode de recrutement la plus utilisée dans les PME et constitue la plus informelle (Carrol et al., 2009; Cassel et al., 2002; Kotey et Sheridan, 2004). De plus, l'accueil et l'intégration du personnel sont souvent négligés, tels que montrés par Lamaute et Turgeon (2009). Aussi, il n'existe aucune structuration des systèmes de rémunération ainsi qu'aucune politique formelle concernant l'évaluation du rendement, comme le soutenaient Cardon et Steven (2004) et Olle (2010). Nos résultats sont également conformes avec ceux de l'étude de Garand (1993), selon lesquels il existe peu de

planification de la formation et celle-ci dépend principalement des demandes ponctuelles dans l'entreprise.

Notre étude ajoute aussi à la littérature traitant du lien entre la taille des entreprises et la formalité des activités de la GRH. En étudiant une entreprise dont l'effectif se différencie des autres (entreprise D), nous avons pu montrer que la formalité des PGRH varie très peu selon la taille des PME, ce qui va à l'encontre des études ayant relevé que l'adoption de pratiques formelles accroît avec la taille de l'organisation (Hornsby et Karuto, 2003; Marlow, 2006; St-Pierre et al., 2006). En considérant que le nombre d'employés non-syndiqués de l'entreprise D maintient celle-ci dans la définition d'une PME telle que nous l'avons utilisée dans le cadre de l'étude, nos résultats soutiennent que l'ensemble des PGRH implantées au sein de cette entreprise ne se différencie pas significativement de celles des autres PME. Au contraire, chacune des quatre entreprises possède un niveau de diversification dans les moyens de gérer les activités de GRH, mais aucune ne se distingue du lot par la formalité de ses pratiques.

Nos résultats montrent plutôt que le choix des pratiques dépend de l'importance accordée par les dirigeants à celles-ci, ce qui est conforme avec la théorie de l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996). Selon cette théorie, plus précisément en raison de l'*effet d'égotrophie*, la gestion de la PME a tendance à être centrée sur le dirigeant-proprétaire. En effet, la création de stratégies d'attraction et de rétention visant à s'ajuster aux changements sur le marché du travail relève des décisions des employeurs. Le développement de la GRH dépend de la personnalité du dirigeant et est donc basé sur des critères subjectifs. En ce sens, la perception de l'intensité de la problématique d'attraction et de rétention dépend de la vision des dirigeants que nous avons rencontrés. Pour certains, les différences dans les valeurs au travail de la génération Y sont vues comme une source positive de renouveau dans l'entreprise alors que d'autres sont réactifs à l'arrivée de cette nouvelle main-d'œuvre. Cela soutient que les caractéristiques des dirigeants agissent comme facteur de contingence. De plus, comme le présentait Rutherford (2009), les décisions concernant la GRH sont souvent prises seulement lorsque les dirigeants des PME considèrent les RH comme une source de problèmes dans l'entreprise, ce que soutient notre étude.



Nous pouvons également faire un lien avec l'évolution de la GRH et la situation actuelle des PME. Le fait que les pratiques soient davantage informelles et gérées au quotidien se compare à la situation de la GRH telle que présente dans le début des années 1900. En effet, la gestion du personnel se fait majoritairement par les dirigeants-propriétaires et aucune personne n'est attirée concrètement à cette fonction, donnant un caractère centralisé à la GRH (Torres, 2000). Les activités sont surtout administratives et l'emphase est mise sur le recrutement et la rémunération (Bélangier, 1990). Les théories de GRH ne peuvent donc pas être simplement transposées des grandes entreprises aux plus petites compte tenu que cette fonction de l'entreprise commence seulement à être reconnue pour son aspect stratégique dans la réussite organisationnelle. À ce sujet, la montée de l'intérêt face à cette fonction souligne une ouverture de la part des dirigeants à investir davantage dans leur personnel afin de demeurer concurrentiels et se distinguer des autres entreprises.

Enfin, grâce à notre cadre théorique, nos résultats tendent à montrer que l'attraction et la rétention des Y sont favorisées lorsque leurs valeurs au travail sont considérées, permettant ainsi d'enrichir la théorisation sur l'adéquation personne-environnement (Kristof-Brown, 2011). En ce sens, nous avons apporté une contribution à la littérature, puisque la question de la manifestation des différences générationnelles dans la relation d'emploi est rarement approfondie dans les études antérieures. Jusqu'alors, les travaux portant sur les PGRH à adopter dans les entreprises face aux caractéristiques de la génération Y ne constituaient que des recommandations dont la réelle application n'avait pas été vérifiée. Étant donné que la littérature sur la gestion de l'attraction et de la rétention spécifique aux PME est récente et peu développée, notre étude a aussi permis d'apporter de nouvelles stratégies adaptées à la réalité de ces entreprises afin de faire face à la pénurie de talents actuelle.

### 5.1.2. Interprétation des résultats relatifs à chacune des propositions

Dans cette section, nous discutons des résultats ayant trait aux seize propositions en lien avec la problématique d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre de la génération Y dans les PME.

#### 5.1.2.1. Les propositions très fortement appuyées par nos résultats

Nos résultats appuient très fortement les propositions selon lesquelles la communication bidirectionnelle et illimitée (proposition 2), les occasions de socialisation (proposition 4), la liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail (proposition 7) ainsi que la communication stratégique (proposition 10) peuvent favoriser l'attraction et la rétention des membres de la génération Y dans les PME.

Effectivement, la communication bidirectionnelle et illimitée ressort comme le seul facteur favorisant l'attraction et la rétention pour l'ensemble des seize membres de la génération Y des quatre entreprises étudiées. Comme mentionné par Myers et Kamyab (2010), les Y font preuve d'un besoin de supervision dans l'immédiat, désirent avoir réponse à leurs préoccupations et connaître le pouls de l'entreprise fréquemment. Ces éléments concordent avec notre étude, puisque les Y semblent davantage fidèles aux entreprises assurant une rétroaction immédiate et dont l'emphase est mise sur les superviseurs. Nos résultats soutiennent d'ailleurs leur préférence pour les méthodes directes et informelles telles qu'étudiées par Allain (2005). La communication étant plus directe dans les PME, facilite un meilleur ajustement à ces valeurs (Richomme-Huet et D'andria, 2010).

Tel qu'appuyé par nos résultats, le besoin de communication des membres de la génération Y se transpose aussi dans la transmission des informations plus stratégiques de l'entreprise, bien que cela soit plutôt négligé dans les PME (Olle, 2010). En fait, les Y ne veulent pas recevoir d'ordres de la part de la direction, mais plutôt développer un sentiment d'appartenance grâce à la signification de leur travail. D'ailleurs, les dirigeants participants semblent surpris des attentes de cette génération face au partage d'informations stratégiques, ce qui soutient les résultats de l'étude de Myers et Kamyab (2010). De plus, la faible présence de description de tâches, telle que montrée par nos résultats, entraîne un manque de clarté sur le rôle des salariés corroborant l'étude de Kotey et Slade (2005). Encore là, le rôle du superviseur est primordial dans la transmission des orientations de la direction. Nos résultats soutiennent aussi le sondage de Robert Half International (2008), selon lequel une fréquence hebdomadaire minimum de rétroaction est désirée pour les Y.

Nous sommes également en mesure de corroborer les études selon lesquelles les occasions de socialisation représentent une source d'attraction et de rétention indispensable pour ces nouveaux travailleurs (Audet, 2004; Ng et al., 2010; Vanderberghe, 2004; Zemke et al., 2000). Pour la génération Y, l'entreprise est un lieu d'échanges et de rencontres assurant un meilleur climat de travail et favorisant la collaboration. D'ailleurs, l'ambiance de travail ressort comme la première source d'attraction et de rétention dans les PME étudiées, soutenant le fait que la qualité des relations interpersonnelles est prioritaire au-delà des autres valeurs (Myers et Kamyab, 2010). De plus, nos résultats sont conformes à ceux des études de Petit (2008) et d'Allain (2005), puisque les pratiques d'accueil et d'intégration sont vues comme des activités facilitant l'intégration et la rétention des Y. Puis, selon Bacon et al. (1996), les PME offrent une meilleure ambiance de travail que les grandes entreprises. Pour ces auteurs, la qualité des relations prime au lieu de la quantité, puisque le fait d'être dans une organisation dont l'effectif est réduit favorise les rapprochements entre les collègues et assure une proximité relationnelle en raison des contraintes hiérarchiques limitées.

Notre étude s'avère aussi conforme avec le fait que la valorisation de l'autonomie, principalement dans les pratiques offrant aux Y la possibilité d'organiser leurs journées de travail, assure une meilleure rétention de cette jeune main-d'œuvre. Dans leur récente étude, Barel, Dion et Frémeaux (2010) montraient que la liberté dans l'organisation du temps de travail était particulièrement appréciable dans les entreprises ayant une structure réduite, car elle était perçue comme une marque de confiance émanant de la direction. Nos résultats soutiennent aussi ceux de Cennamo et Gardner (2008), selon lesquels la non-réponse au besoin d'autonomie pouvait engendrer une plus grande mobilité chez les travailleurs de la génération Y.

#### 5.1.2.2. Les propositions fortement appuyées par nos résultats

Les pratiques de conciliation travail et vie personnelle (proposition 1), la responsabilité sociale des entreprises (proposition 5), les opportunités de création et d'innovation (proposition 8), la variété dans les responsabilités (proposition 9), les possibilités d'avancement (proposition 13), la reconnaissance des compétences (proposition 14)

ainsi que la gestion participative (proposition 15) ressortent comme des pratiques pouvant favoriser fortement l'attraction et la rétention des Y au sein des quatre entreprises à l'étude.

