

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
PAMÉLA ROUSSEAU

LES EFFETS DE L'ÂGE SUR LA RÉTENTION DU PERSONNEL EN PME

MAI 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

## Sommaire

Le Canada, comme plusieurs autres pays occidentaux, est confronté à une réalité depuis quelques années, soit le départ à la retraite des « Baby-Boomers » (personnes nées entre 1946 et 1964) qui, d'une part, ouvre le marché du travail davantage pour les autres générations et, d'autre part, laisse place à une imminente pénurie de main-d'œuvre. Cette dernière, combinée, entre autres, à l'accroissement de la mondialisation et à ses effets, semble tranquillement opérer un transfert du pouvoir décisionnel des mains des entrepreneurs et gestionnaires vers celles des employés. Ainsi, il y a de fortes chances que l'insatisfaction de ces employés face à l'emploi, (employés qui jouiront d'une plus grande latitude quant au choix de leur employeur), se traduise en un taux de roulement élevé. Ceci créera sans doute une génération très différente de la précédente pour laquelle la réalité du monde du travail n'est pas du tout la même. Conséquemment, les gestionnaires se voient aux prises avec une nécessité de mieux comprendre les différences générationnelles afin de s'assurer de retenir les employés et d'assurer ainsi la pérennité de leur entreprise.

Pour faire face à cette menace, les entreprises canadiennes et particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME) se demandent : Existe-il des différences générationnelles au niveau des variables liées à la rétention des employés?

Une des plus grandes adaptations requises avec l'intégration des nouvelles générations sur le marché du travail est sans contredit l'augmentation de la flexibilité globale des décideurs en entreprise (Julien, 1993d, repris dans Daoust, 2002; Meyer et Allen, 1997). Le sujet de la flexibilité est sur les lèvres et dans la tête de plusieurs chercheurs proactifs en ressources humaines, en sociologie et, dans une certaine mesure, en psychologie. Il s'agit également d'une grande préoccupation pour les entrepreneurs, les gestionnaires et les conseillers organisationnels depuis plusieurs années déjà puisqu'ils réalisent tranquillement que la gestion de style « one size fits all » ne sera peut-être plus appropriée. Parmi les raisons qui font que ces acteurs précédemment cités auront à adapter leur style de gestion, prenons que l'inversion de la pyramide d'âges au Canada, le départ

massif à la retraite des « Baby-Boomers » ou la reprise de l'économie mondiale après la récession de 2007 en guise d'exemples.

Quelques publications (anecdotiques et théoriques) affirment qu'il existe certaines différences drastiques entre les valeurs et le comportement au travail entre les générations; toutefois, il existe un manquement en terme de recherches empiriques pour soutenir (ou réfuter) de telles affirmations (Giancola 2006; Macky et al. 2008 dans Kowske, Rasch et Wiley, 2010). Le manque de cohésion entre les différentes études portant sur l'effet des générations sur la rétention est navrant et démontre l'importance de poursuivre les recherches sur ce sujet (Jorgensen, 2003). Cette nébulosité se transpose en difficulté d'action dans les entreprises actuelles. Que doivent faire les décideurs en PME pour d'une part augmenter la rétention de leurs employés afin de survivre aux futures conditions du marché et d'une autre part, continuer d'attirer une main-d'œuvre qualifiée?

Dans le présent mémoire, nous tentons de vérifier si l'âge, ou dans le cas présent le fait d'être identifié comme provenant d'une génération, a un effet quelconque sur la rétention des employés en contexte de PME et si tel est le cas, dans quelle mesure? Pour les besoins de l'étude en cours, la rétention sera mesurée en prenant compte de:

- la satisfaction au travail, intrinsèque et extrinsèque;
- l'engagement organisationnel, affectif et normatif; et
- l'intention de quitter, soit la fréquence à laquelle l'employé songe à quitter, et la probabilité que l'employé quitte effectivement son emploi. (Nous avons également répertorié les principales raisons de quitter pour notre échantillon.)

Notons également que nous avons privilégié l'appartenance à une cohorte générationnelle plutôt que l'âge pour mesurer les effets de l'âge sur la rétention pour deux raisons. Premièrement, cela nous permet de combler un vide au niveau des études empiriques portant sur l'effet des générations sur la rétention des employés. Deuxièmement, l'usage de cohorte générationnelle nous permettra soit de soutenir, soit de démentir les conceptualisations qui sont présentées dans la littérature, de façon souvent anecdotique et peu appuyée empiriquement.

Concrètement, l'objectif pratique consiste à déterminer dans quelle mesure les générations se distinguent, pour ensuite apporter davantage de précisions à savoir si une adaptation des styles de gestion est vraiment nécessaire.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons posé et tenté de vérifier les six hypothèses suivantes pour constater si vraiment l'identification à une cohorte générationnelle affecte la rétention :

- H1 (exploratoire) : L'âge (V1) sera corrélé positivement et significativement avec le degré de rétention (V2) des employés au sein des PME.
- H2 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement la satisfaction au travail de type extrinsèque (V2).
- H3 (prédictive) : L'âge (V1) a une influence positive sur la satisfaction intrinsèque (V2).
- H4 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif (V2).
- H5 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement l'engagement organisationnel de type normatif (V2).
- H6 (prédictive) : L'âge (V1) influence négativement les intentions de quitter (V2).

Les constats issus de nos hypothèses aideront à mieux comprendre la relation entre l'âge et la rétention en contexte de PME et contribueront à l'avancement des connaissances à ce sujet.

Pour vérifier nos six hypothèses, nous avons utilisé les données provenant d'une base de données secondaires portant sur l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des ressources humaines, créée par Fabi et Lacoursière en 2008. Ce questionnaire, distribué sous sa forme imprimée dans plusieurs entreprises de tout genre au Québec, est principalement la version française d'instruments existants dans la littérature dont la validité n'était plus à remettre en question. Ce présent questionnaire regroupe différents aspects de la version courte du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), des échelles

d'engagement organisationnel de Meyer, Allen et Smith (1993) et du Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ).

Le questionnaire de Fabi et Lacoursière (2008) est à l'origine d'une base de données comptant au-delà de 693 répondants au début de notre étude. Cette base de données originale demeure à ce jour en constante progression. Suite à la mise en place de critères de sélection tels la taille de l'entreprise (puisque nous visons seulement les PME), nous avons pu faire les analyses en fonction de 260 répondants. Ces 260 répondants ont été répartis en fonction des générations auxquelles ils appartenaient, en fonction de leur âge, et ce, sans considération pour d'autres variables sociodémographiques en vue de préparer les données pour des analyses statistiques.

Nous avons ensuite poursuivi avec des analyses multivariées telles que des analyses de variance (ANOVA) – pour déterminer si les variables composites de la rétention, et conséquemment la rétention, varient effectivement selon les générations d'employés – ainsi que des comparaisons multiples, des analyses corrélationnelles, et des analyses du khi-carré – afin de comparer les variables entre elles. Finalement, nous avons dressé des tableaux croisés des principales raisons de quitter, en fonction de nos trois tranches d'âges.

L'analyse des réponses fournies par nos répondants nous a permis de tirer les conclusions suivantes par rapport à nos hypothèses. Premièrement, H1, l'hypothèse centrale de cette étude, a pu être soutenue par voie de raisonnement. C'est-à-dire que nos données confirment que l'âge influence effectivement les niveaux de rétention au sein des PME. Ceci étant établi, nous avons poursuivi nos analyses pour vérifier les hypothèses H2 à H6 en lien avec les constituants de la rétention, c'est-à-dire la satisfaction au travail (H2 et H3), l'engagement organisationnel (H4 et H5) ainsi que l'intention de quitter (H6). Chacune de ces hypothèses peut être soutenue par nos données. Plusieurs auteurs cités dans ce travail affirment que les niveaux de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel et d'intention de quitter agissent comme prédicteurs de la rétention du personnel. À la lumière de ces informations, nous pouvons en déduire, avec nos données

qui confirment que l'âge influence les niveaux de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel et d'intention de quitter, que l'âge affecte effectivement, de façon indirecte, le niveau de rétention au sein des PME.

Plus précisément, l'appartenance à une génération affecterait toutes les variables composant la rétention à l'exception de la satisfaction extrinsèque au travail. En effet, l'âge d'un travailleur influencera son niveau de satisfaction intrinsèque au travail, son engagement organisationnel affectif et normatif ainsi que son intention de quitter, mesurée par la fréquence à laquelle un individu songe à quitter et la probabilité que ce même individu quitte réellement.

Nos analyses démontrent également des faits intéressants quant aux comparaisons entre générations. Prenons la satisfaction au travail en guise d'exemple. Il semblerait que nos trois générations se rejoignent lorsque vient le temps de prendre position par rapport à leur niveau de la satisfaction au travail de type extrinsèque. Il en va de même pour la satisfaction intrinsèque, à l'exception de la comparaison entre la génération Y et celle des « Baby-Boomers ». Ajoutons que les individus appartenant à la génération X ainsi que ceux de la génération des « Baby-Boomers » afficheraient des niveaux d'engagement organisationnel et d'intention de quitter similaires, tandis que les gens de la génération Y se distinguent en affichant des résultats significativement différents des membres des deux autres générations.

Ensuite, nous avons poursuivi avec des analyses corrélationnelles. L'objectif était de déterminer si un lien unissait la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Tel que nous l'imaginions, tous les facteurs précédemment cités sont fortement corrélés à un niveau de signification de 0,01. Ceci étant dit, nous comprenons que la variation du niveau d'un seul de ces items cause une fluctuation significative des deux autres. Nous avons également conduit des analyses corrélationnelles dans le but de vérifier si nos deux composantes de l'intention de quitter étaient liées. Il semblerait que ce soit bel et bien le cas.

Après, nous avons continué avec des tableaux croisés afin de démystifier les différentes raisons qui pousseraient un travailleur à quitter son emploi en fonction des réponses de nos répondants de différentes générations. Toutes générations confondues, nous en sommes venus à découvrir qu'un salaire plus élevé serait le principal incitatif qui encouragerait les employés à quitter leur emploi actuel, suivi de près par de plus grandes possibilités d'avancement. De meilleurs avantages sociaux et les problèmes avec un superviseur seraient parmi les éléments les moins considérés. Les tableaux présentés au chapitre 4 résument tous ces résultats en fonctions des groupes d'âge.

Ultimement, nous avons fini avec des analyses du khi-carré pour déterminer si les dépendances entre les variables du tableau croisé (tableau 12) sont en effet significatives. Malheureusement, aucune de nos analyses n'était concluante au seuil de signification que nous avons établi. Concrètement, cela signifie que les écarts entre les valeurs observées des raisons de quitter en fonction des différentes générations et les valeurs attendues sont dus soit au hasard ou à d'autres variables qui ne sont pas prises en compte dans notre modèle.

Au final, l'ensemble de cet ouvrage nous permet de conclure qu'il y a bel et bien des disparités dans le comportement des différentes générations à l'égard de la rétention en contexte de PME. Ceci vient donc complexifier la situation pour les gestionnaires et entrepreneurs. Pour remédier à cette difficulté d'action, nous avons mis de l'avant quelques suggestions à l'intention des instances gouvernementales et d'autres, visant les gestionnaires et décideurs en PME. Celles-ci couvrent entre autres des sujets tels que l'immigration, la reconnaissance des acquis obtenus à l'extérieur du Québec ainsi que diverses pratiques de gestion des ressources humaines plus adaptées en fonction de la conjoncture actuelle du marché de l'emploi, mais également plus appropriées dans un contexte d'évolution de la mondialisation.