Nos résultats portant sur la conciliation travail et vie personnelle soutiennent fortement la valorisation d'une flexibilité dans le temps de travail et dans les avantages offerts par l'entreprise, le lieu de travail étant un critère de flexibilité moins recherché. Ces stratégies font d'ailleurs partie de celles jugées efficaces pour retenir la main-d'œuvre dans les PME (Ratté, 2002). Pour les Y à l'étude, le travail représente une dimension moins centrale, tel que soutenu par l'étude de Cennamo et Gardner (2008), et devient un instrument visant à maintenir un niveau de vie élevé (Smola et Sutton, 2002). Nos résultats sont aussi conformes avec ceux de plusieurs études qui ont rapporté que la recherche d'une conciliation travail et vie personnelle représente la plus grande différence générationnelle pour cette jeune cohorte (Dries, Pepermans et De Kerpel, 2008; Myer et Kamyab, 2010; Saba, 2009).

Nos résultats vont aussi dans le sens des études portant sur la RSE et sur les stratégies d'attraction axées sur l'image de l'entreprise. En effet, Greening et Turban (2000) signalent la relation étroite entre le niveau d'engagement des employés et leur perception de l'attitude de leur employeur en matière de responsabilité sociale, ce que soutiennent fortement les résultats relatifs à notre sixième proposition. Cela s'ajoute au fait que l'image de marque permet de transmettre les valeurs de l'organisation à l'extérieur des lieux physiques de celle-ci, permettant aux employés d'évaluer la compatibilité avec leurs propres valeurs (Boivin, 2010). Nos résultats sont également conformes avec les études précédentes (Allain, 2005; Zemke et al., 2000), puisque notre étude soutient l'intérêt des Y à travailler pour une entreprise transparente et respectueuse dans ses engagements.

Par ailleurs, même si les opportunités d'avancement sont a priori moins nombreuses en raison de l'effectif et de la structure hiérarchique (Arnold et al., 2002), cette caractéristique propre aux PME peut justifier l'attraction et la rétention des Y qui y verront une facilité de se rapprocher du centre de décisions et d'obtenir un éventail plus large de responsabilités. Ng et al. (2010) plaçaient les opportunités de carrière comme

l'attribut du travail le plus recherché par les Y. En ce sens, les résultats de nos propositions 9 et 13 sont conformes avec d'autres études qui montraient que les attentes de cette génération étaient plus élevées concernant l'avancement de carrière et l'employabilité (Saba, 2009; Saba et Lemier, 2007; Smola et Sutton, 2002), en plus de rechercher une carrière personnalisée dont les responsabilités sont mixtes et stimulantes (Laurent, 2006; Ng et al., 2010; Wesner et Miller, 2008). Barel et al. (2010) ajoutent que les salariés des petites entreprises seraient davantage sensibles aux pratiques de gestion participative en raison de la faible lourdeur bureaucratique. Cela était aussi montré par Vanderberghe (2004), selon qui les centres de décisions des GE sont difficiles d'accès réduisant l'intérêt des Y pour celles-ci. Cela concorde avec nos résultats portant sur la valeur de pouvoir, puisque les membres de la génération Y semblent apprécier participer au processus décisionnel.

Une autre caractéristique fortement appuyée par nos résultats est la recherche d'un environnement favorisant la créativité et l'innovation. Les possibilités de créer et de développer dans le cadre du travail jouent comme une source d'attraction et de rétention dans l'entreprise en permettant à l'employé Y de se sentir davantage impliqué dans la résolution de problème et reconnu pour ses actions. Ces observations sont cohérentes avec les résultats de l'étude de Schooley (2005), selon lesquels l'accès à des projets stimulants et innovateurs est important pour la nouvelle génération. Cette valeur les porte à remettre en question les méthodes établies dans les entreprises et à repenser les processus en place. En conséquence, ils deviennent une source de métamorphoses pour l'organisation.

Enfin, la reconnaissance des compétences demeure une pratique reliée à la valeur de réussite des Y, ce qui concorde avec l'étude de Myers et Kamyab (2010). Ces jeunes travailleurs valorisent les compétences qu'ils conçoivent comme une valeur ajoutée pour l'organisation. En ce sens, la reconnaissance des compétences dans l'individualisation des conditions de travail et dans l'évaluation du rendement constitue un facteur d'attraction et de rétention non négligeable, ce qui est cohérent avec les résultats de l'étude de Vanderberghe (2004).

### 5.1.2.3. Les propositions modérément appuyées par nos résultats

Les propositions portant sur le travail d'équipe (proposition 3), les critères équitables et objectifs (proposition 5) ainsi que la rémunération globale concurrentielle (proposition 16) sont modérément appuyées par nos résultats. En fait, dans les trois cas, certaines PGRH dont les résultats appuient fortement ou très fortement nos propositions semblent être privilégiées à l'instar de celles-ci.

Comme le montrent nos résultats concernant la valeur de bienveillance, ce n'est pas tant le travail d'équipe qui prime, mais plutôt la possibilité de créer des liens et de socialiser. En fait, l'intérêt pour le travail d'équipe provient du fait qu'il constitue un moyen de collaborer et assure un meilleur partage des connaissances entre les travailleurs, ce qui est conforme avec les résultats de l'étude de Vanderberghe (2004). Le désir des Y de participer à la gestion de l'entreprise est d'ailleurs rejoint grâce aux bénéfices qu'engendre le travail en équipe, comme le renforcement de l'esprit de groupe (Pichault et Pleyer, 2010; Schooley, 2005). Cette pratique leur permet de réduire les barrières d'une structure plus hiérarchique et favorise des rapports égalitaires (Allain, 2005). D'ailleurs, les firmes valorisant la communication et la participation aux décisions sont plus ouvertes à l'organisation du travail en équipe, ce qui correspond à une caractéristique des PME (Bacon et al., 1996).

D'autre part, l'équité dans les procédures de traitement constitue un facteur d'attraction et de rétention pour la génération Y, tel que le montraient les résultats de notre cinquième proposition. Toutefois, cette équité ne se traduit pas par une application uniforme des conditions de travail, mais bien par l'individualisation des conditions en fonction du rendement de chaque travailleur. À ce sujet, Olle (2010) affirme que des objectifs individuels et un suivi rigoureux sont nécessaires afin de rendre crédibles les écarts entre les employés, donnant ainsi une impression d'équité et d'objectivité. Nos résultats sont aussi conformes avec ceux de l'étude de Barel et al. (2010), puisqu'en raison de l'absence de politiques et procédures écrites et claires, l'informalité de la GRH des PME peut être interprétée comme une source d'inégalité entre les employés.

Enfin, bien que nos données appuient modérément la proposition portant sur la rémunération, elles indiquent que la rémunération globale concurrentielle arrive souvent en troisième place des sources d'attraction et de rétention au sein des quatre PME participantes. Tout comme Rollsjö (2008), nous pouvons affirmer que l'équilibre entre le salaire et les bénéfices pécuniaires ou non sont davantage profitables que le salaire à lui seul. De plus, le fait que les membres de la génération Y soient moins loyaux envers leur organisation peut justifier le fait que certains préfèrent planifier leur retraite eux-mêmes au lieu de compter sur l'entreprise pour leur assurer une sécurité d'emploi (Lieber, 2010).

#### 5.1.2.4. Les propositions faiblement appuyées par nos résultats.

Même si plusieurs valeurs sont effectivement recherchées par les travailleurs de la génération Y, nos résultats ont permis de montrer que certaines constituaient une faible source d'attraction ou de rétention. En effet, la présence de technologie de l'information et des communications (proposition 11) ainsi que les opportunités de formation (proposition 12) sont faiblement appuyées par nos résultats.

D'abord, bien que la littérature attribue un caractère de technophiles aux Y, la présence des TIC ne constitue pas un facteur fortement recherché en milieu de travail. En fait, comme l'indique Schooley (2005), la technologie ne doit pas substituer les rapports humains, mais être utilisée comme un supplément permettant d'accroître la productivité et l'efficacité de l'entreprise, ce que relèvent nos résultats. En considérant que la majeure partie des entreprises actuelles possèdent déjà des installations pour les ordinateurs et encouragent l'utilisation des cellulaires, ces moyens de communication sont généralement suffisants. Notre étude soutient d'ailleurs le paradoxe selon lequel même si la plupart des Y sont confortables avec les TIC, leur besoin de supervision est prioritaire et nécessaire à une bonne utilisation de la technologie (Myers et Kamyab, 2010). Nos résultats corroborent faiblement aussi avec ceux des études de Joos (2008) et de Petit (2008) qui montraient l'importance des sites Internet d'entreprise pour attirer la génération Y.

Contrairement aux résultats de Petit (2008), la formation continue ne fait pas partie des facteurs hautement considérés par les Y dans leur décision d'appliquer ou de demeurer au sein d'une entreprise. Même si les Y dénotent généralement un intérêt pour la mise à jour des connaissances, cela fait plutôt partie du processus d'apprentissage normal au sein d'une entreprise. En fait, ceux-ci préfèrent être encadrés par des superviseurs expérimentés et en mesure de leur transmettre les savoirs nécessaires à l'acquisition de compétences et d'habiletés que de suivre des formations formelles.

## **5.2. LES LIMITES DE L'ÉTUDE**

Nous pouvons ressortir certains éléments limitant l'interprétation de nos résultats. Premièrement, les résultats proviennent seulement des réponses fournies par les participants des quatre entreprises, ce qui engendre un manque possible d'informations. Effectivement, il se peut que des éléments n'aient pas été mentionnés lors de nos entretiens avec les dirigeants et les employés et ne soient donc pas considérés dans notre analyse. En ce sens, il est probable que les informations recueillies ne soient pas totalement représentatives des pratiques adoptées dans les entreprises.

Deuxièmement, il est aussi possible que les participants aient voulu projeter une bonne image d'eux-mêmes et de leur entreprise, engendrant un biais de désirabilité sociale. Cette tendance, inconsciente ou non, peut avoir amené les répondants à modifier leurs réponses afin de fournir celles qu'ils croyaient attendues par le chercheur. Par exemple, il se peut que les dirigeants aient axé leurs réponses sur les pratiques qu'ils jugent les plus profitables ou satisfaisantes pour les employés et s'abstenir sur celles jugées moins efficaces. Également, bien que nous ayons pris soin d'assurer le caractère confidentiel des entrevues et que nous avons réalisé l'ensemble de celles-ci dans des bureaux fermés, il se peut que les réponses des employés soient aussi marquées par ce biais par peur de conséquences négatives. D'ailleurs, les questions portant sur les améliorations à effectuer en termes de gestion du personnel et celles portant sur les facteurs d'insatisfaction ont été difficilement répondues par plusieurs des candidats.



Troisièmement, notre difficulté à généraliser empiriquement les résultats est aussi limitée par le nombre d'entrevues effectuées. La réalisation de vingt entrevues a permis de récolter un matériel riche en information de qualité, mais un nombre beaucoup plus important d'entrevues devrait être fait pour être en mesure de généraliser à l'ensemble de la génération Y. De plus, nous avons dû réduire la tranche d'âge des participants de cette génération afin de nous assurer qu'ils aient tous atteint l'âge de la majorité. En conséquence, une part de cette main-d'œuvre a été retirée de l'étude. L'objectif de cette restriction visait à éviter toutes complications reliées aux processus de collecte de données avec des mineurs.

Quatrièmement, la difficulté de contrôler les effets de l'âge et du cycle de travail sur les caractéristiques générationnelles constitue aussi une limite. Dans leur étude, Kowske et al. (2010) ont montré la présence d'une relation linéaire entre les générations, l'âge et la période du cycle de travail ainsi que la difficulté à isoler chacun de ces effets dans le cadre d'une recherche transversale. Cela fait d'ailleurs partie des critiques entourant la problématique de génération, puisque les caractéristiques générationnelles peuvent aussi être imputables à la phase du cycle de vie à laquelle les membres sont rendus en plus d'évoluer avec le temps (Petit, 2008). Ces effets rendent difficile d'isoler l'impact réel des événements sociohistoriques communs et de vérifier s'il existe réellement des différences générationnelles qui demeurent stables dans le temps. Enfin, les recherches soutiennent que le début de l'âge adulte est considéré comme une période critique pour la formation de l'identité générationnelle (Kowske et al., 2010). En ce sens, la génération Y représente la cohorte dont les valeurs sont les moins solidifiées. Les événements sociohistoriques continuent à interagir dans leur développement et le feront pour encore plusieurs années. En conséquence, il est possible que certaines caractéristiques rattachées aux Y découlent plutôt du fait qu'ils représentent des jeunes travailleurs entrés sur le marché du travail depuis peu de temps. Soulignons également qu'il n'existe pas de période universelle permettant de délimiter les différentes générations. Pour notre part, nous avons utilisée celle de Paré (2002) puisqu'il s'agit d'une source canadienne. Certaines données proviennent toutefois d'études dont les périodes de délimitation de la génération sont différentes, limitant notre capacité à généraliser les résultats.

Cinquièmement, nos résultats se limitent aux entreprises et aux individus ayant les mêmes caractéristiques que celles de notre échantillon. En ayant délimité des critères d'échantillonnage (âge des participants, années d'ancienneté, statut de l'employé, taille de l'organisation, secteur d'activité et nombre d'années en activité), nos résultats ne peuvent être généralisés à tous les membres de la génération Y ainsi qu'à toutes les PME. En conséquence, nos résultats sont transposables seulement pour les employés âgés entre 18 et 34 ans, en poste depuis un minimum d'un an, non syndiqués et travaillant dans les entreprises ayant un effectif entre 50 et 149 employés, en activité depuis un minimum de 10 ans et appartenant à l'industrie de la construction.

Enfin, cette étude possède une limite en raison spécifiquement du secteur d'activités des entreprises participantes. Possédant ses propres dispositions législatives, l'industrie de la construction se distingue des autres quant à son régime de relations du travail, car une grande partie des conditions de travail sont déterminées lors de négociations faites à l'échelle provinciale. Il est donc possible de se questionner si la réglementation entourant ce secteur agit comme un facteur de contingence dans la gestion des ressources humaines. En effet, les conventions collectives sectorielles s'appliquent uniformément pour l'ensemble des travailleurs de ce secteur, réduisant la latitude des entreprises dans le choix de leurs pratiques de gestion. Bien que nous ayons porté notre attention sur les employés non-syndiqués et la GRH les concernant au sein des quatre entreprises, il est possible de se questionner sur les effets que cette loi génère sur la considération que portent les dirigeants face à la nécessité de développer des PGRH. En conséquence, les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés à d'autres secteurs.

### **5.3. RECHERCHES FUTURES**

Nous proposons ici des pistes de recherches futures portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME, sur les valeurs au travail ainsi que sur l'attraction et la rétention.

Premièrement, il serait pertinent d'évaluer notre modèle de recherche dans un milieu différent, puisque la majeure partie des entreprises de la construction sont syndiquées et

relèvent de conventions collectives sectorielles. Des recherches similaires à celle-ci pourraient donc être menées auprès de membres de la génération Y issus d'un secteur d'activités différent afin d'évaluer si les pratiques associées à leurs valeurs au travail sont les mêmes que celles présentes dans cette industrie. Il serait aussi intéressant de refaire l'exercice au sein de grandes entreprises afin de voir si les PGRH ajustées aux valeurs au travail de la génération Y varient en fonction de l'effectif d'une entreprise, puisque nos résultats tendent à montrer très peu de différences à ce niveau.

Deuxièmement, il serait intéressant de tester notre modèle de recherche auprès des autres générations de travailleurs, puisqu'ici seuls les Y ont été étudiés. Effectivement, les dirigeants des entreprises ont avantage à considérer les valeurs des employés appartenant aux autres générations et auxquelles les pratiques déjà en place peuvent correspondre. Une recherche future pourrait alors porter sur les pratiques d'attraction et de rétention ajustées aux valeurs au travail de la génération des Baby-Boomers, permettant ainsi une extension de leur vie professionnelle (Guérin et Saba, 2003). Ne pas reconnaître leurs valeurs pourrait traduire un désengagement de la part de la direction envers les employés plus âgés et risquer de perdre une main-d'œuvre d'expérience au sein de ces entreprises. En ce sens, ce type d'étude permettrait également de comparer les générations entre elles pour ainsi définir les valeurs prédominantes pour chaque cohorte et évaluer dans quelles mesures leur hiérarchie de valeurs au travail varie.

Troisièmement, une étude pourrait s'attarder aux mécanismes utilisés par les entreprises afin d'assurer la gestion de la relève dans un contexte intergénérationnel, en considérant qu'il y aura une plus grande mixité des travailleurs de générations différentes dans les années à venir (Audet, 2004). Il serait alors question des pratiques à favoriser non pas pour s'ajuster aux valeurs spécifiques à une seule génération, mais bien de voir les conciliations possibles considérant que les changements organisationnels désirés par un groupe générationnel peuvent être vus comme une entrave aux besoins des autres (Crumpacker et Crumpacker, 2007). La perception d'un conflit intergénérationnel potentiel entraîne une préférence à travailler avec les membres d'une même génération et représente un signe avant-coureur d'une dégradation de la relation entre le salarié, son

travail et l'entreprise (Grima, 2007). En plus de s'intéresser à l'attraction et la rétention des jeunes générations, une recherche de ce type se positionnerait face à la rétention des travailleurs expérimentés et possesseurs d'un savoir organisationnel nécessaire à la transmission des savoirs.

Finalement, afin de contrer une des limites de notre recherche, nous croyons qu'une étude de type longitudinal s'impose en considérant la difficulté à séparer les effets de génération, de l'âge et du cycle de travail dans un devis transversal. Très peu de recherches empiriques portent sur les différences entre les générations en raison des limites pratiques qu'apporte le sujet lui-même, rendant plus difficile de distinguer les vraies caractéristiques générationnelles des stéréotypes (Macky et al., 2008; Twenge et al., 2010). L'étude longitudinale représente d'ailleurs la conception idéale pour comparer les générations, mais exige énormément en termes de ressources et de temps.

#### **5.4. IMPLICATIONS PRATIQUES**

La hiérarchie des valeurs au travail de la génération Y, qui comprend les valeurs de sécurité, de bienveillance, d'universalisme, d'autonomie, de stimulation, de réussite et de pouvoir (Wils et al., 2007), amène à recommander certaines pistes d'intervention pertinentes pour les PRH et les dirigeants-propriétaires des PME. Bien sûr, il demeure à ces derniers de déterminer les pratiques sur lesquelles ils souhaitent s'ajuster ou rester intransigeants.