**Mots clés :** « Baby-Boomer », Génération X, Génération Y, Rétention, Satisfaction au travail, Satisfaction intrinsèque, Satisfaction extrinsèque, Engagement organisationnel, Engagement affectif, Engagement normatif, Intention de quitter, Probabilité de quitter, Fréquence : songer à quitter.



## Table des matières

Sommaire.....	ii
Remerciements .....	xii
Chapitre 1 : Recension de la documentation .....	2
1.1 Introduction .....	2
1.2 Les générations.....	2
1.2.1 Les « Baby-Boomers » (1946-1964) .....	5
1.2.2 Les X (1965-1976) .....	10
1.2.3 Les Y (1977-1995).....	14
1.2.4 L'interaction entre les cohortes générationnelles .....	20
1.2.5 Ce que recherchent les employés; leurs besoins, leurs valeurs, leurs traits de personnalités et leurs attitudes au travail. ....	23
1.3 La rétention .....	30
1.3.1 La satisfaction au travail .....	41
1.3.2 L'engagement organisationnel .....	48
1.3.3 L'intention de quitter .....	52
1.3.4 Les autres facettes de la rétention .....	53
1.4 Les PME, les pratiques GRH et la rétention .....	56
1.5 Conclusion.....	58
Chapitre 2 : Contexte théorique .....	60
2.1 Introduction .....	60
2.2 Mise en contexte .....	60
2.3 Pertinence globale.....	64
2.3.1 Les facteurs externes.....	65
2.3.2 Les facteurs internes .....	73
2.4 Objectif général .....	82
2.5 Définition des concepts retenus.....	83
2.5.1 Définitions générales .....	83
2.5.2 Générations.....	84
2.5.3 Rétention .....	87
2.6 Modèle de recherché .....	89
2.6.1 Cadre conceptuel, explications et objectifs .....	89
2.6.2 Présentation des variables : .....	90
2.7 Hypothèses.....	92
2.8 Conclusion : chapitre 2 .....	94

Chapitre 3 : Méthodologie .....	96
3.1 Introduction .....	96
3.2 Présentation des données .....	96
3.3 Stratégie de recherche .....	99
3.4 Phases opérationnelles de la recherche .....	100
3.4.1 Mesure des variables .....	100
3.4.2 Échantillon .....	102
3.4.3 Méthodes d'échantillonnage .....	103
3.4.4 Instruments de mesure et prétest .....	103
3.4.5 Administration du questionnaire .....	104
3.4.6 Méthodes d'analyse .....	105
3.4.7 Considérations éthiques .....	106
3.5 Conclusion : chapitre 3 .....	106
Chapitre 4 : Résultats .....	108
4.1 Introduction .....	108
4.2 Présentation et interprétation des résultats .....	108
4.2.1 Corrélation entre l'âge et nos variables dépendantes .....	108
4.2.2 Analyse de variance (ANOVA) .....	110
4.2.3 Comparaisons multiples de style Bonferroni .....	111
4.2.4 Analyses corrélationnelles .....	116
4.2.5 Tableau croisé et analyse du khi-carré .....	118
4.3 Validité, universalité et exhaustivité des données .....	122
4.4 Conclusion : chapitre 4 .....	123
Chapitre 5 : Conclusion .....	124
Glossaire .....	142
Références .....	143
Appendice A : Tableau des caractéristiques de la population active selon l'âge et le sexe, Canada, données désaisonnalisées .....	155
Appendice B : Tableau des influences particulières des antécédents de la satisfaction au travail .....	157
Appendice C : Modèle contingentielle de la GRH en PME issu de Garand et Fabi (1992). Les pratiques de GRH en PME. ....	159
Appendice D : Données révélant un aperçu des cadres dans les meilleurs lieux de travail .....	160

## Liste des tableaux

### Tableau

1 :	Description théorique des générations selon Strauss et Howe.....	24
2 :	Comportement selon l'implication et l'engagement.....	49
3 :	Principales composantes de la croissance démographique.....	72
4 :	Répartition du temps en pourcentage accordé par les P-D de PME aux différentes fonctions de gestion de l'entreprise.....	79
5 :	Présentation des principales différences distinguant les générations.....	87
6 :	Division des générations.....	91
7 :	Répartition des répondants en fonction des générations à laquelle ils appartiennent.....	98
8 :	Moyennes, écart-type et corrélations entre les variables dépendantes et l'âge des participants.....	109
9 :	Analyse de la variance (ANOVA) des composantes de la rétention selon l'âge de répondants.....	110
10a :	Comparaison des cohortes générationnelles en fonction des composantes de la rétention. Comparaisons de type Bonferroni. (Partie 1 de 2).....	112
10b :	Comparaison des cohortes générationnelles en fonction des composantes de la rétention. Comparaisons de type Bonferroni. (Partie 2 de 2).....	113
11 :	Corrélations inter-variables composites de la rétention.....	116
12 :	Tableau croisé des raisons de quitter en fonction des groupes d'âge.....	118
13 :	Classement des 'autres' raisons de quitter selon leur fréquence.....	121
14 :	Ce que recherchent les employés au travail de nos jours (/génération)...	133

**Liste des figures**

## Figure

1:	Théorie générationnelle.....	4
2 :	Pyramides des âges de la population du Canada au 1 <sup>er</sup> juillet 1978 et 2008.....	72
3 :	Modèle de la recherche.....	90
4 :	Insertion des hypothèses dans notre modèle.....	93

## Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont, d'une manière ou d'une autre, contribué à l'élaboration de ce mémoire afin de m'aider à mener à terme ce projet.

D'abord, je tiens à remercier tout particulièrement Madame Cynthia Mathieu, qui, en tant que directrice de mémoire, s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire. Elle m'a soutenue durant l'ensemble des parties de mon mémoire par le partage de ses connaissances et la qualité de ses conseils et interventions, mais aussi par son énergie, son support et sa grande bonne humeur.

J'exprime aussi ma gratitude à Monsieur Bruno Fabi et l'ensemble de l'équipe de recherche-action. Ceux-ci ont eu l'amabilité de bien vouloir m'accorder de leurs précieux temps pour m'éclaircir et répondre à mes questions, et cela malgré leur emploi du temps chargé. Leur accueil enthousiaste et leurs conseils pertinents ont également été très appréciés.

Mes remerciements s'adressent également aux diverses institutions tels que Duchesne et fils et la Ville de Trois-Rivières pour leur grande générosité et leur soutien financier qui m'était indispensable.

Finalement, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers Mesdames Karine Désaulniers et France Fournier qui ont eu la gentillesse de lire et corriger ce travail, ainsi qu'envers Monsieur John St. Dennis qui m'a soutenue et encouragée lorsque la motivation n'y était plus.

La rédaction du présent mémoire n'aurait été possible sans la précieuse collaboration de ces divers intervenants. Je leur suis, à tous, très reconnaissante. Je tenais à vous dire que votre aide, vos conseils et vos recommandations ont largement contribué à ce succès dont je vous suis largement redevable.

Merci à tous et à toutes.

## **Chapitre 1 : Recension de la documentation**

### ***1.1 Introduction***

Une revue extensive de la documentation a été réalisée dans le but de bâtir une base solide de connaissances pour l'étude en cours. Cette revue offrira à la fois une définition conceptuelle des variables à l'étude ainsi que d'un survol des principales contributions publiées jusqu'à ce jour sur le sujet.

Nous débuterons cette partie du travail en distinguant les différentes générations présentement à l'œuvre sur le marché du travail. Ensuite, nous procéderons en définissant ce qu'est la rétention, ainsi que ces composantes : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Finalement, nous inclurons une brève partie discutant de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME) de façon à mieux comprendre comment celle-ci influence les attitudes des employés envers le travail.

Notez qu'afin de ne pas trahir les propos soutenus dans les citations anglophones, nous en avons volontairement laissé certains dans leur langue d'origine.

### ***1.2 Les générations***

La population active présentement à l'œuvre sur le marché du travail se compose de quatre générations; les traditionalistes ou les pré-Boomers, les « Baby-Boomers », les X et les Y (Hilliard, 2009). Toutefois, nous nous pencherons uniquement sur la comparaison entre des « Baby-Boomers », les X et les Y. Les traditionalistes ne seront pas

inclus dû à leur faible présence sur le marché du travail et à leur absence dans nos données. Ces quatre générations qui se partagent aujourd'hui un marché 'one size fits all' ont pourtant presque toutes œuvré dans des marchés qui ont depuis bien évolué (Hamilton, 2000).

Il n'existe toujours pas, à notre connaissance, de consensus définitif en ce qui a trait aux dates qui circonscrivent les générations. Cennamo et Gardner (2008) ont eux aussi relevé ce point. Ainsi, pour notre étude, nous nous sommes inspirés des travaux que nous avons consultés sur le sujet. Au plan purement démographique, les anthropologues utilisent les grandes cassures survenues dans leurs environnements et qui ont influencé les façons de faire pour définir les dates de transition d'une génération à une autre. Ces scientifiques croient que ce sont ces ruptures qui, en changeant les mentalités dominantes, changent aussi les préférences, les besoins et les valeurs (Cennamo et Gardner, 2008; Claude, 2003; Engelman, 2009; Hilliard, 2009; Kowske, Rasch et Wiley, 2010).

Quant à eux, Kowske, Rasch et Wiley (2010, p. 266) utilisent la définition de Ryder (1965) pour définir une cohorte générationnelle. « A generational cohort is a group of individuals similar in age who have experienced the same historical events within the same time period ». Cennamo et Gardner (2008), Engelman (2009), Hilliard (2009) et Kowske, Rasch et Wiley (2010) semblent tous être en accord avec cette définition. Ils poursuivent en précisant que l'appartenance générationnelle ne peut être choisie. Les individus relèvent d'une génération donnée en fonction de leur année de naissance, qu'ils en soient conscients ou non, qu'ils s'y identifient ou non.

Strauss et Howe (1991) étudient les générations à partir de 1584 et posent des prédictions allant jusqu'en 2069. De leurs recherches, ils ont développé une théorie appelée « generational theory » qui stipule que : « Generations come in cycles. Just like history produces generations, so too do generations produce history » (p. 35). Strauss et Howe (1991) soutiennent que l'évolution des générations s'illustre par un cycle à quatre temps, et que dû à sa répétition, le comportement des générations peut être prédit, voire même anticipé. Le cycle va comme suit:

Begin with under protection where parents, driven by the desire to overcompensate for the flaws they remember from their own childhood, demonstrate increasing nurture over the next generation. The subsequent generation then overprotects its children and this finds the next generation of parents engaged in a period of decreasing nurture. (Strauss et Howe, 1991, p. 42).

Jeffries et Hunte (2003, p. 42) apportent des précisions quant aux différents types de génération qu'ils nomment réactivistes, civiques, adaptivistes et idéalistes.

Civics are aggressive institution builders when young, and institution defenders when old. Adaptives are elder-focused conformists when young, and junior-focused pluralists later in life. Idealists rebel against elders-built institutions in youth, and mature into moralists. Reactives are risk takers in youth, and are pragmatists as adults.

Le modèle s'illustre ainsi:

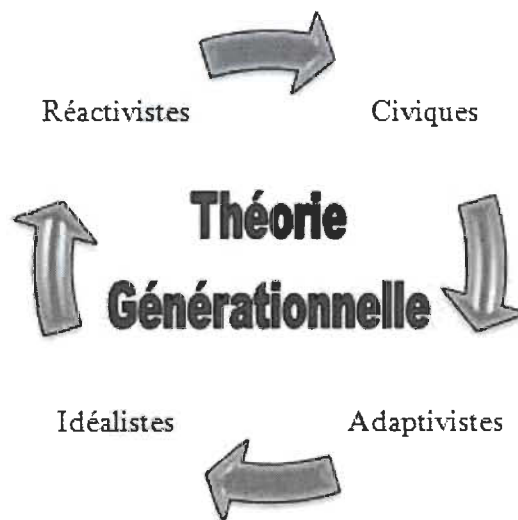


Figure 1. Théorie générationnelle.

En résumé, de par leurs actions, chaque génération forme, de façon consciente ou non, la génération suivante. Leurs attitudes, empreintes de surcompensation pour ce dont ils estiment avoir eux-mêmes manqué dans leur enfance, renvoient le balancier vers l'autre extrême. Ainsi, le cycle se renouvelle sans cesse dans le temps. Ceci vaut autant pour l'interaction parents-enfants, soulevée précédemment par différents auteurs, que pour les interactions en milieu de travail.



Conséquemment, en plus d'avoir vécu, à un âge similaire, des événements historiques qui les forment, chaque génération a également été transformée par l'interaction qu'ils ont eue avec leurs parents, où le manque d'interaction dans certains cas (Engelman, 2009). Jeffries et Hunte (2003) placent les générations présentement à l'œuvre sur le marché du travail dans les catégories suivantes :

- Les membres de la génération Traditionaliste seraient les adaptivistes;
- Les individus issus des « Baby-Boomers » seraient les idéalistes;
- Les gens de la génération X seraient les réactivistes;
- Finalement, les Y seraient les civiques.

Ceci signifie que la prochaine génération serait la prochaine vague d'adaptivistes. Suite à l'étude du modèle présenté précédemment, Locke (1991) a parallèlement développé une théorie motivationnelle en fonction des différentes générations (Engelman, 2009).

Définissons donc les principales caractéristiques de chacune des grandes générations présentent sur le marché du travail.

### ***1.2.1 Les « Baby-Boomers » (1946-1964)***

Les « Baby-Boomers » (alias Boomers) tiennent leur nom de la période appelée le Baby-Boom, période de croissance démographique marquée par la fin de la Seconde Guerre Mondiale et le retour au pays de centaine de milliers de militaires à travers le monde (Henripin, n.d., en ligne). Une augmentation significative du taux de natalité s'en suivit. Leish (2008) prétend qu'ils étaient, jusqu'à l'arrivée des Y sur le marché du travail, la plus grande génération en termes de nombre avec approximativement 78.5 millions de membres aux États-Unis. « La nation (les États-Unis d'Amérique) n'avait jamais vu une explosion des naissances comme celle qui commence en 1946 et qui se poursuit jusqu'en 1964, un événement s'étalant sur 18 années qui sépare définitivement la génération des «Baby-Boomers» des autres » ([Traduction libre], Hamilton, 2000, p. 1). Les études portant sur les êtres humains dans une perspective sociale précisent que la génération des « Baby-Boomers » elle-même peut être divisée en deux sections : la première et la deuxième vague.

Ce n'est pas seulement qu'en nombre que les « Baby-Boomers » se différencient. Selon Hamilton (2000), auteur et spécialiste de la génération des « Baby-Boomers », tout semble leur réussir. Hilliard (2009) ajoute que les médias les illustrent comme étant une génération d'optimistes, d'explorateurs et généralement axée sur la réalisation. Hilliard (2009) exprime qu'ils ont aussi un esprit de compétition très prononcé. « Ils ont tous grandi dans une société de plus en plus axée sur les jeunes avec une sous-culture adolescente bien visible – films d'ados, magazines pour ados, publicité visant explicitement les ados, et un rock'n'roll omniprésent » ([Traduction libre], Hamilton, 2000, p. 2).

Naturellement, suite à toute cette attention qui leur avait été portée, il était normal pour eux de remettre en cause l'autorité (Hamilton, 2000). Cela leur venait aisément, sauf pour ce qui a trait à leur carrière. Là, les « Baby-Boomers » se dévoueront corps et âme, sans remettre en cause leurs motivations. Hilliard (2009) précise qu'ils s'étaient davantage instruits et ils n'avaient pas eu peur de déménager loin de leurs proches. Ils ont vu et ils ont été à l'origine d'une transition vers un milieu de travail plus hétérogène en promouvant l'intégration des femmes et des différents groupes raciaux (Campbell, 2005). Ils travaillent fort, ils réussissent bien et ils n'entrevoient aucun changement à cette façon de faire (Hamilton, 2000). « La société dans son ensemble est passée d'une attitude 'je suis plus préoccupé par le sens de la vie que par l'argent' – un état d'esprit qui prévaut chez les jeunes « Baby-Boomers » dans les années 1960 – à une attitude 'je suis surtout préoccupé par l'argent' » ([Traduction libre], Hamilton, 2000, pp. 2-3). Hilliard (2009) et Engelman (2009) ajoutent que l'optimisme d'après-guerre les incitait à rechercher une attitude qui favorisait la stabilité, la quête d'opportunité et de prospérité. Selon Hamilton (2000), ce serait davantage cette transition dans la mentalité dominante qui rendrait les Boomers nostalgiques de leur passé et qui ferait en sorte qu'ils critiquent les X et les Y.

Les « Baby-Boomers » partageraient tous une culture populaire qui les séparerait des générations qui les précèdent et qui les suivent (Hamilton, 2000, p. 2). Hilliard (2009) insiste sur le fait que, malgré qu'ils aient vu s'amoinrir les différences économiques et sociales, les points de vue par rapport à la politique, la guerre ou la justice sociale

venaient séparer une nation qui tranquillement s'harmonisait. Hamilton (2009) et Engelman (2009) s'entendent pour dire des Boomers qu'ils n'ont pas simplement réagi aux changements dans le temps, ils auraient aussi considérablement altéré la société de par leur nombre et leur détermination. Or, outre les records atteints par les niveaux exceptionnellement élevés de naissance, c'est surtout dû à la transition amorcée en termes de leur perception de comment une vie devrait être menée qu'ils passeront à l'histoire (Hamilton, 2000). Hamilton (2000) remarque entre autres que pour une des premières fois avec les « Baby-Boomers », l'ensemble de la population, les blancs, les noirs, les hispaniques, les riches comme les pauvres, allaient transformer la vision des choses pour s'unir et finalement cohabiter ensemble comme une seule et même population.

Point de vue travail, Chaminade (2003), auteur et tendanceur en gestion du talent et du management, renomme la génération des « Baby-Boomers », « la génération chanceuse » en faisant référence à la génération dans son ensemble. La majorité d'entre eux ont pu faire leur entrée sur le marché du travail durant ce que les économistes appellent les « trente glorieuses », période de prospérité économique couvrant les 30 années suivant la fin de la Seconde Guerre Mondiale (Chaminade, 2003). En effet, ils ont presque tous pu précéder la crise économique de 1974. « Ils ont connu les débuts de la société de consommation et un taux de chômage des jeunes de 4% seulement » (Chaminade, 2003, p. 159). Jusqu'à leur entrée sur le marché du travail, aucune génération n'avait été aussi instruite (Gooding, 1972; O'Toole, 1974; Beach, 1975). Chaminade (2003) ajoute que, comble de bonne chance, ces derniers bénéficieront également d'une augmentation accrue du nombre de postes de cadre peu après leur cheminement en emploi. Cependant, le tout, dans un contexte où la transition de l'ancien contrat social entre les entreprises et les salariés s'amorçait (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009). Pour bénéficier de ces nombreux avantages, plusieurs ont dû payer le gros prix. Beaucoup de Boomers semblent avoir de la difficulté à concilier le travail et la famille (Smola et Sutton, 2002; Cennamo et Gardner, 2008). Certains d'entre eux ont eu à sacrifier leur développement et même leur vie personnelle au profit de leur carrière et de leur entreprise, malgré le fait que pour plusieurs raisons, nombreuses étaient les entreprises qui ne pouvaient plus garantir un emploi à vie (Chaminade, 2003; Jorgensen,

2003). Selon Jorgensen (2003), les Boomers sont de ceux qui sont restés au sein de leur organisation, surtout parce qu'ils croyaient fermement que la réalisation vient après avoir fait ses preuves.

En fait, la crise économique des années '70 amène avec elle des effets pervers pour les relations employeur-employé.

Un nouveau climat économique se dessinait autour d'une compétition accrue, demandant aux entreprises de devenir flexible, réactive et 'agile'. L'émergence des technologies et de la mondialisation ont obligé les entreprises à rechercher la compétitivité et donc à reconsidérer le rôle de leurs employés. (Chaminade, 2003, p. 36).

Hilliard (2009) ajoute que ce sont les efforts qu'ils ont déployés pour atteindre les postes de prédilection dans une économie où il y avait plus de candidats que de postes à pourvoir qui ont fait d'eux des « workaholics » et qui les ont poussés à faire de forts sacrifices pour bien réussir. Engelman (2009) précise que leur réputation de « workaholics » les rend fiers, leurs efforts et leur loyauté auront porté fruit financièrement et professionnellement.

Pour les « Baby-Boomers » qui avaient émergé dans un marché du travail où l'ancien contrat était de mise, la transition était jointe à un sentiment général de désillusions. « Leur relation avec l'entreprise a été construite sur la base de l'ancien contrat, ce qui peut expliquer que le fossé entre eux et la génération X ou Y, concernant la perception du travail, est infranchissable » (Chaminade, 2003, p. 160). L'auteur ajoute que pour plusieurs, cela a dû représenter un grand pas vers l'arrière en terme des progrès faits depuis la fin de la grande dépression des années '30 et après les concessions faites pour les efforts de guerre en ce qui a trait aux relations employeur-employé. Si le recul dans les conditions pour les employés était semblable, la cause était plus abstraite : la compétition mondiale. On parle alors de licenciement de masse, de remplacement des employés loyaux par des employés performants, de reconsidération de la préséance accordée à l'ancienneté, de sous-traitance, de spécialisation des tâches, etc. Cette nouvelle perte de loyauté des employeurs envers les employés ainsi que la perte de confiance des

salariés envers les organisations fut transmise, consciemment ou non, à leurs enfants, aux générations qui suivirent (Samson, 2004b).

Selon Chaminade (2003), ce serait au cours des dernières années que leur niveau de vie 'décollait'. En effet, ayant acquis la majorité de leurs capitaux lorsque les conditions du marché étaient favorables, ils en retirent les bénéfices davantage aujourd'hui, à l'aube de leur retraite. Les « Baby-Boomers » qui ont su actualiser leurs compétences linguistiques et technologiques en cours de carrière sont principalement ceux que les entreprises chercheront à retenir (Chaminade, 2003). Les autres partiront en créant un énorme 'papy-boom'. En plus des compétences techniques, ils ont l'expérience. Leur savoir constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises qui les embauchent, et la transmission de ce savoir avant leur départ à la retraite est une grande préoccupation (Chaminade, 2003).

Pour terminer, l'ensemble des différents ouvrages consultés dans cette section a fait ressortir les principales considérations que tiendraient les « Baby-Boomers » en échange d'une augmentation de leur rétention. En somme, les Boomers considéreraient la participation dans les prises de décision et une rémunération liée à leur performance comme des éléments essentiels (Chaminade, 2003; Hamilton, 2000). Jurkiewicz (2000) rapporte pour sa part que les possibilités d'acquérir de nouvelles compétences, de s'améliorer au plan personnel et de faire preuve de créativité sont également des éléments importants. Cennamo et Gardner (2008), quant à elles, remarquent que les Boomers apprécieraient la reconnaissance par le statut ainsi que la reconnaissance de type extrinsèque. Ils échangeraient également leur engagement et leur loyauté contre l'employabilité à long terme et le travail d'équipe selon Jorgensen (2003). Leur côté éthique fort, joint à leur positivisme, en plus de l'ensemble des caractéristiques présentées précédemment font d'eux des éléments très prisés dans le monde des affaires (Smola et Sutton, 2002).