##### **5.4.1. Miser sur la relation entre les travailleurs Y et leurs superviseurs**

Puisque nos résultats relèvent que la communication stratégique constitue une pratique pouvant très fortement favoriser l'attraction et la rétention de la génération Y, la détermination des objectifs, des échéanciers et des lignes de conduites de l'entreprise est essentielle pour favoriser leur sentiment d'appartenance au sein des PME. En considérant que ces composantes organisationnelles semblent floues pour les travailleurs à l'étude, les PRH ont intérêt à miser sur la relation entre les employés et leurs superviseurs. Le fait de véhiculer la mission et les valeurs organisationnelles et clarifier

les attentes permettrait ainsi à l'organisation de s'ajuster à la valeur de stimulation des Y en favorisant leur sens au travail. Le supérieur immédiat devrait donc être au cœur de la stratégie d'attraction et de rétention des Y et être vu comme un accompagnateur avec qui les travailleurs peuvent échanger sans contrainte hiérarchique et développer une relation de qualité, tel que soutenu par les résultats portant sur la communication bidirectionnelle et illimitée. De plus, il importe de consulter les Y de façon formelle et informelle et être disponible en tout temps afin d'obtenir leur avis et ainsi favoriser leur sentiment de partenariat dans l'entreprise. Cet investissement dans le rôle du superviseur demande cependant à ce que ceux-ci soient conscients des différences générationnelles, puisque beaucoup d'entre eux font partie de la génération des Baby-Boomers et leurs priorités en termes de valeurs ne sont pas toujours les mêmes (Myers et Kamyab, 2010). De ce fait, une bonne gestion de la rétention consistera à ce que les valeurs de la génération Y soient considérées par l'ensemble des supérieurs.

#### 5.4.2. Opter pour une flexibilité axée sur la qualité de vie

Les entreprises n'ont pas à se sentir limitées dans leur capacité à offrir des salaires concurrentiels pour attirer et retenir la génération Y, puisque nos résultats ont montré que le salaire à lui seul ne représente pas un facteur prioritaire dans l'attraction et la rétention de cette main-d'œuvre. Celle-ci semble plutôt accorder une importance égale, sinon plus à la valeur du temps qu'au salaire offert, d'où l'intérêt pour les services de soutien à la conciliation travail/vie personnelle, tel que soutenu par les résultats de notre première proposition. En misant sur la flexibilité dans l'horaire de travail et dans les avantages sociaux non pécuniaires, les PME resteront concurrentielles malgré des ressources financières parfois limitées, puisque ce sont les éléments les plus recherchés par cette main-d'œuvre dans le but d'atteindre un équilibre entre leurs diverses sphères de vie. La possibilité d'aménager des horaires flexibles et adaptés à leurs besoins individuels, par exemple dans les politiques de vacances, les congés mobiles et les horaires comprimés, sont des exemples de pratiques privilégiées par cette génération qui ne sont actuellement pas en place dans les quatre entreprises étudiées. Des régimes d'assurance à la carte seraient aussi conseillés, puisque nos participants ne veulent pas

être couverts pour quelque chose qui ne les concerne pas. Au contraire, un moyen d'assurer une réponse à leur valeur de sécurité est de leur offrir des conditions de travail qui tiennent compte de leur mieux-être et de leur style de vie pour ainsi leur procurer un certain degré de contrôle en fonction de leurs besoins personnels. Des avantages touchant la santé et le bien-être, tels que les inscriptions dans les centres d'entraînement ou des collations santé, font également partie des pratiques à améliorer dans les entreprises participantes ou appréciées pour celles ayant déjà ce type d'activité en place.

#### 5.4.3. Offrir une expérience de travail stimulante

Les dirigeants des PME bénéficient surtout d'axer leurs efforts sur la variété des responsabilités offertes et mettre la génération Y au défi, puisque nos résultats soutiennent que le manque de diversité dans les tâches et l'absence de stimulation seraient source de départ volontaire. Les Y sont généralement intéressés par un environnement de travail permettant l'enrichissement de leurs connaissances grâce à la participation à une variété de projets, tel que soutenu par nos résultats portant sur la valeur de stimulation. Cela se fait aussi en considérant leur valorisation de l'autonomie qui les amène à vouloir tester leur créativité et résoudre les problèmes avec innovation. À ce sujet, nos résultats ont montré que cette génération désire comprendre le pourquoi des actions qui leurs sont demandées et définir leur rôle dans l'entreprise. En étant ouvertes aux suggestions et aux remises en question qu'apportent ces employés, les entreprises faciliteront une meilleure adéquation avec leur valeur d'autonomie, comme montré par nos résultats. L'amélioration de la marge de manœuvre qu'ils disposent dans la prise de décisions relatives à leur travail est aussi une pratique à suggérer afin d'attirer et retenir les Y et constitue un des trois avantages des PME les plus cités.

#### 5.4.4. Favoriser la socialisation au travail

Selon nos résultats, l'ambiance de travail représente la principale source de rétention chez la main-d'œuvre de la génération Y et c'est pourquoi il faut les laisser socialiser. L'organisation d'activités, qu'elles soient formelles ou non, permet la création d'un environnement propice à la socialisation et au développement de relations positives de

qualité, ce que la culture familiale des PME favorise selon nos participants. Puisque les Y aiment être en groupe, les employeurs ont avantage à miser sur les possibilités de partage, que ce soit au travail ou à l'extérieur, et les impliquer dans l'organisation de ces activités (Allain, 2005). Il en découlera des équipes de travail plus unies et, en raison d'une plus grande loyauté envers leurs collègues qu'envers l'entreprise, les niveaux d'attraction et de rétention seront augmentés. D'ailleurs, même si nos résultats soutiennent que le travail d'équipe est un facteur modérément associé à l'attraction et à la rétention des Y, ce type d'organisation du travail facilite les occasions de socialisation et la création de liens. La socialisation constitue d'ailleurs un levier de rétention facilement implantable dans les PME en raison de l'effectif réduit et du nombre de niveaux hiérarchiques souvent limités.

#### 5.4.5. Offrir des conditions de travail équitables et reliées à leur contribution

Un autre moyen pour attirer et retenir les travailleurs de cette génération est d'offrir des conditions de travail reliées à la valeur de leur contribution et de leur rendement, plutôt qu'à l'ancienneté, comme soutiennent nos résultats portant sur la reconnaissance des compétences. En effet, la détermination des conditions de travail en fonction du rendement permet une meilleure attraction et rétention des membres de la génération Y en leur procurant un sentiment d'accomplissement nécessaire à leur motivation au travail. En raison de la taille réduite des PME, celles-ci peuvent favoriser l'individualisation des conditions, et donc l'ajustement à la valeur de réussite des Y, grâce à la quasi-absence de politiques écrites et uniformes et à la proximité relationnelle qui permet aux employés d'être vus et reconnus pour leurs actions. Toutefois, les dirigeants et les professionnels dans le domaine ont intérêt à être prudents, car cette méthode de détermination des conditions peut aller à l'encontre d'une autre des valeurs de la génération Y. En effet, en considérant que la négociation représente la méthode de détermination des conditions de travail la plus utilisée au sein des quatre entreprises étudiées et que treize des seize participants soulignent les effets négatifs de cette méthode, l'utilisation de critères objectifs et équitables ajustés à la performance individuelle est recommandée afin de s'ajuster à leur valeur d'universalisme. Olle

(2010) rappelle que l'individualisation des conditions de travail doit être justifiée par un système de fixation d'objectifs personnels et d'un suivi rigoureux de l'évaluation du rendement afin d'éviter des inégalités entre les salariés et ainsi nuire à la qualité des relations sociales. Cela est d'autant plus important considérant que l'ambiance constitue le premier critère d'attraction et de rétention dans les PME.

#### 5.4.6. Impliquer les Y comme des partenaires dans l'organisation

Nos résultats portant sur la gestion participative amènent à recommander une plus grande implication des membres de la génération Y dans les prises de décisions, puisque ceux-ci accordent une importance à leur position dans l'entreprise. En ce sens, les PME auraient avantage à écouter et à laisser les Y s'exprimer afin de favoriser leur sentiment d'engagement et ainsi considérer leur valeur de pouvoir. L'implication dans des comités et réunions, dans des séances spéciales encourageant la participation du personnel, tel que des focus groups, la formation sur la gestion ainsi que la considération de leurs expériences et connaissances académiques permettra aux Y de se sentir proactifs et de voir que leurs contributions sont utiles. Ces pratiques ont d'ailleurs été qualifiées de favorables lorsque présentes dans les entreprises à l'étude. De plus, en considérant que les opportunités d'avancement sont généralement limitées dans les PME participantes en raison des structures hiérarchiques aplanies, le fait d'impliquer davantage les Y comme partenaire dans l'organisation peut contrer les obstacles liés au développement de carrière en élargissant le niveau de responsabilités donné en dehors des tâches normales de travail. De ce fait, les PME arriveront à mieux s'ajuster à la valeur de réussite des Y.