### *1.2.2 Les X (1965-1976)*

Selon Chaminade (2003), nombre d'anthropologues définissent les X (alias Gen Xers ou Xers) comme étant les gens nés entre 1965 et 1976. Pourtant, les événements qui viennent délimiter cette génération semblent plutôt vagues. Chaminade (2003) précise qu'ils seraient cependant le fruit d'un deuxième « Baby-Boom », une sorte de mini-boom dont les « Baby-Boomers » seraient les parents. Cennamo et Gardner (2008) nomment ce phénomène l'écho du « Baby-Boom ». Malgré tout, en nombre total de travailleurs disponibles, ils demeurent la plus petite cohorte des quatre dernières générations à intégrer le marché du travail (Engelman, 2009).

Chaminade (2003) remarque que bien qu'elle soit légèrement moins étendue en nombre, la génération X ne se gêne pas pour autant pour causer des remous. Quant à elle, Hilliard (2009) note qu'ils se contenteraient d'avoir un impact plus minime ou proximal, lorsqu'ils en ont un. Leur intérêt pour les grandes causes comme la politique serait limité. Enfants des « Baby-Boomers », ils ont vu leurs parents prioriser l'évolution de leur carrière au détriment de leur famille. Ils ont aussi vu leurs parents être remerciés, indépendamment de leur dévouement, lorsque la conjoncture mondiale s'est complexifiée, d'où leur peu de considération pour la fidélité. Hilliard (2009) rapporte que ce climat a fait en sorte que les X étaient responsabilisés face à la vie d'adulte, et ce, dès un très jeune âge. En général, ils se sentiraient comme si les opportunités intéressantes avaient toutes été saisies par les gens qui les précédaient dans l'entrée sur le marché du travail. Chaminade (2003) souligne d'ailleurs l'impact qu'a eu la concordance entre les années où les premiers ont fait leur entrée sur le marché du travail et le début de la crise pétrolière de 1974. En effet, en plus de leur fidélité compromise, ils durent composer avec des inégalités de chance et de ressources appelées à s'accroître au fil du temps. Si peu après leur naissance le taux de chômage pour les jeunes qui finissaient l'école plafonnait à 4%, il n'en était pas loin de 33% lorsque les plus vieux eurent fini leurs études (Chaminade, 2003). La plupart des postes étaient d'abord comblés par leurs prédécesseurs, plus expérimentés. Ils intégraient aussi le marché du travail sans avoir aucune attente par rapport à la sécurité d'emploi (Cennamo et Gardner, 2008). D'ailleurs, le Corporate Leadership Council (CLC) (1998) déclare qu'aux États-Unis, le premier emploi sérieux

tenu par les individus de la génération X n'a duré, qu'en moyenne, un an. Le CLC (1998) ajoute à cela que rendu à l'âge de 32 ans, l'employé type de la génération X aura eu approximativement 9 emplois différents.

Les X furent les premiers à vivre l'entièreté de leur vie active en fonction d'un nouveau contrat employeur-employé (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009). En effet, ce même auteur note que l'expression « vie active » vient remplacer le terme « carrière » puisque ce dernier ne convient plus et n'est plus utilisé tel qu'il le fut à l'intérieur de l'ancien contrat. Les employés ne peuvent plus s'attendre à travailler pour une seule entreprise au cours de leur vie, pas plus que les employeurs ne peuvent s'attendre à ce que les employés leur soient inconditionnellement fidèles.

Le contrat entre employés et employeurs s'est donc transformé : il est basé sur un échange donnant, donnant. L'employeur fournit un salaire adapté et le maintien de l'employabilité du salarié [...]. En retour, le salarié utilise ses compétences pour atteindre les objectifs de son entreprise. Il ne se gênera pas cependant pour remettre en cause les règles établies, pour négocier ses vacances ou pour partir vers de meilleures opportunités. (Chaminade, 2003, pp. 36-37).

Cette transition conscientise tranquillement plus d'un gestionnaire. Ils réalisent qu'il faudra inévitablement, pour demeurer compétitif, atteindre un équilibre entre performance et rétention des salariés (Chaminade, 2003). Ceci donne naissance aux premières 'vraies' pratiques de fidélisation. Initialement plus extrinsèques, ces tentatives évoluent avec les travailleurs et deviennent progressivement plus intrinsèques, et ce, pas seulement pour les X (Chaminade, 2003). Chaminade (2002) ainsi que Hilliard (2009) notent que ces nouveaux travailleurs ne vivent plus pour travailler et ils ne travaillent pas seulement pour l'argent. Ce à quoi ils aspirent c'est avant tout une meilleure qualité de vie et la prise en compte de leurs attentes individuelles, desquelles un travail stimulant et épanouissant fait partie (Chaminade, 2003). Hilliard (2009) associe ceci au fait qu'ils aient vite remarqué que leurs parents étaient humains et pas infailibles. Le nombre de divorces monte en flèche et leurs parents deviennent davantage des amis d'âge mûr. Les

X grandissent et comprennent donc que l'autonomie et l'indépendance priment sur le respect de l'autorité (Keil, 1998).

Sur le marché du travail, ils stagnent. « Pour la première fois en période de paix, les nouveaux entrants sur le marché du travail sont dans une moins bonne situation que leurs parents » (Chaminade, 2003, p. 161). Chaminade (2003) poursuit en affirmant que pour travailler, la plupart ont dû accepter des postes inférieurs à leurs attentes et à leurs compétences avec la promesse d'opportunités intéressantes créées par les prochains départs à la retraite. Ceci, sans aucune garantie que ces postes ne seront pas plutôt attribués à leurs plus jeunes collègues qui maîtrisent plusieurs langues, qui baignent et qui sont à l'aise avec le multiculturalisme et surtout, qui disposent encore d'une longue période de vie active (Chaminade, 2003). Comparativement aux « Baby-Boomers » et aux Y, les X seraient les moins scolarisés (Engelman, 2009). La compétition pour les postes serait féroce (Hilliard, 2009). D'autant plus, depuis que les organisations ont changé leur façon d'attribuer les positions vacantes, 'leurs' postes peuvent désormais être comblés par des promotions horizontales. Par opposition aux « Baby-Boomers », leur avenir semblerait moins prometteur (Chaminade, 2003). Ayant grandi dans un environnement où l'individualisme primait, ils cherchent à former des relations au travail, particulièrement au sein de relations de mentorat, où ils peuvent agir comme mentors, ou mentorés auprès de supérieurs qui ont fait leurs preuves (Hilliard, 2009). Ils souhaitent sentir qu'ils participent à la mission au sens large.

À la maison, les X tentent de ne pas répéter les erreurs de leurs parents en attribuant autant de valeur à leur famille qu'à leur emploi. Chaminade (2003) précise qu'ils ne font pas passer le travail avant la famille. Cependant, les familles monoparentales et reconstituées fleurissent (Hilliard, 2009; Engelman, 2009) et l'absence des parents se fait néanmoins ressentir (Engelman, 2009). Souhaitant que leurs enfants sentent leur présence, ils se rapprochent d'eux en amis. Ils leur transmettent leurs nouvelles valeurs et ils les valorisent et leur disent qu'avec l'effort nécessaire, ils seront capables d'atteindre leurs buts, quels qu'ils soient. Hilliard (2009) remarque que tranquillement, les X deviennent plus indulgents et acceptent davantage la diversité.



Sinon, les médias les dépeignent comment étant apathiques, cyniques, désabusés et solitaires (Tulgan, 2000). Même si ça leur a parfois valu une réputation d'égoïstes, ils prônent l'individualisme; ceci contribue à leur sens entrepreneurial très développé et à un fort intérêt pour les technologies (Jurkiewicz, 2000; Cennamo et Gardner, 2008; Hilliard, 2009). Ils préfèrent les PME parce que les grandes institutions, tant entrepreneuriales que politiques, les ont déçus par le passé. Pourtant, selon Hilliard (2009), cette génération croit qu'elle ne peut être catégorisée.

This is expressed not only in the fact that as a generation they are comfortable with an unprecedented number of different music styles, fashions, and self-expressions but also in a fierce demand for individual freedom and rights. This is not a rebellion against authority but rather an expression of self-confidence arising out of a lifetime of learning to fend for themselves. (Hilliard, 2009, p. 16).

« Pour ces 'enfants de la crise', la recherche de travail se fait plus sur la notion de rémunération que sur les promesses de développement des compétences ou d'enrichissement de l'expérience personnelle » (Chaminade, 2003, p. 160). Hilliard (2009) précise que les X sont pragmatiques et ils se perçoivent comme des produits commercialisables. Ils ont vu leurs parents se démener au travail mener des vies déséquilibrées, remplies de stress (Engelman, 2009). Chaminade (2003) ajoute que ceux et celles qui auront compris qu'ils sont les seuls maîtres de leur 'carrière' et qui s'actualisent, seront ceux qui seront visés par les efforts de fidélisation. L'auteur continue en stipulant qu'il est inutile de leur faire valoir l'importance de l'ancienneté, ils n'y croient plus, du moins pas au même sens qu'avant. Les entreprises devront plutôt mettre en branle une stratégie de marketing axée vers leurs futurs employés (Chaminade, 2003). Toujours selon cet auteur, une stratégie de fidélisation qui les rejoint en 2010 inclurait une culture d'entreprise qui promeut une relation gagnant-gagnant entre les acteurs, c'est-à-dire des projets mobilisateurs et structurants, des défis difficiles, mais surmontables, des postes stimulants à forts potentiels de développement, mais surtout un gestionnaire auquel ils sauront s'identifier. Il semble que c'est désormais aux entreprises que revient la tâche de s'engager les premiers. Quant à elles, Cennamo et Gardner (2008) ainsi que Hilliard

(2009) remarquent que les X recherchent aujourd'hui la croissance personnelle, le développement de leurs habiletés, la flexibilité en emploi et la conciliation de tous les aspects de leur vie, dans un environnement qui est à la fois plaisant, productif et stimulant. Jorgensen (2003) reprend l'idée des opportunités de développement et ajoute que la génération X souhaiterait avoir une implication participative, une relation amicale avec leurs gestionnaires et un salaire équitable.

### **1.2.3 Les Y (1977-1995)**

Une emphase considérable sera mise sur la démystification de la génération Y (alias les Millennials). Ce sont les « Millennials » qui sont les derniers à se joindre au nombre de la population active et qui sont, sans équivoque, les moins bien compris (Kowske *et al.*, 2010). Selon les études reprises dans Engelman (2009), la génération Y serait la plus grande génération de l'histoire avec approximativement 79.8 millions de membres aux États-Unis. Ceci serait principalement dû au fait que les plus jeunes atteignent présentement l'âge adulte et commencent à peine à s'intégrer au marché du travail (Kowske, *et al.*, 2010). Conformément à la théorie de Mannheim (1952; Levenson, 2010) ils en sont encore, pour la plupart, dans la période critique de développement de leur identité. Cette période se caractérise par l'auto-exploration, l'auto-expérimentation et les promesses qu'ils se font selon Hilliard (2009). Par conséquent, « Millennial ideals and identity are the least solidified of the generations. [...] Millennial's youngest members will continue to be markedly shaped by historical events in the next 10 years or so to come » (Kowske *et al.*, 2010, p. 266). On lit dans Hilliard (2009) que les Y « will shape and transform the workplace like no other generation before it » (p. 23).

La majorité, particulièrement les plus vieux, vivent en ce moment leurs premières expériences professionnelles ou en sont à explorer différents horizons, plus larges. On dit des Y qu'ils seront appelés à changer d'emploi, voire même de carrière, plusieurs fois au cours de leur vie active (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009). Certains auteurs soutiennent qu'il y a un besoin pressant pour des modes de gestion significativement différents suite à l'intégration des employés de la génération Y sur le marché du travail (Chaminade,

2003; Hilliard, 2009). D'autres prétendent que ces employés ne sont peut-être pas si différents de leurs prédécesseurs (Dubuc et Éthier, 2009; Kowske *et al.*, 2001).

Ceux et celles qui dénigrent la nécessité d'un mode de gestion adapté le font parce qu'ils croient que les Y ne sont pas suffisamment différents de leurs prédécesseurs. Engelman (2009, p. 24) soutient que « Other generations love to hate Generation Y, and this generation is often misunderstood and stereotyped ». Certains autres auteurs ont testé des modèles. Un des exemple bien connu au Québec est le cas du Parc Safari. Dubuc et Éthier (2009) ont pris ce succès et en ont fait un livre instructif : *Pénurie de main-d'œuvre... Donnez les rênes aux Y*. Ensemble, ils notent :

L'observation des méthodes en vigueur au Parc Safari a permis de faire ressortir le potentiel surprenant des cadres et chefs d'équipes de la génération Y lorsqu'on leur fait confiance et qu'on les responsabilise en les incitant à prendre des initiatives et des décisions. (Dubuc et Éthier, 2009, p. 9).

Ces mêmes auteurs dénotent également l'intérêt des Y envers une structure horizontale et flexible qui facilite les communications et responsabilise les employés à tous les niveaux. « Au-delà de leur rôle de parents, d'enseignants ou de tuteurs, pour les Y, les adultes étaient perçus comme des pairs qui avaient comme but de les aider à grandir » (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 63). Ces auteurs remarquent que les Y semblent rechercher la proximité et le plaisir dans toute chose. Dubuc et Éthier (2009, p. 150) se demandent : « Les Y seront-ils en mesure de mener une révolution susceptible d'instaurer le plaisir au travail et ainsi de réaliser ce que les générations précédentes n'auront pas réussi à accomplir ? ». Engelman (2009) semble dire qu'uniquement en termes de nombre, ils en auraient le pouvoir.

Randolph (2008) parle de la transition de perception entre les générations. Pour les Y, « La productivité ce n'est pas travailler plus, mais mieux » (Randolph, 2008, en ligne; Engelman, 2009). Et même si pour eux le salaire n'est pas l'une des principales préoccupations, ils veulent plus de responsabilités et le salaire qui s'y rattache (Chaminade, 2003). En ce qui concerne les valeurs, ils se rapprochent des plus jeunes X :

- Ils sont conscients que de toute façon leurs connaissances de l'école seront vite obsolètes.
  - Ils ne feront pas passer leur travail avant leur vie privée.
  - Ils jouent les prolongations chez leurs parents et prennent le temps de choisir entre le monde des adultes et celui de l'adolescence (les « adulescents »), surtout qu'ils sont conscients que leur vie active promet de s'allonger.
  - Leur éthique devient de plus en plus forte et présente dans leur activité professionnelle.
- (Chaminade, 2003, p. 163).

Toujours selon cet auteur, là où ils se différencient c'est plutôt dans leur rapport au travail. Chaminade (2003, p. 163) qualifie les Y comme étant :

- Moins individualistes privilégiant le travail d'équipe.
- Plus optimistes et confiants en leurs capacités.
- Davantage flexibles, prêts à jumeler divers statuts afin d'harmoniser leurs différents chapeaux et conserver leur liberté.
- Leur premier emploi est un tremplin d'où ils peuvent se découvrir et se développer à travers des expériences et divers apprentissages.
- Le travail est surtout perçu comme la voie vers leur indépendance.
- Ils vivent dans le temps présent. Leur objectif est d'être heureux, en amour et en bonne santé.
- Plus scolarisés (par rapport à leurs aînés). « En 2000, 60% d'entre eux avaient leur baccalauréat, contre 30% en 1970 ».

Quant à eux, Kowske, Rasch et Wiley (2010, p. 266) décrivent plutôt les Y comme étant :

- Millennials are special, vital, and full of promises, not only for themselves, but also for the future of our society and world.
- They are sheltered, having been smothered with safety rules and devices.
- They are confident as a result of their trust and optimism.
- They are team-oriented, having been raised on sports teams and group learning.
- They are achieving, the result of higher school standards and an instilled sense of accountability.
- They are pressured and feel the need to excel and do well.
- They are conventional, rather than rebellious.

Stephanie Armour, du USA today, (2005, reprise dans Hilliard, 2009) ajoute que les X et les Y seraient des « job hoppers », opportunistes et toujours à l'affût de la prochaine meilleure opportunité. Ils ont grandi avec les avancements technologiques et les médias en temps réel, ce qui les prédispose à vouloir tout dans l'immédiat (Cennamo et Gardner, (2008); Hilliard, 2009). L'auteure ajoute que les slogans publicitaires types, tels que « Just Do It » et « Life for Today », définissent la manière dont les Y souhaitent vivre leur vie personnelle et professionnelle.

À la maison, les Y ont vite appris qu'ils seraient récompensés, même après n'avoir fourni que les efforts minimaux. Ils ont quasiment été surprotégés par leurs parents qui sont devenus de plus en plus exigeants dans leurs attentes envers ce que la communauté devrait offrir aux enfants (Hilliard, 2009). Toujours selon la même auteure, les Y se sentent très près de leurs parents qu'ils perçoivent davantage comme des amis, conséquemment, ils s'attendent au même type de relation avec leurs supérieurs : protection, conseils et approbation. En échange, ils développent un sentiment de loyauté envers les autorités qui les traitent comme des personnes compétentes. Hilliard (2009) souligne que pour les mêmes raisons que pour les X, les Y ne croient pas en l'ancien contrat psychologique.

Paventi (2010a; Paventi 2010b) se spécialise dans l'interprétation des attitudes des Y, mais pas seulement parce qu'elle appartient elle-même à cette génération. En effet, elle prétend avoir envie de montrer une autre façon de voir le monde. Paventi (2010a) dépeint une image d'une génération qui souhaite être perçue comme étant intègre, curieuse et ambitieuse, mais pas uniquement au plan professionnel. L'auteure ajoute que « Dans le fond, toutes générations confondues ont aspiré aux mêmes choses. C'est juste que ce sont nos réalités qui sont différentes. Ce sont nos outils de travail qui ont changé et avec eux, nos compétences qui ont augmenté » (n.d.). De ces recherches, Paventi (2010a, n.d.) décrit une génération Y qui, pour la majorité, seraient en accord avec les affirmations suivantes :

- Nous n'avons jamais manqué de rien, surtout pas de confiance en soi. On n'a pas peur de se tromper, ni de brûler des étapes.

- C'est vrai que nous avons pas mal plus l'habitude de négocier que de faire des sacrifices, c'est vrai que nous avons vécu une jeunesse confortable, mais ça ne fait pas de nous des profiteurs ou des bébés gâtés.
- Tous attendent vraiment les vacances, attendent les fins de semaine pour enfin vivre, nous ont le fait tout le temps.
- Nous sommes aussi compétents, nous avons seulement l'expérience en moins.
- Nous sommes capables de faire plein de choses en même temps.
- On connaît nos forces et nos faiblesses aussi.
- Nous avons parfois tendance à prolonger l'adolescence.
- Je suis quelqu'un qui décroche assez facilement et le travail, pour moi, me permet de vivre et non l'inverse.
- Le truc c'est de nous engager. Lorsque nous avons un projet dans la peau, nous y pensons tout le temps, nous voyons des opportunités partout.
- Je vis avec une liberté extraordinaire, la liberté de choisir mes priorités.

Carignan (2010, dans Paventi, 2010) tisse un lien entre l'attitude révolutionnariste des Boomers, qui en quête de nouvelles libertés ont tenté d'abaisser de nombreuses barrières, et l'attitude de leur progéniture, les Y. Lahaye, Pourtois et Desmet (2007) soutiennent également des propos similaires par rapport à l'évolution du système d'éducation. Carignan (2010) avance le constat suivant par rapport à l'éducation des Y.

Les Y ont eu des parents très différents des X et des Boomers. Ça vient du système socio-économique dans lequel ils ont évolué. Quand je parle de l'éducation, je parle de l'éducation parentale, mais aussi le système d'éducation qui a beaucoup évolué. Avant on avait un maître qui nous instruisait, qui nous donnait des directives, maintenant les jeunes, on leur a appris à résoudre des problèmes et à découvrir par eux-mêmes, alors ils s'attendent à la même chose du milieu du travail. (n.d.)

Carignan (2010, dans Paventi, 2010) commente également sur l'apparente absence du sentiment d'importance relative, le fameux « ce n'est pas grave » pour reprendre ses termes. Cette attitude mettrait de l'emphase sur la prépondérance qu'accorde les Y au plaisir et sur leur plus grande propension à prendre des risques afin d'expérimenter, de se réinventer et de créer. Selon l'auteure, les Y seraient synonymes d'innovation, d'agilité et de rapidité.

Simard (2010, dans Paventi, 2010) estime pour sa part qu'il existe une différence significative entre les Y et les autres lorsqu'ils priorisent la recherche d'un sens au lieu de

la recherche d'argent. Ce même auteur note que les Y sont plus enclins à porter une attention particulière aux questions écologiques et environnementales. Dans ces mots, les Y aimeraient faire du « capitalisme équitable ». Simard (2010, dans Paventi, 2010) juge que pour être en mesure de mieux gérer ses employés, particulièrement les Y, il faut d'abord tenter de comprendre d'où leur viennent leurs valeurs, leurs attitudes, puis comprendre pourquoi nous sommes rendus là. Gauthier (2010, dans Paventi, 2010) qualifie les Y de pragmatiques et elle ajoute que « Quand on est pragmatique, les engagements on les prend au quotidien » (n.d.).

« L'ouverture au monde, la maîtrise des outils technologiques, de nouvelles façons d'aborder et de résoudre des problèmes... voilà ce qu'on apporte comme atouts sur le marché du travail » (Paventi, 2010, n.d). Le tout en échange d'une plus grande liberté. Paventi (2010, n.d.) écrit : « Avant le salaire, les défis, les niveaux de responsabilité, pour moi, l'important c'est la liberté. La liberté d'être, la liberté de faire le travail que je veux et la liberté de partir si ça peut me faire grandir ».

Dubuc et Éthier (2009) notent une autre caractéristique intéressante qui différencie les Y des autres générations. Si pour les Boomers, et dans une certaine mesure les X, l'idée était de travailler toujours très fort, épargner beaucoup et le plaisir une fois à la retraite, la mentalité qui prime au sein des Y est toute autre. Anticiper pour l'avenir, lorsque possible, mais puisque l'on ne peut le prévoir, les Y souhaitent « Le paradis *avant* la fin des jours! » pour reprendre l'expression de Dubuc et Éthier (2009, p. 165). Une vie complète dans toutes les sphères, empreinte de plaisir le plus que possible.