#### 5.4.7. Miser sur l'image employeur

Enfin, nos résultats montrent que les organisations franches et transparentes seront plus concurrentielles et faciliteront l'attraction et la rétention des Y. Effectivement, une gestion des ressources humaines socialement responsable de la part des directions et PRH des PME est recommandée afin de mieux s'ajuster à la valeur d'universalisme de ces travailleurs. En assurant un milieu de travail ouvert, sécuritaire, compréhensif et responsable envers les diverses parties prenantes de l'organisation, les PME seront en



meilleure position pour recruter et retenir leur main-d'œuvre. Pour nos répondants, la considération de la réputation et de l'image de l'entreprise est primordiale dans le choix du milieu de travail et passe par l'engagement dans la collectivité et le respect des engagements. La conscience environnementale des Y participants montre aussi que les directions de PME gagnent à penser « vert ». L'adoption d'initiative en ce sens favorisera l'image employeur des entreprises pour leur donner un avantage sur le marché de l'emploi.

## CONCLUSION

Les changements démographiques actuels représentent un obstacle sérieux au développement des entreprises, plaçant les défis d'attraction et de rétention en tête de liste. Les dirigeants ont intérêt rendre leur organisation attrayante grâce à une gestion innovatrice à laquelle les membres de la génération Y, qui représenteront le plus grand bassin de main-d'œuvre dans les années à venir, s'identifient (Twenge et al., 2010). Les changements dans la hiérarchisation des valeurs au travail des Y viennent remettre en question les pratiques implantées au moment où le travail occupait une place centrale dans la vie des travailleurs des générations précédentes. En ce sens, l'objectif de notre étude était de décrire les pratiques de gestion des ressources humaines permettant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de la génération Y au sein des PME en évaluant les pratiques associées aux valeurs au travail de cette génération. Cet objectif correspondait à notre question de recherche, soit « *Quelles sont les PGRH qui correspondent aux valeurs au travail de la génération Y et qui permettent de favoriser l'attraction et la rétention de ceux-ci dans les PME?* ». En d'autres termes, nous voulions contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques concernant les PME, la gestion de l'attraction et de la rétention et les valeurs générationnelles au travail, car ces trois concepts ont été rarement étudiés au sein d'une même recherche.

En nous basant sur les théories de la contingence, de l'ajustement personne-environnement ainsi que sur la littérature de notre premier chapitre, nous avons pu intégrer divers facteurs à notre modèle de recherche. Concrètement, les PGRH que nous avons étudiées sont celles de dotation, d'évaluation du rendement, de formation, de rémunération, de communication et d'organisation du travail alors que les valeurs au travail sont celles de sécurité, de bienveillance, d'universalisme, d'autonomie, de stimulation, de réussite et de pouvoir. Selon notre modèle de recherche, l'ajustement des diverses PGRH à ces valeurs conduit à une meilleure attraction et rétention des travailleurs de la génération Y. Seize propositions spécifiques ont été formulées à partir de ce modèle et vérifiées à la suite d'une étude de cas auprès de quatre PME du secteur

de la construction. Au total, quatre dirigeants et seize travailleurs de la génération Y ont participé à cette étude.

Notre collecte de données primaires a permis de montrer qu'il est effectivement pertinent pour les dirigeants de PME d'ajuster leurs méthodes de gestion aux valeurs au travail de la génération Y afin de renforcer leur attractivité et les retenir. Nous avons ainsi pu identifier les PGRH à favoriser qui soient très fortement appuyées par nos résultats, telles que la communication bidirectionnelle illimitée et stratégique, la socialisation et la liberté dans le travail. Nos résultats appuient aussi fortement le fait que cette cohorte souhaite se développer et s'épanouir tant sur le plan personnel que professionnel. La qualité des relations et le temps sont plus importants que l'argent, d'où leur intérêt pour la conciliation travail et vie privée et ils sont attirés vers un milieu qui accorde de l'importance aux compétences. En fait, ils veulent être reconnus à leur juste valeur et recevoir un traitement individualisé en fonction de leur rendement. Ils sont également en quête d'un large éventail de responsabilités et n'hésitent pas à changer d'emploi afin de répondre à leur soif de défis et d'innovation. Ils veulent donner un sens à leur travail, en l'exerçant au sein d'une entreprise privilégiant des valeurs humaines et leur donnant accès aux centres décisionnels. De plus, les pratiques concernant le travail d'équipe, la rémunération et l'équité ne constituent pas des sources d'attraction et de rétention de cette jeune main-d'œuvre, mais sont plutôt considérées lorsque d'autres valeurs sont en adéquation. Enfin, cette génération désire apprendre de leurs collègues et recevoir un soutien dans leur formation, d'où la faible importance de la formation continue et des technologies de l'information et des communications.

Nos résultats ont montré que l'utilisation des technologies de l'information et des communications ainsi que la formation continue sont plus faiblement reliées à l'attraction et la rétention des membres de la génération Y. Malgré un intérêt pour ces pratiques, les travailleurs de cette génération jugent que la technologie de base présente dans pratiquement toutes les entreprises d'aujourd'hui ainsi que les opportunités de travailler avec des collègues expérimentés suffisent pour s'ajuster à leur valeur de stimulation et de réussite.

En considérant que les stratégies d'attraction et de rétention visent l'embauche d'employés innovants, ambitieux, compétents et flexibles (Kuemmler et Kleiner, 1996), nous sommes d'avis que l'ajustement des valeurs organisationnelles aux valeurs de la génération Y permettra aux entreprises d'acquérir le type d'employé nécessaire pour demeurer compétitif, puisque ces caractéristiques sont inhérentes à cette cohorte. En favorisant cette adéquation, les PME risquent d'être moins déstabilisées par l'arrivée des Y dans leur entreprise, et arriveront à se positionner comme employeur de choix et augmenter leur niveau d'adhésion et d'engagement.

## RÉFÉRENCES

- Allain, C., 2005. *Génération Y: L'enfant-roi devenu adulte*. Laval: Logique Inc.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. & Livian, Y.-F., 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*.:Éditions du seuil.
- Audet, M., 2004. La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), pp. 20-26.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. & Coates, D., 1996. It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International journal of human resource management*, 7(1), pp. 82-100.
- Barel, Y., Dion, E. & 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), pp. 43-64.
- Bartram, T., 2005. Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms. *Asia pacific journal of human resources*, Volume 43, pp. 137-154.
- Bélanger, L., 1990. Évolution historique de la gestion des ressources humaines. Dans: *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles*.Éditions Yvon Blais Inc. , pp. 653-669.
- Boivin, J., 1986. *L'évolution des relations industrielles*. Les Presses de l'Université Laval.
- Boivin, J., 2010. *Introduction aux relations industrielles*. 2 éd. Montréal: Chenelière Éducation inc..
- Burns, T. & Stalkers, G.M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cardon, M. & Stevens, D., 2004. Managing human resources in small organization: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), pp. 295-323.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S., 1999. Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee relations*, 21(3), pp. 236-250.
- Cassel, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C., 2002. Exploring HRM in small and medium sized enterprises. *Personnel review*, 31(6), pp. 671-692.
- Cennamo, L. & Gardner, D., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 891-906.

- Chapman, D. S. et al., 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), pp. 928-944.
- Chatman, J. A., 1991. Matching people and organizations: Selection and Socialization in public accounting firms. *Administrative science quarterly*, 36(3), pp. 459-484.
- Côté, M., Malo, M.-C., Simard, P. & Messier, M., 2008. *La gestion stratégique. Une approche fondamentale*. 2 éd. Montréal: Les Éditions de la Chenelière inc..
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J. M., 2007. Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), pp. 349-369.
- de Kok, J. M., Uhlaner, L. M. & Roy Thurik, A., 2006. Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), pp. 441-460.
- Dessler, G., 2009. *La gestion des organisations. Principes et tendances au XXIe siècle*. 2 éd. St-Laurent: Éditions du renouveau pédagogique Inc..
- Dolan, Saba, Jackson & Schuler, 2002. Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines. Dans: *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 3 éd., pp. 27-46.
- Dolan, S. L. & Schuler, R. S., 1995. *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. 2 éd. Saint-Laurent: Éditions du renouveau pédagogiques Inc.
- Dose, J. J., 1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), pp. 219-240.
- Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E., 2008. Exploring four generations' beliefs about career. Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 907-928.
- Emery, Y. & Gonin, F., 2009. *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. 3 éd. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. & Arcand, M., 2004. *Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?*. Montpellier, pp. 1-17.
- FCEI, 2001. *Du travail à revendre: résultats des sondages de la FCEI sur la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée*.
- FCEI, 2004. *Québec-Regard sur la PME*, Québec.

- Ferligoj, A., Prasnika, J. & Jordan, V., 1997. Competitive advantage and human resource management in SMEs in a transitional economy. *Small business economics*, Volume 9, pp. 503-514.
- Flament, F., 2006. *La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale: recension des écrits*. Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- Foucher, R. & Gosselin, A., 2004. Mettre en place une gestion de la relève: comment procéder, quelles pratiques adopter?. *Gestion*, 29(3), pp. 38-48.
- Gagnon, Y.-C., 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Garand, D. J., 1993. *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse conceptuelle et empirique*, Trois-Rivières.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A., 2008. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education.
- Gosselin, A., Foucher, R. & St-Cyr, L., 2004. Préparer la relève: enjeux et stratégie. *Gestion*, 29(3), pp. 10-12.
- Greening, D. W. & Turban, D. B., 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business society*, Volume 39, pp. 254-280.
- Grima, F., 2007. Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail; proposition d'un modèle. *Revue Management et Avenir*, Volume 13, pp. 27-41.
- Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives, 1997. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*.
- Guérin, G. & Wils, T., 1991. *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: un synthèse*.
- Guérin, G. & Wils, T., 2002. La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), pp. 14-23.
- Heneman, H. G. & Berkley, R. A., 1999. Applicant attraction practices and outcomes among small business. *Journal of small business management*, Volume 37, pp. 53-74.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W. & Camp, M., 2000. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship theory and practice*.
- Hornsby, J. & Kuratko, D. F., 2003. Human resource management in U.S. small business. A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), pp. 73-92.