Dubuc et Éthier (2009) affirment que pour les attirer, il faut d'abord promouvoir une image d'employeur dynamique et ouvert, et ensuite, encourager les meilleurs employés à recommander d'éventuels candidats. Ces mêmes auteurs relèvent qu'il existe une corrélation positive entre les stratégies de valorisation et les pratiques qui promouvaient la participation des Y et la notoriété de l'employeur. Chaminade (2003) note qu'une fois recrutés, les Y sont, de nature, déjà engagés envers les tâches qu'ils acceptent. En échange, ils seront sensibles à une intégration dans l'entreprise réussie en

douceur, des relations harmonieuses tant avec les collègues que les supérieurs, sans oublier un plan de carrière jalonné d'opportunités de développement. Chaminade (2003) mentionne que les Y seront aussi séduits par un encadrement solide, sans être trop restrictif. À cela, Cennamo et Gardner (2008) ajoutent que, tout comme leurs prédécesseurs, les Y recherchent l'équilibre dans les différentes sphères de leur vie, le développement de carrière et les opportunités, mais dans des ampleurs bien plus grandes que toute autre génération avant eux. Selon Jorgensen (2003), ils accorderaient également une grande importance à la formation continue, à l'équilibre travail-famille et à la possibilité de faire valoir leurs opinions. Cela peut sembler être beaucoup demandé pour des gens qui, pour la plupart, ont encore à faire leurs preuves. Toutefois, « Même s'ils ne souhaitent pas 'vivre pour travailler', leur jeunesse et leur indépendance les orientent vers la réussite professionnelle » (Chaminade, 2003, p. 164).

#### ***1.2.4 L'interaction entre les cohortes générationnelles***

L'interaction entre les générations au travail soulève plusieurs questions. Différentes générations peuvent-elles convenablement travailler ensemble? Peuvent-elles apprendre les unes des autres? Doivent-elles être gérées différemment? Voici ce qu'en pensent certains auteurs publiés à ce jour.

Kowske *et al.* (2010, p. 274) rapportent « The consternation new generations' attitudes and behaviors cause for older generations and vice versa is cyclical and predictable ». Les différentes générations semblent ne pas être en mesure de comprendre les choix et les motivations qui dictent les comportements des générations qui ne sont pas la leur. Kowske *et al.* (2010) ajoutent que si le sujet continue d'être à l'avant-plan des dialogues et des désaccords encore aujourd'hui, c'est principalement parce que les recherches jusqu'à ce jour n'ont pas été en mesure d'extraire les effets de l'âge et de la période.

Vercauteren, Predazzi et Loriaux (2001) viennent nuancer les propos tenus précédemment en précisant que l'interaction intergénérationnelle nécessite certains efforts conscients de la part de tous les acteurs impliqués :



[...], la rencontre personne âgée-enfant devient possible à partir de la renonciation, de la part de chacun des deux partenaires de la relation, à la polarisation égocentrique qui caractérise la vieillesse et l'enfance pour des raisons absolument différentes, et pourtant aux résultats phénoménologiques parfois très semblables. L'égocentrisme de la personne âgée résulte souvent d'une défense douloureuse de l'identité [...], de la renonciation à se remettre en jeu, et s'accompagne souvent de sentiments d'inutilité, du moins d'incompréhension. La circularité égocentrique de la psychologie enfantine est aussi source d'énergie vitale et de consolidation de l'identité, mais elle présente cependant des motivations physiologiques et dynamique psycho évolutives d'un tout autre genre, lancée dans un projet de construction de soi qui vise naturellement des horizons d'une valeur prospective tout à fait différente. (Vercauteren *et al.*, 2001, p. 62).

Conséquemment, l'une des pistes intéressantes à poursuivre est celle qui étudie et prend en compte les différentes facettes de ces nouvelles interactions sur le marché du travail. Selon Vercauteren *et al.* (2001), il faudrait considérer, par exemple, la fréquence, la durée, les modalités, le contenu, les lieux de rencontre, les sujets traités, et la distance chronologique, etc. qui sépare chacun des acteurs de la relation. « [...], mais sur un plan projectif, l'exploration des vécus subjectifs (typologie des messages, signification de l'échange, réflexions sur la relation, attitudes psychologiques, préjugés, attentes, etc.) est encore plus importante » (p. 36).

Dans un autre ordre d'idée, Ryder (1965) introduit le terme « métabolisme démographique » lorsqu'il soulève l'importance d'étudier les différences générationnelles. Il l'utilise dans sa description des échanges générationnels. Selon lui, ces échanges entre les anciennes et les nouvelles générations, couplés avec les événements historiques et sociaux du moment, mènent à des changements sociaux importants.

Vercauteren *et al.*, (2001, p. 102) s'interrogent : « Quelle signification peut avoir la transmission de mémoire des vieilles aux nouvelles générations dans l'ère informatique, lorsque n'importe quelle information concernant le passé peut être récupérée à travers l'Internet? ». S'inspirant de leurs recherches, ils constatent que sans l'appui des acteurs des plus vieilles générations, les individus pourront certes utiliser les

connaissances qu'ils auront apprises via les outils plus pédagogiques tels que les manuels, ou de nos jours, l'Internet. Néanmoins, il semble que « certains gestes, des saveurs, des parfums et des sentiments se perdraient à tout jamais, au risque de réduire notre patrimoine de connaissances [...] » (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 102).

Vercauteren *et al.* (2001) continuent en comparant la composition de la main-d'œuvre à celle de la population en général.

[...] n'importe quel appel à une 'société pour tous les âges' sera ressenti comme inutile et moraliste s'il est privé de son fondement culturel, le 'continuum' de l'existence humaine, où la différenciation générationnelle identifie un processus évolutif et non pas une vaine standardisation des classes d'âges. (Vercauteren *et al.*, 2001, p. 29).

Il semble que l'interaction entre les différentes générations soit essentielle au point de vue sociétale. Ne serait-il pas avenant de pouvoir étendre ce constat aux liens que forment les générations en emploi?

Normand (2009) ajoute qu'au plan entrepreneurial, l'interaction entre les différentes générations est indispensable, ne serait-ce que pour la transmission des connaissances et des acquis. L'auteur relève quelques façons de faire en reprenant et comparant entre autres les propos de Caroline Ménard, présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, avec ceux de Catherine Légaré, fondatrice et directrice d'une PME montréalaise. La première croit que cette interaction entre générations doit se faire à travers les contacts humains, mais pas nécessairement avec des gens œuvrant au sein d'une même entreprise. Pour sa part, la seconde estime que cette interaction doit se faire surtout à l'aide des nouvelles technologies. Quoi qu'il en soit, ce que les plus jeunes doivent chercher à faire avant tout, c'est : « développer leur savoir-faire (habiletés techniques ou administratives) et leur savoir-être (comment réagir dans diverses situations) » (Normand, 2009, p. 19). Pour ce qui en est des dirigeants, Normand (2009) cite Étienne Borgeat, coprésident de PCO Innovation, et affirme qu'« il faut donner des responsabilités aux jeunes talents et mesurer les résultats » (p. 19). En ce faisant, les dirigeants prennent un risque calculé en reconnaissant qu'il y aura inévitablement des erreurs en cours de route (Normand, 2009). Cela fait parti du processus d'apprentissage.

Finalement, Vercauteren *et al.* (2001, p. 29) ajoutent :

Une véritable solidarité générationnelle ne sera possible que si chaque génération reconnaît dans l'autre un moment évolutif et fondateur de sa propre existence, en ôtant toute inflexion pathétique à un concept qui aspire à être un projet de société, et non une pieuse évocation de bons sentiments.

Pour une des rares fois, les gens plus jeunes, fervents des nouvelles technologies, peuvent transmettre certaines connaissances aux gens d'une génération plus âgée (Claude, 2003). Il va de soi que l'interaction, dans un esprit de partage, ne puisse qu'être bénéfique pour tous les acteurs, employés de toutes générations ou employeurs. « Une entreprise qui réussit durablement s'appuie certes sur chacun de ses collaborateurs, individuellement, mais son essor dépend surtout de sa capacité à les faire travailler efficacement ensemble » (Claude, 2003, p. 11). Suffit maintenant de créer un environnement avec lequel chacun se sentira satisfait et à sa place. Pour ce faire, Claude (2003, p. 12) précise qu' « Il faut donc se demander quelles conditions doivent être mises en place pour donner aux collaborateurs l'envie de travailler pour une équipe et, au-delà, pour l'entreprise. »

### ***1.2.5 Ce que recherchent les employés; leurs besoins, leurs valeurs, leurs traits de personnalités et leurs attitudes au travail.***

En lien avec l'emploi, Chaminade (2003, p. 43) rappelle que « Le fossé entre générations n'a jamais paru aussi grand que lorsque l'on confronte leurs conceptions du travail ». Les études qui décrivent les valeurs, les traits de personnalités et les attitudes au travail des différentes générations abondent dans tous les sens. Nous avons néanmoins tenté de faire ressortir les principaux constats issus de nos lectures afin de découvrir s'il existe des tendances.

Kowske *et al.* (2010, p. 267) soulèvent ce constat: « With regard to work-related values, empirical research suggests generations are more similar than different, and the differences that do exist are inconsistent and tend to contradict generational stereotypes ».

Ils se sont inspirés de quelques-unes des recherches suivantes pour fonder leur affirmation.

Strauss et Howe (1991) et Howe et Strauss (2000) s'attardent à décrire les générations à l'aide du tableau suivant, reproduit dans l'ouvrage de Kowske *et al.* (2010, p. 267).

Tableau 1  
Description théorique des générations selon Strauss et Howe

Génération	Descripteurs théoriques
GIs	Brave et courageux, qui se consacrent au progrès et à l'innovation, optimistes, rationalistes, constructeurs, faiseurs, moins spirituels, plus soucieux de la vie extérieure qu'intérieure, collégiaux, normalisés, pré-emballés, fades, confiant envers le gouvernement et l'autorité, civique
Silencieuse	Préférant la sécurité d'emploi à l'esprit d'entreprise, prudent, sans imagination, frilosité, sans originalité, facilitateurs et partenaires de la coalition, arbitres, mais pas dirigeants, sans cause, sans turbulence extérieure, replié sur soi, pris entre les GI et la génération du baby-boom
Boomers	En grande partie annoncée, mais à défaut de répondre aux attentes, suffisants, égocentriques, arrogantes, mature sociale, culturellement sage, penseurs critiques, spirituels, religieux, ayant une ferveur intérieure, radicale, controversée, non-conformiste, confiant en soi, auto-indulgent
X	Cynique, méfiant, portant le poids du monde, empreint de peur, perdue, gaspillée, incorrigible, « in-your-face », frénétique, choquant, inculte, incivile, matures pour leur âge, pragmatique, apathiques et désengagés politiquement, indépendant, autodépendant, fataliste, moqueur, sous-performants
Y	Optimistes, coopératifs, joueurs d'équipe, confiants, accepte l'autorité et les règles, intelligent, civique, spéciale, à l'abri, confiant, axé sur la réalisation, sous pression, classiques

Description de Strauss et Howe (1991) et Howe et Strauss (2000).

Quant à elle, Jurkiewicz (2000) tire les deux conclusions suivantes de ses études : les Boomers accordent plus de valeur à l'apprentissage de nouvelles choses et à la liberté de ce qui est lié à la conformité, tandis que les X accordent plus de valeur à la liberté par rapport au fait d'être supervisés.