Hornsby, J. S. & Karutko, D. F., 1990. Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. *Journal of small business*, pp. 9-20.

Industrie Canada, 2011. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Direction générale de la petite entreprise.

Institut de la statistique du Québec, 2009. *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*.

Institut de la statistique du Québec, 2011. *Bref regard sur les nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada. Résultats cumulés pour 2008-2009*. [En ligne]

Available at: [http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01680FR\\_nouveau\\_retraites2011H00F00.pdf](http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01680FR_nouveau_retraites2011H00F00.pdf)

Johnson, J. A. & Lopes, J., 2008. The Intergenerational Workforce, Revisited. *Organizational Development Journal*, 26(1), pp. 31-36.

Joos, J. G., 2008. Social medias. New frontiers in hiring and recruiting. *Employment relations today*, pp. 51-59.

Julien, P.-A., 2008. Trente ans de théorie en PME: de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale de P.M.E: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(2), pp. 119-144.

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

Kochan, T. & Cappelli, P., 1984. The transformation of the Industrial Relations and Personnel Function. Dans: *Internal Labor Markets*. Cambridge: MIT University Press, pp. 133-161.

Kotey, B. & Sheridan, A., 2004. Changing HRM practices with firm growth. *Journal of small business and enterprise development*, 11(4), pp. 474-485.

Kotey, B. & Slade, P., 2005. Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), pp. 16-40.

Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J., 2010. Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business Psychology*, Volume 25, pp. 265-279.

Kristof-Brown, A. & Guay, R. P., 2011. Person-environment fit. Dans: *APA handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 3-50.

Kuemmler, K. & Kleiner, B. H., 1996. Finding, training and keeping the best service workers. *Managing service quality*, 6(2), pp. 36-40.



- Kurec, A. S., 2005. Are there any good employees left? How to hire and keep good staff. *Labmedecine*, 36(7), pp. 401-412.
- Lamaute, D. & Turgeon, B., 2009. *De la supervision à la gestion des ressources humaines. À l'ère d'une GRH en transition*. 3 éd. Montréal: Chenelière éducation.
- Lancaster, L. & Stillman, D., 2002. *When generations collide. Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. HarperBusiness.
- Lee Cooke, F. & He, Q., 2010. Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), pp. 355-376.
- Lieber, L. D., 2010. How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Wiley Interscience Periodicals Inc*, pp. 85-91.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S., 2008. Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Management Psychology*, 23(8), pp. 857-861.
- Mahé de Boislandelle, H., 1996. *Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME*. Trois-Rivières, p. 18.
- Marlow, S., 2006. Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms?. *Human resource management review*, 16(4), pp. 467-477.
- McEvoy, G. M., 1984. Small business personnel practices. *Journal of small business*, pp. 1-8.
- Meister, J. C. & Willyerd, K., 2010. *The 2020 Workplace. How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. HarperCollins.
- Melland, S., 2010. The futur of recruiting. *Dice Holding inc*, p. 6.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T. W., 2001. How to keep your best employee: developing an effective retention policy. *Academy of management executive*, 15(4), pp. 96-109.
- Myers, K. K. & Kamyab, S., 2010. Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennial's organizational relationships and performance. *Journal of Business Psychology*, Volume 25, pp. 225-238.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T., 2010. New generation, great expectations. A field study of millennial generation. *Journal of business psychology*, Volume 25, pp. 281-292.
- Olle, S., 2010. La rémunération. Quel système de rémunération? Comment se définit, se mesure et se rémunère la performance des salariés dans les PME?. Dans: *La GRH dans les PME*. Magnart-Vulbert: Collection AGRH, pp. 223-236.
- Paradas, A., 2007. Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME: une variété de réponses. *La revue des sciences de gestion*, Issue 226-227, pp. 147-155.

- Paradas, A., 2010. Les contraintes de recrutement dans les PME. Dans: *La GRH dans les PME*. Magnart-Vulbert: Collection AGRH, pp. 223-236.
- Paré, G., 2002. La génération Internet: un nouveau profil d'employés. *Gestion*, 27(2), pp. 47-53.
- Petit, M., 2008. *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, Montréal.
- Petit, M.-P. & Arsenault-Pelletier, F., 2010. *Enquête sur la génération Y. Rapport no 3*.
- Pichault, F. & Pleyers, M., 2010. *Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale*.
- Pozzebon, S. et al., 2007. La gestion des ressources humaines: d'hier à demain. *Gestion*, Volume 32, pp. 99-109.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2006. *Manuel de recherches en sciences sociales*. 3 éd. Dunod.
- Ratté, S., 2002. *Stratégie d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main-d'oeuvre*.
- Reid, R. S. & Adams, J. S., 2001. Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), pp. 310-320.
- Richomme-Huet, K. & D'andria, A., 2010. Interaction entre les pratiques de ressource humaine et intrapreneuriales en PME. *Revue management et avenir*, Issue 39, pp. 136-148.
- Riding, A. & Orser, B., 2007. *Profils de financement des petites entreprises. Les petites et moyennes entreprises du Québec*.
- Riffaud, S., 2007. *Âge et savoir: Vers un transfert intergénérationnel des savoirs*.
- Rock, G., Cournoyer, F. & Lavoie, S., 2006. *L'entreprise en action*. 2 éd. s.l.:Éditions du Renouveau Pédagogique Inc..
- Rollsjo, A., 2008. Attraction and Retention of Generation Y Employees. *Baltic Business School*, p. 54.
- Saba, 2009. Les différences intergénérationnelles au travail. Faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), pp. 25-37.
- Saba & Guérin, G., 2004. Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main d'oeuvre. *Gestion*, 29(3), pp. 54-63.
- Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E. & Schuler, R. S., 2008. *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 4 éd. Éditions du Renouveau Pédagogiques Inc..
- Schooley, C., 2005. Get Ready: The Millennials are coming!. Dans: *Helping Business Thrive On Technology Change*. Forrester.

- Schwartz, S., 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.. Dans: *Advances in experimental social psychology*. pp. 1-65.
- Schwartz, S. H., 2006. Les valeurs de base de la personne: théorie mesures et applications. *Revue française de sociologie*, Volume 47, pp. 929-968.
- Sharma, S., Sharma, J. & Devi, A., 2009. Corporate social responsibility: The key role of Human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), pp. 205-213.
- Simon, L., 2006. Des perspectives intergénérationnelles. *Objectif Prévention*, 29(2), pp. 10-12.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 23, pp. 363-382.
- Spony, G., 2003. The development of a work-value model assessing the cumulative impact of individual and cultural differences on manager's work-value systems: empirical evidence from French and British managers. *The international journal of human resource management*, 14(4), pp. 658-679.
- Statistique Canada, 2004. *Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises*, Programme de recherche sur le financement des PME.
- Statistique Canada, 2004. *Registre des entreprises*.
- Statistique Canada, 2010. *Entrepôt de données sur les petites et moyennes entreprises*. [En ligne] Available at: [http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SurvId=38052&SurvVer=1&Instald=38054&InstaVer=2&SDDS=5157&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2](http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SurvId=38052&SurvVer=1&Instald=38054&InstaVer=2&SDDS=5157&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2) [Accès le 10 mars 2011].
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. & Petit, A., 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2 éd. Montréal: Chenelière éducation.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. & Audet, M., 2009. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 3 éd.:Chenelière Éducation.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C., 2007. Attracting generation Y graduates. Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career development international*, 12(6), pp. 504-522.
- Tocher, N. & Rutherford, M. W., 2009. Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(2), pp. 455-479.
- Torres, O., 2000. *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Montpellier, p. 19.

Torrès, O., 2003. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 3(144), pp. 119-138.

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C., 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, Volume 36, pp. 1117-1142.

Vanderberghe, C., 2004. Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29(3), pp. 64-72.

Wach, M. & Hammer, B., 2003. *La structure des valeurs est-elle universelle?: genèse et validation du modèle compréhensif de Schwartz*.:L'Harmattan.

Wagar, T. H., 1998. Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from atlantic Canada. *Journal of small business management*, Volume 36, pp. 13-23.

Wesner, M. S. & Miller, T., 2008. Boomers and Millennials have much in common. *Organization Development Journal*, 26(3), pp. 89-96.

Wilkinson, A., 1999. Employment relations in SME's. *Employee relations*, 21(3), pp. 206-217.

Wils, T., Luncasu, M. & Waxin, M.-F., 2007. Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail. *Relations industrielles*, 62(2), pp. 305-332.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B., 2000. *Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*.:Amacom.

**ANNEXE A : Grille d'entrevue dédiée aux propriétaires-dirigeants ou aux responsables des ressources humaines des PME étudiées**

## GRILLE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE « Propriétaire-dirigeant »

**Nom de l'organisation :** \_\_\_\_\_

**Rôle du participant :** \_\_\_\_\_

L'objectif de recherche est d'arriver à décrire les pratiques de GRH mises en place par différentes PME.