Smola et Sutton (2002) ont mené une étude comparative longitudinale sur les différences dans les valeurs dominantes au travail entre les Boomers et les X. Globalement, les auteurs ont constaté une diminution générale des valeurs au travail dans les données entre 1974 et 1999, et ce, malgré la hausse du pointage d'éthique au travail de la génération X. Par comparaison aux Boomers, les X valoriseraient les promotions rapides, en plus d'avoir une orientation davantage axée sur soi, synonyme d'une plus faible loyauté envers l'organisation (Smola et Sutton, 2002). Toujours selon ces auteurs, les individus de la génération X apprécient travailler dur puisqu'ils associent ce type d'effort à leur valeur en tant qu'employé.

Claude (2003) rapporte que les salariés nés à la fin de la génération X et à l'intérieur de la génération Y recherchent avant tout un lieu de travail qui favorise des valeurs qui les rejoignent. « [...], dans des systèmes dont les finalités deviennent peu visibles, les collaborateurs cherchent en eux-mêmes les motifs de leur implication, [...] » (Claude, 2003, p. 11).

Deal (2007) étudie un ensemble de travailleurs issus de la génération silencieuse jusqu'à la génération X. Il remarque, à partir de ces résultats, une importante croissance quant à la place du plaisir et du bonheur au travail et une baisse de l'importance de la justice.

Toujours en termes de valeur, Chen et Choi (2007) avancent que les Boomers préféreraient la croissance personnelle plus que les X et les Y, tandis que les Y prioriseraient la qualité de l'environnement de travail plus que leurs pairs. Une autre étude des mêmes auteurs (2007) ajoute que l'ensemble des générations apprécie le confort, la sécurité et la croissance professionnelle. Incitatifs qui selon Sverke, Hellgren et Naswall

(2002) sont positivement reliés à la satisfaction et la performance au travail et négativement reliés aux intentions de quitter.

Ménard (2008, repris dans Dubuc et Éthier, 2009) reprend dans son livre *Si on s'y mettait...* les résultats de sondages faits auprès de jeunes québécois dans le but de préciser leurs attentes face au marché du travail qui les attend. En voici les principales conclusions :

1. Les jeunes travailleurs aimeront apprendre de façon continue à travers différentes expériences au travail.
2. Le télétravail les séduit par sa facilité à concilier travail, famille et loisirs, tout en offrant une mode d'organisation flexible qui les responsabilise.  
(Ménard, 2008, dans Dubuc et al, 2009, p. 77).

Quant à eux, Dubuc et Éthier (2009) ont écrit un livre complet sur les façons d'interagir avec la génération Y en entreprise. Ils affirment qu'« Il faut leur faire confiance [...] et leur inspirer confiance si on veut les responsabiliser! » (p. 18). Ils précisent que ces nouvelles responsabilités viennent avec des exigences plus élevées et qu'une plus grande liberté vient avec une imputabilité. Ces mêmes auteurs poursuivent en précisant ce qui, à leur avis, suscite le plus l'intérêt des jeunes. Ceci passerait avant tout par un apprentissage de ce qui les inspire, suivi d'une adaptation conséquente des stratégies de motivation et de mobilisation (Dubuc et Éthier, 2009). Les plus jeunes travailleurs désirent contribuer et mettre à profit leurs compétences et ceci fonctionne davantage lorsqu'ils savent vers quoi sont orientés leurs efforts. « Une vie qui n'a aucun sens ne peut devenir excellente. Et il est difficile de donner un sens à sa vie avec un travail qui n'a lui-même aucun sens » (Collin et James, 2006, dans Dubuc et Éthier, 2009, p. 135). Les Y valoriseraient aussi le sentiment d'appartenance qui découle du travail en équipe au sein de groupe à « structure dynamique et flexible » (Dubuc et Éthier, 2009). « Une fois intégrés à l'équipe et sous l'effet de la pression sociale, ils adhèrent à ses valeurs et à sa mission et adoptent des comportements qui sont renforcés par leurs pairs au sein de 'leur gang' » (Dubuc et Éthier, 2009, p. 70).

Dubuc et Éthier (2009) relèvent également une multitude de comportements qui, lorsque bien implantés, aident à séduire les employés. Les auteurs notent dans un premier temps que les Y particulièrement recherchent l'autonomie. Ils souhaitent prendre des initiatives à travers lesquelles ils pourront démontrer leurs talents, si la structure organisationnelle le permet. Sans être à l'abri des erreurs, les auteurs remarquent que la responsabilisation cadre bien avec la mentalité dominante des Y. « [...] dans une perspective de responsabilisation, une erreur est envisagée comme une occasion drôlement efficace d'apprendre; à l'opposé, les blâmes et les réprimandes risquent fort d'accroître le sentiment d'impuissance et de frustration de l'employé et d'envenimer les relations de travail » (Dubuc et Éthier, 2009). Malheureusement, trop souvent :

[...] le manque de confiance, la crainte de diluer son pouvoir, la crainte des risques incitent plusieurs gestionnaires à monopoliser le maximum de responsabilités et à confiner leurs employés aux seules tâches d'exécution avec un maximum de mesures de contrôle contraignantes. (Dubuc et Éthier, 2009, p. 85).

Dubuc et Éthier (2009) remarquent que malgré les apparences, les Y ne sont pas fidèles qu'à eux-mêmes. En situation de donnant-donnant, ils savent aussi être fidèles envers les individus en qui ils peuvent avoir confiance. C'est envers les organisations en tant qu'entités qu'ils n'ont plus confiance.

Afin d'améliorer le taux de rétention, les gestionnaires devraient, avant d'embaucher qui que ce soit, s'assurer que les nouveaux employés en connaissent suffisamment sur l'entreprise pour en comprendre ses processus de fonctionnement, en plus de voir si ces derniers sont capables et désireux de faire le travail (Dubuc et Éthier, 2009). Une fois embauché, « Planification des effectifs et gestion de carrière vont de pair, elles sont complémentaires puisque sur le marché du travail l'une concerne la demande de main-d'œuvre et l'autre l'offre » (Dubuc et Éthier, 2009, p. 95). Ainsi, il importe que les gestionnaires connaissent bien leurs besoins actuels et futurs en termes de main-d'œuvre.

Continuant dans une perspective d'offre et de demande, Dubuc et Éthier (2009) précisent que pour attirer et fidéliser les Y, il faut parvenir à arrimer ce que l'entreprise

peut offrir avec les besoins des employés de cette génération. Comment connaître quels sont ces besoins? Les auteurs conseillent d'y aller directement, de le demander et se « mettre en mode d'écoute ! ».

Levenson (2010) soulève quelques attitudes propres aux Y. Ces derniers tendent à demeurer plus longtemps au domicile familial, pendant et après leurs études postsecondaires, les femmes optent davantage pour une éducation complète, retardant ainsi le développement de la famille et les Y en général choisissent les options qui offrent une plus grande liberté économique. L'ensemble de ces choix ont un impact important sur les demandes qu'ils ont dans le monde du travail. De plus, « Millennials place a high value on their non-work time, and thus are willing to sacrifice economic opportunity to preserve time away from work » (Levenson, 2010, p. 263). Toutefois, l'auteur précise que puisque les travaux en lien avec l'équilibre entre la vie personnelle et le travail datent des années 1980 tout au plus, la comparaison entre les générations devient plutôt difficile, surtout lorsque la littérature met l'accent sur le fait que l'intérêt envers cet équilibre affecte significativement le comportement face au travail. Ensuite, Levenson (2010) remarque que les Y ont été décrits comme étant très déterminés à réussir. Les Y s'estiment bien placés pour avoir une opinion face à leur travail et ils croient que celle-ci doit être considérée.

Le manque de constance à travers les études peut être attribué en partie à un manquement en termes du nombre d'études empiriques sur les générations (Kowske *et al.*, 2010). Hulin et Judge (2003) amènent une seconde explication au manque de constance. Ils précisent que les attitudes envers le travail sont généralement associées à des réactions évolutives (cognitives) ou émotionnelles (affectives) face aux différents aspects du travail. En réaction à ceci, certains auteurs expliquent dans quelles mesures les générations se comparent en lien avec la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.

Les études de Davis, Pawlowski et Houston (2006) font ressortir le faible niveau d'implication et d'engagement normatif des Boomers par rapport à leurs pairs de la



génération X. Autrement dit, si les Boomers ont tendance à demeurer longtemps au sein d'une même organisation, ce comportement n'est généralement pas causé par la pression issue d'un sentiment d'obligation d'agir de façon moralement respectable. Cassidy et Berubé (2009, dans Kowske, Rasch et Wiley, 2010) remarquent que les Y démontrent un taux de roulement élevé comparativement à leurs homologues des générations X et Boomers, et ce, malgré un niveau d'intention de quitter inférieur. Dudley, Burnfield-Geimer et Erdheim (2009, dans Kowske *et al.*, 2010) arrivent à des résultats différents. Selon leurs recherches, les individus appartenant aux générations X et Y afficheraient un plus haut niveau d'intention de quitter.

Concernant l'intégrité, une étude de Laff (2008) indique que les travailleurs de la dernière génération sur le marché du travail sont aussi ceux les plus enclins à s'investir davantage lorsque l'économie se ressert et que la sécurité d'emploi devient précaire. En effet, ils seraient prêts à faire des heures supplémentaires et à prendre davantage de responsabilités, le tout, principalement dans le but d'épater le patron (Laff, 2008). Des enquêtes préliminaires de Randstad (2008) ont démontré que les niveaux d'engagement organisationnel et d'intérêt envers l'apprentissage des employés de la génération Y sont tout aussi élevés que pour les employés des autres générations, même si pour eux (les Y), l'équilibre travail-vie est au centre de leurs préoccupations. Kowske *et al.* (2010, p. 277) ajoutent: « Like any group of workers, Millennials can be dissatisfied at work ». Donc, ils estiment que bien que les conflits ressentis au sein des entreprises soient réels, les attribuer entièrement aux différences générationnelles risque de masquer la véritable cause.

Également, plusieurs auteurs tels que Kowske *et al.* (2010) utilisent le terme « générationism » en faisant référence à cette croyance selon laquelle chaque génération aurait des traits inhérents, différents des générations qui les précèdent. D'autres auteurs (Hamilton, 2000; Hilliard, 2009) croient fermement qu'il faille considérer que différents individus ont divers points de vue et attentes formés par leurs expériences individuelles. Ceci serait vrai à la fois entre les générations et en même temps, au sens plus large, à l'intérieur d'une même génération. En appui à ceci, Hamilton (2000, p. 1) précise:

Within the generation itself, however, the picture is less clear, filled with contradiction and complexity. Any general picture of the Boomers must confront myriad demographic differences, along with individual qualities that make people unique. Ironically, such a survey threatens to minimize the very individualism that as youths Boomers thought society was ignoring.

En continuant dans ce sens, Duncan and Agronick (1995) et Noble and Schewe (2003) expliquent que selon leurs recherches empiriques :

[...] people at various developmental stages interpret historical events differently, with young adulthood being a particularly impressionable developmental stage. Shared experiences at key developmental points contribute to the unique characteristics (e.g., values, attitudes, personality) that define and differentiate one generation from another. (Kowske *et al.*, 2010, p. 266).

Poursuivons en définissant ce qu'est la rétention ainsi que ses trois composantes, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.