### PARTIE 1 : Présentation de l'entreprise

1.1. Quel est le profil général de votre entreprise?

- 1.1.1. Depuis combien de temps votre entreprise opère-t-elle?
- 1.1.2. A-t-elle toujours appartenu au même propriétaire?
- 1.1.3. Est-ce une entreprise familiale?
- 1.1.4. Quelle est la mission de votre entreprise?
- 1.1.5. Quelles sont les valeurs véhiculées?

1.2. Quel est votre secteur d'activité?

- 1.2.1. S'agit-il d'un secteur concurrentiel?
- 1.2.2. Est-elle régie par des lois/réglementations particulières?

1.3. Quel est le portrait de votre main-d'œuvre?

- 1.3.1. Quel est l'effectif de l'entreprise?
- 1.3.2. Quelles sont les caractéristiques socio-économiques moyennes de votre main-d'œuvre (ratio hommes/femmes, âge, scolarité, origine socioculturelle)?
- 1.3.3. Combien d'individus de - 34 ans travaillent au sein de votre entreprise?

1.4. Combien de temps consacrez-vous à la gestion des ressources humaines par semaine?

### PARTIE 2 : Description des pratiques de gestion des ressources humaines

2.1. Quelles sont les pratiques de dotation actuelles au sein de l'organisation?

- 2.1.1. Quelles sont les pratiques de recrutement interne?... recrutement externe?
- 2.1.2. Sur quels critères se base la sélection de vos candidats?
- 2.1.3. Quelles sont les pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux employés?
- 2.1.4. De quelles manières encouragez-vous les occasions de socialisation au travail?... hors travail?

- 2.2. Quelles sont les pratiques d'évaluation du rendement actuelles au sein de l'organisation?
  - 2.2.1. Sur quels critères se base l'évaluation?... qui sont les personnes participantes?
  - 2.2.2. Quelle est la fréquence de l'évaluation?
  - 2.2.3. Avez-vous des évaluations de probation?... mi-probation?
  - 2.2.4. Est-ce que les employés doivent effectuer une auto-évaluation?
  - 2.2.5. Est-ce que les modifications aux conditions de travail sont déterminées avant ou à la suite de l'évaluation?
  - 2.2.6. En dehors de l'évaluation du rendement, à quelle fréquence offrez-vous une rétroaction (formelle ou non)?
  - 2.2.7. Quel est le ratio gestionnaire/employés?
- 2.3. Quelles sont les pratiques de formation actuelles au sein de l'organisation?
  - 2.3.1. Comment les besoins en matière de formation sont-ils déterminés?
  - 2.3.2. Quelles sont les méthodes de formation normalement utilisées?
  - 2.3.3. Quelles sont les opportunités de promotion et de développement de carrière offertes?
- 2.4. Quelles sont les pratiques de rémunération actuelles au sein de l'organisation?
  - 2.4.1. Sur quels critères le salaire de base est-il déterminé?... les augmentations salariales?
  - 2.4.2. Quel rôle joue le rendement dans la détermination des salaires?
  - 2.4.3. Quels sont les avantages sociaux pécuniaires offerts?... non pécuniaires?
  - 2.4.4. Offrez-vous une flexibilité dans le choix des avantages sociaux?
  - 2.4.5. De quelles manières votre rémunération se distingue-t-elle des autres entreprises de votre secteur?
- 2.5. Quelles sont les pratiques de communication actuelles au sein de l'organisation?
  - 2.5.1. Quelles sont les méthodes de communication normalement utilisées?
  - 2.5.2. Quelles informations sont normalement communiquées aux employés?
  - 2.5.3. De quelles façons les employés peuvent-ils faire part de leurs opinions, préoccupations ou recommandations?
  - 2.5.4. Quelle importance accordez-vous à la créativité et à l'innovation au sein de votre entreprise?
  - 2.5.5. De quelles manières l'encouragez-vous?
  - 2.5.6. De quelles manières les technologies de l'information et de communication sont-elles utilisées dans votre entreprise?
- 2.6. Quelles sont les pratiques d'organisation du travail présentes au sein de l'organisation?
  - 2.6.1. De quelles manières sont déterminées les heures de travail? ... le lieu de travail?
  - 2.6.2. De quelle latitude vos employés disposent-ils quant à l'exécution de leurs tâches? En termes de gestion du temps et du choix des méthodes de travail?
  - 2.6.3. Avez-vous des pratiques de gestion participative des employés? Expliquez

- 2.6.4. Quelles sont les pratiques de conciliation travail/vie personnelle offertes par votre entreprise?
- 2.6.5. Offrez-vous des programmes d'aide aux employés?
- 2.6.6. Quelles sont les opportunités de travail en équipe?
- 2.6.7. Votre entreprise est-elle impliquée dans la collectivité? Expliquez.

<b>PARTIE 3 : Considération des valeurs de la génération Y dans l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et sur l'attraction et la rétention</b>
---

- 4.1. Selon vous, quelles sont vos pratiques de GRH qui attirent le plus la jeune main-d'œuvre? Pour quelles raisons?
- 4.2. Selon vous, quelles sont vos pratiques de GRH qui permettent la rétention de la jeune main-d'œuvre? Pour quelles raisons?
- 4.3. Avez-vous observé des changements suite à l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, soit depuis le milieu des années 1990?
  - 4.3.1. Considérez-vous que les valeurs au travail des membres de cette génération diffèrent des générations précédentes?
- 4.4. Suite à ces changements, avez-vous modifié vos PGRH?
  - 4.4.1. Si oui, à quels niveaux?
- 4.5. Croyez-vous que vos PGRH correspondent aux valeurs des membres de la génération Y?
  - 4.5.1. Si oui, à quels niveaux?
  - 4.5.2. Sinon, quels seraient les changements souhaitables d'apporter aux pratiques actuelles afin de tenir compte des valeurs spécifiques à ces travailleurs?

<b>PARTIE 4 : Attraction et rétention de la main-d'œuvre</b>
--

- 3.1. Votre gestion de l'attraction et de la rétention est-elle selon vous un facteur clé du succès de votre entreprise?
- 3.2. Comment décririez-vous votre situation actuelle par rapport à votre secteur et à vos principaux concurrents en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre?



**PARTIE 5 : Conclusion**

- 5.1. Quels sont les enjeux prioritaires pour la survie et le développement de votre entreprise?
  - 5.1.1. Quels sont les liens entre ces enjeux et la main-d'œuvre?
- 5.2. Pouvez-vous nous décrire votre parcours professionnel?
- 5.3. Quel âge avez-vous?

**ANNEXE B : Grille d'entrevue dédiée aux employés de la génération Y des PME  
étudiées.**

## GRILLE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE « Employés de la génération Y »

**Nom de l'organisation :** \_\_\_\_\_

L'objectif de recherche est d'arriver à décrire les pratiques de GRH mises en place par différentes PME:

### PARTIE 1 : Profil du répondant

- 1.1. Quelle est votre formation?
- 1.2. Quel a été votre parcours professionnel jusqu'à maintenant?
- 1.3. Pouvez-vous nous décrire votre parcours au sein de l'entreprise actuelle?

### PARTIE 2 : Considérations des valeurs au travail dans les pratiques de GRH

#### *Organisation du travail*

- 2.1. Quelles sont les principales responsabilités reliées à votre poste?
  - 2.1.1. Considérez-vous ces responsabilités comme variées et motivantes?
  - 2.1.2. Quelle importance accordez-vous à cette **variété** dans votre décision d'appliquer dans une entreprise ou d'y demeurer?
- 2.2. Quelles décisions pouvez-vous prendre dans le cadre de votre travail?
  - 2.2.1. En termes de méthode de travail?... de gestion de temps?...de choix de projet?
  - 2.2.2. Quelle importance accordez-vous à l'**autonomie** dans votre travail?
  - 2.2.3. Est-ce que c'est un facteur qui vous attire ou vous retient dans une entreprise?
- 2.3. De quelles manières votre travail vous permet-il de laisser place à la **créativité et l'innovation**?
  - 2.3.1. Quelle importance y accordez-vous dans votre décision d'accepter ou de demeurer dans une entreprise?
- 2.4. Préférez-vous le travail d'équipe au travail individuel? Pour quelles raisons?
  - 2.4.1. Votre employeur encourage-t-il le travail en équipe? Avez-vous des exemples? Quel rôle joue le **travail d'équipe** dans votre intérêt à travailler dans une entreprise ou d'y rester?
- 2.5. Comment les **technologies de communication et d'information** sont-elles utilisées dans votre entreprise?
  - 2.5.1. Quelle importance accordez-vous à la présence de ces nouveaux procédés technologiques?
  - 2.5.2. Seriez-vous plus attiré vers une entreprise qui a un site Internet... qui est hautement développé dans la technologie... qui offre des formations en ligne?

### Détermination des conditions de travail

- 2.6. Vos conditions de travail sont déterminées en fonction de quels critères? (ex. : *horaire, vacance, privilège, lieu de travail*)
- 2.6.1. L'ancienneté est-elle priorisée?... le rendement?... la négociation?
- 2.6.2. Considérez-vous ces critères comme équitables et objectifs? Expliquez.
- 2.6.3. Croyez-vous que les conditions de travail sont appliquées de manière uniforme entre les employés?
- 2.6.4. Est-ce que les **critères objectifs et équitables** sont des éléments qui vous attirent ou font que vous demeurez dans une entreprise?

### Rémunération

- 2.7. Que pensez-vous de votre salaire?
- 2.7.1. Le considérez-vous comme concurrentiel par rapport à vos collègues?... au secteur d'activité?... au poste?
- 2.7.2. Quel rôle joue le **salaire** dans votre décision d'appliquer pour une entreprise ou d'y rester?
- 2.8. Sans référence à votre entreprise, quels avantages sociaux (pécuniaires ou non) considérez-vous comme essentiels? (*assurance, retraite, services aux employés, PAE, stationnement, objets promotionnels, etc.*)
- 2.8.1. Lesquels de ces avantages sont offerts dans votre entreprise?
- 2.8.2. Diriez-vous qu'il y a une **flexibilité dans le choix des avantages sociaux**? Est-ce que les A-S constituent un élément qui vous attire ou vous retient dans l'entreprise?

### Évaluation du rendement

- 2.9. Sur quels critères se base l'évaluation de votre rendement?
- 2.9.1. Quel lien pouvez-vous faire entre votre rendement et votre rémunération?
- 2.9.2. Quelle importance accordez-vous à **la reconnaissance des compétences** dans votre décision d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise?

### Formation

- 2.10. Quelles sont les opportunités de **formation**?... **d'avancement de carrière**?
- 2.10.1. De quelles manières ces opportunités concordent-elles avec vos objectifs de carrière?
- 2.10.2. Quel rôle joue la formation dans votre décision d'appliquer pour entreprise ou d'y demeurer?... l'avancement de carrière?

### Relations avec les collègues et supérieurs

- 2.11. Quelles sont les activités de socialisation au travail?... hors travail?
- 2.11.1. Selon vous, quels sont les bénéfices reliés à ces pratiques? (*P-O-fit*)
- 2.11.2. Quel rôle joue **la socialisation** dans votre intérêt à appliquer ou demeurer dans une entreprise?

- 2.12. Comment décririez-vous les relations avec vos supérieurs?...vos collègues?  
 2.12.1. Quelle importance accordez-vous à la qualité de ces relations?

### Conciliation travail/vie personnelle

- 2.13. Quelle priorité accordez-vous au travail par rapport aux autres sphères de votre vie? (*relationnelle, loisir, famille, etc.*)
- 2.14. Considérez-vous que les PGRH de l'entreprise permettent une conciliation travail/vie personnelle au niveau du **temps de travail?... du lieu de travail?... des avantages sociaux offerts?** (*congé parental, sabbatique, choix quart de travail, service de cafétéria, cours de langue, entraînement, etc.*)
- 2.14.1. Ces pratiques vous procurent-elles une certaine sécurité?
- 2.14.2. Quelles améliorations pourraient apporter votre entreprise afin de mieux répondre à vos besoins de conciliation travail/vie personnelle?
- 2.14.3. Diriez-vous que **la C T-F** fait partie des facteurs qui vous attirent ou vous retiennent dans une entreprise?

### Communication

- 2.15. Quels sont la mission et les objectifs de l'entreprise?  
 2.15.1. Considérez-vous que votre travail est significatif dans la réussite de l'entreprise?  
 2.15.2. Est-ce que **la recherche d'un sens** au travail est un élément que vous recherchez dans une entreprise?
- 2.16. De quelles manières pouvez-vous communiquer vos opinions et préoccupations?  
 2.16.1. Ces mécanismes vous permettent-ils de **communiquer librement?**... en tout temps?  
 2.16.2. Quelles sont **les informations qui vous intéressent?**  
 2.16.3. Quelle méthode de communication favorisez-vous? (*informelle/formelle, directe/indirecte*)  
 2.16.4. Quelle importance **accordez-vous à la communication** dans votre décision d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise?
- 2.17. Selon vous, quel est le rôle de votre superviseur?  
 2.17.1. À quelle fréquence offre-t-il une rétroaction formelle?...informelle? Est-ce suffisant pour vous?  
 2.17.2. Le fait **d'être bien supervisé** joue-t-il un rôle dans votre décision d'appliquer ou de demeurer dans une entreprise?

### Gestion participative

- 2.18. De quelle manière pouvez-vous participer aux décisions stratégiques?  
 2.18.1. Est-ce que votre employeur vous délègue des responsabilités et mandats autres que ceux liés à votre travail?
- 2.19. Vous considérez-vous comme un partenaire dans l'entreprise? (*ou un employé*)  
 2.19.1. Quelle **place recherches-tu dans une entreprise?** Est-ce que le statut est un facteur qui joue dans votre décision d'appliquer et de demeurer dans une entreprise?

Perception de l'image de l'entreprise

- 2.20. Que signifie la responsabilité sociale des entreprises pour vous?
- 2.20.1. Par quelles réussites ou implications l'entreprise se démarque-t-elle?... au niveau du traitement des employés? (*hygiène et salubrité, programme d'équité, gestion de la diversité, PAE*)
- 2.20.2. Êtes-vous satisfaits des engagements sociaux et des responsabilités environnementales de votre entreprise?
- 2.20.3. Quel rôle **joue l'image de l'entreprise** dans votre décision d'appliquer pour une entreprise ou d'y demeurer?

**PARTIE 3 : Facteurs d'attraction**

- 3.1. Quels étaient les facteurs déterminants dans votre décision d'accepter un emploi dans cette entreprise? Autrement dit, quels sont les éléments qui vous ont attiré vers cette entreprise?
- 3.2. Quels sont les facteurs déterminants qui vous motiveraient à accepter une offre d'emploi ailleurs? Qu'est-ce qui vous attire dans une entreprise?

**PARTIE 4 : Facteurs de rétention**

- 4.1. Quels sont les facteurs déterminants qui vous motiveraient à rechercher un autre emploi? Autrement dit, à vouloir quitter votre emploi actuel.
- 4.2. Dans l'ensemble, êtes-vous satisfaits des pratiques de gestion des ressources humaines de votre entreprise?
- 4.1.1. Quels sont les trois éléments dont vous êtes le plus satisfait?...insatisfait?
- 4.3. Quels avantages voyez-vous à travailler dans une PME au lieu d'une grande entreprise?... quels inconvénients?

**PARTIE 5 : Conclusion**

- 5.1. Quel âge avez-vous?

**ANNEXE C : Formulaire de consentement destiné aux dirigeants-propriétaires  
(PRH)**

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Titre de la recherche** : *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME*

**Chercheur** : *Mélanie Brunette, étudiante, Maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal*

**Directeur de recherche** : *Vincent Rousseau, Ph. D., professeur agrégé, École de relations industrielles, Université de Montréal*

### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

#### 1. Objectifs de la recherche.

L'objectif de cette étude consiste à mieux comprendre le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par différentes PME en regard des employés.

#### 2. Participation à la recherche

Nous vous rencontrerons, à la date et au lieu de votre choix, pour une entrevue d'une durée approximative d'une heure où nous vous poserons différentes questions sur les pratiques de gestion des ressources humaines actuelles dans votre entreprise ainsi que sur celles permettant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. Vous pourrez en tout temps choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions. Ces entrevues feront l'objet d'un enregistrement audio.

#### 3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Seule la chercheuse aura accès aux enregistrements audio et chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro. La liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués sera accessible seulement par la chercheuse. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

#### 4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur la gestion des ressources humaines dans les PME ainsi que sur les valeurs au travail de la génération Y. Ce projet ne comporte ni inconvénient ni bénéfice personnel pour les participants, en dehors de l'occasion de mieux connaître votre entreprise.



## 5. Droit de retrait

La participation à cette recherche est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous n'avez qu'à communiquer avec la chercheuse, au numéro indiqué au bas du formulaire. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

## 6. Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

## B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Mélanie Brunette (chercheuse), au numéro de téléphone suivant : (XXX) XXX-XXXX ou à l'adresse courriel suivante :

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (XXX) XXX-XXXX ou à l'adresse courriel suivante : \_\_\_\_\_ . **(L'ombudsman accepte les appels à frais virés)**

**ANNEXE D : Formulaire de consentement destiné aux employés**

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Titre de la recherche** : *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME*

**Chercheur** : *Mélanie Brunette, étudiante, Maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal*

**Directeur de recherche** : *Vincent Rousseau, Ph. D., professeur agrégé, École de relations industrielles, Université de Montréal*

### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

#### 1. Objectifs de la recherche.

L'objectif de cette étude consiste à mieux comprendre le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par différentes PME en regard des employés.

#### 2. Participation à la recherche

Nous vous rencontrerons, à la date et au lieu de votre choix, pour une entrevue d'une durée approximative d'une heure où nous vous poserons différentes questions sur votre perception des pratiques de gestion des ressources humaines actuelles dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez. Certaines questions porteront aussi sur vos préférences en matière de travail. Vous pourrez en tout temps choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions. Ces entrevues feront l'objet d'un enregistrement audio.

#### 3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Seule la chercheuse aura accès aux enregistrements audio et chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro. La liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués sera accessible seulement par la chercheuse. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

#### 4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur la gestion des ressources humaines dans les PME ainsi que sur les valeurs au travail de la génération Y. Ce projet ne comporte ni inconvénient ni bénéfice personnel pour les participants, en dehors de l'occasion de mieux vous connaître.

## 5. Droit de retrait

La participation à cette recherche est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous n'avez qu'à communiquer avec la chercheuse, au numéro indiqué au bas du formulaire. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

## 6. Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

## B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Mélanie Brunette (chercheuse), au numéro de téléphone suivant : (XXX) XXX-XXXX ou à l'adresse courriel suivante :

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (XXX) XXX-XXXX ou à l'adresse courriel suivant :  
 \_\_\_\_\_ (L'ombudsman accepte les appels à frais virés).