### ***1.3 La rétention***

Nous aurions aimé débiter cette section sur la rétention par une définition claire et universelle. Toutefois, si une telle chose existe, nous n'avons pas su où la trouver. En effet, les nombreux documents recensés ont soulevé le manque de définition pour ce terme. En lisant la littérature sur le sujet, nous avons découvert que seuls quelques auteurs, dont Framery (2009) et Ganesan et Khan (2010), ont tenté de définir la rétention. Toutefois, nous ne considérerons pas ces dernières puisqu'elles ne font pas l'objet d'un consensus. Les récits se sont contentés d'énumérer des listes de facteurs pouvant favoriser la rétention. Voici une synthèse des principaux facteurs, autrement appelés antécédents.

Le plus ancien ouvrage relatif à la rétention que nous avons consulté est celui de March et Simon (1971). Ces auteurs s'inspirent des travaux de Barnard (1966) et approchent la rétention d'un angle peu abordé par la suite. Ensemble, ils ont formulé plusieurs modèles de comportement décisionnel, dont un en lien avec les intentions de quitter ainsi que les contributions et récompenses pouvant influencer cette décision. Au final, leurs recherches permettent de mettre en lumière deux faits intéressants :

- Premièrement, il faudrait un événement déclencheur dans la situation d'un individu pour l'inciter à être à l'affût des opportunités.
- Deuxièmement, une personne choisirait de quitter sa situation que si elle perçoit des alternatives plus avantageuses.

Cummings et Worley (1997) apportent eux aussi une dimension différente sur la question de l'attachement à l'emploi. Ils proposent un modèle avec les différents stades d'évolution de carrière; il y en aurait quatre :

- 1) Le stade d'établissement (approximativement de 21 à 26 ans).
- 2) Le stade d'avancement (environ 26 à 40 ans).
- 3) Le stade du maintien (environ 40 à 60 ans).
- 4) Le stade de retrait (60 ans et plus).

Lors du premier stade, les individus nouvellement formés et sans réelle expérience commencent, pour la plupart, à faire leur entrée sur le marché du travail. Ils apprennent tranquillement à mieux se connaître. À ce stade, ils demeurent incertains quant à leurs capacités et leur potentiel, ils dépendent donc davantage de leurs supérieurs et collègues plus expérimentés avant de gagner en confiance. Pour plusieurs auteurs (Cummings et Worley, 1997; d'Amboise, 2001) c'est surtout à ce stade qu'il faut chercher à conserver les employés. Ces derniers doivent se sentir soutenus et appréciés, sans quoi, ils chercheront ailleurs, surtout s'ils perçoivent de meilleures opportunités. Bref, ils recherchent l'endroit idéal où s'établir. Un endroit où ils entrevoient de bonnes possibilités d'avancement; critère au centre de leur préoccupation pour le deuxième stade.

Lors du second stade, les employés, maintenant autonomes, misent sur l'atteinte de leurs objectifs de carrière à court, à moyen et à long terme. On compte trois parties à ce stade : l'essai, la stabilisation et la crise de mi-carrière. Comme le rappelle d'Amboise (2000), les employés ont généralement moins tendance à quitter lors de cette phase, surtout en période de stabilisation. Toutefois, Lucas (2000) note qu'après plus de six ans de carrière, c'est le défi d'un travail motivant qui stimule les employés et qui agit comme principale source de satisfaction.

Généralement, au troisième stade, « L'employé considère que la majeure partie de son avancement est faite. Il désire alors aider d'autres personnes à croître dans l'entreprise, en particulier les jeunes » (d'Amboise, 2001, p. 18). Ce dernier souligne également que pour plusieurs, le troisième stade est aussi synonyme de période de remises en question et de nouvelles opportunités pouvant être considérées.

Au quatrième stade, ces mêmes auteurs parlent de la rétention en mettant l'emphase davantage sur les départs à la retraite. À ce stade, les employés agissent surtout à titre conseillés ou de mentors auprès des divers acteurs dans l'entreprise. Ils tentent en quelque sorte de transmettre leurs connaissances afin de réduire les impacts de leur départ en assurant que celui-ci soit graduel.

Malgré cette apparente tendance, il va de soit que les décisions de rester ou de quitter puissent survenir n'importe quand au cours d'une carrière. Ceci est d'autant plus vrai de nos jours alors que l'équilibre travail-famille gagne en importance. Conformément à ce qui précède, d'Amboise (2001) avance le postulat suivant selon lequel les gens en début de carrière seraient plus sensibles aux aspects financiers, puisque l'attachement au travail, à l'organisation possiblement, s'acquiert avec le temps.

Sans reprendre le modèle des différents stades d'évolution de carrière de Cummings et Worley (1997), Levenson (2010) soutient également que différents acteurs ont différents objectifs et préoccupations au fur et à mesure qu'ils progressent dans leurs emplois. Pour lui, le défi consiste surtout à déterminer les différences comportementales qui sont attribuables à l'évolution en emploi et celles qui sont liées aux préférences générationnelles. Ceci est d'autant plus difficile puisqu'il n'existe pas, à notre connaissance et selon les dires de Levenson (2010), de données qui permettent une comparaison fiable entre les sentiments et les processus de prise de décision des différentes générations à un stade de vie précis. Levenson (2010) précise que les données qui existent à cet effet sont surtout de natures quantitatives et issues de différents questionnaires. Sur le plan des données quantitatives, il y a le *General Social Survey*, administré régulièrement depuis 1970 qui permet une comparaison des générations par

stades de vie (Levenson, 2010). Cependant, même ce dernier ne permet pas de relier les attitudes des répondants à des actions concrètes. Selon Levenson (2010), la seule alternative qui s'offre aux chercheurs qui tentent de comparer le comportement des générations entre elles réside dans l'utilisation de données transversales, mais encore là, il est impossible de déterminer si les changements notés dans les attitudes sont le résultat des différences entre les générations, des différences dans le stade de vie, d'un mélange des deux ou d'une autre variable. Par exemple, le niveau d'éducation significativement plus élevé des Y, ou l'endettement qui s'en rattache, semble avoir un effet non négligeable sur les choix qu'ils font en lien avec leurs emplois, mais aussi dans leur vie non professionnelle (Levenson, 2010).

Quoi qu'il en soit, Levenson (2010, p. 260) fait la remarque suivante :

Trends, however, reflect social changes that have slowly altered each generation's choices relative to the one that came before it. There has not been any sudden change in social norms or behaviors that would support the notion that the Millennials suddenly look radically different than the generations that immediately preceded them. [...] the change for the Millennial generation has been gradual and part of a longer-running trend.

Toujours dans l'optique d'accroître la rétention, Samson (2004b), fort de son expérience comme gestionnaire au sein de PME ainsi qu'à titre d'auteur, de formateur et de conférencier en GRH, se fonde sur ses nombreuses recherches et relève quelques éléments qui généralement suscitent un intérêt positif. Parmi ceux-ci, l'on retrouve : les avantages autres que pécuniaires, la bonne réputation de l'employeur, les horaires flexibles, la bonne ambiance de travail, les bons salaires, les chances de promotions, les tâches intéressantes et un meilleur patron.

Malgré l'absence de quelques-uns, voire même l'absence totale, des éléments précédemment cités, certains employés choisissent de rester. Samson (2004b) note donc les raisons les plus populaires de rester, et ce, malgré un certain niveau d'insatisfaction :

- « J'attends de finir mes études »;
- Les avantages sociaux;
- La loyauté;
- « Je ne trouverai pas un tel salaire ailleurs »;

- « Je perdrais mon ancienneté »;
  - La peur du changement;
  - « Je n'ai pas le temps de chercher ailleurs »;
  - « Il n'y a pas d'emploi aussi intéressant ailleurs »;
  - « Je perdrais trop d'avantages si je partais »; et,
  - « Trop de collègues dépendent de moi. »
- (Samson, 2004b, p. 142)

Jolly et Roche (1999) ainsi que Birak (2008) se sont également intéressés à la question de la rétention. Chacun a tenté d'identifier quels facteurs favorisent la rétention; de leurs études sont ressortis surtout des facteurs extrinsèques tels que le niveau de supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le salaire et la sécurité d'emploi. Jolly et Roche (1999) rappellent d'ailleurs que pour eux, la rémunération est un outil extrêmement puissant de différenciation entre des employeurs potentiels.

Quant à lui, Hiltrop (1999) s'intéresse aux pratiques les plus efficaces en vue de retenir le personnel. En effet, il ressort que les pratiques qui fonctionnent le mieux sont, dans cet ordre, celles qui procurent des opportunités de formation et de développement, celles qui permettent la participation et l'amélioration de la qualité du travail en équipe, celles qui favorisent le travail autonome et décentralisé, celles qui dénotent de la transparence dans les communications, et finalement, celles qui démontrent une planification organisée des ressources humaines (Hiltrop, 1999). Cet auteur remarque également que la sécurité d'emploi, les promotions et l'équité dans les bénéfices marginaux détiennent peu de pouvoir prédictif sur le niveau de rétention.

Hiltrop (1999) tente aussi de tisser un lien entre la notion de contrat psychologique et la rétention.

En tant qu'employé, à n'importe quel niveau, on aspire à une relation avec l'entreprise qui offre protection, stabilité et potentiel de croissance. L'entreprise, elle, s'attend à ce que l'employé donne le meilleur de lui-même pour assurer sa pérennité. Or, ce contrat psychologique est devenu précaire et laisse les individus en plein désarroi. (Teunissen, 2009, en ligne).

D'une part, de telles promesses ne peuvent être tenues tant de la part des employés que de celle des employeurs. La meilleure manière, et fort probablement la seule manière, de conserver ses employés c'est à travers la reconnaissance et le comblement de leurs besoins, personnels et professionnels (Hiltrop, 1999). D'autre part, Hiltrop (1999) précise que les nouvelles attentes envers les employés dans un environnement économique et technologique en pleine effervescence supposent un nouveau type de contrat.

Hale (1998) s'intéresse aux efforts des employeurs par rapport aux manières efficaces de retenir ses meilleurs talents. Après avoir consulté les employeurs de 614 organisations de tous genres, l'auteur vante le succès des horaires de travail flexibles, des opportunités de formation et de développement, d'un salaire compétitif, des options d'achat d'actions et des primes de groupe.

Poulin (2000) se différencie en divisant les facteurs en trois grandes catégories : les facteurs déterminants, les facteurs d'influence importante et le facteur influent. La présence des facteurs déterminants est nécessaire pour assurer un certain niveau de rétention. Ces derniers comprennent : une rémunération équitable et compétitive (incluant les avantages sociaux), la disponibilité d'équipement à haute teneur technologique et un programme de formation à point et continue. Viennent ensuite les facteurs d'influence importante. Ceux-ci s'ajoutent aux premiers et englobent la qualité de vie au travail, la qualité du travail en soi et la gestion de carrière. C'est également dans cette catégorie que se retrouvent le climat, le soutien, la collaboration, la flexibilité, la présence de défis stimulants et la possibilité de réalisation personnelle. Le dernier facteur, seul dans sa catégorie, soulève l'importance d'une communication bidirectionnelle continue et à travers les différents niveaux hiérarchiques (Poulin, 2000).

Toujours en rapport avec la rétention, Naggiar (2001) s'inspire de la théorie de la motivation de Herzberg (1966) pour soutenir que : « [...] la formation, les stratégies internes de motivation et les compensations financières comme telles sont des pratiques dont l'absence peut contribuer à l'insatisfaction chez les employés, mais ils n'assurent pas la rétention en eux-mêmes ». En revanche, les facteurs qui, selon elle, assureraient la

rétribution des employés seraient : « [...] l'aide dans l'orientation et le développement de carrière, les compensations non financières et les occasions de rétroaction » (Naggiar, 2001). Finalement, elle précise que même ces derniers facteurs ne pourraient retenir un individu auquel une meilleure rémunération et des occasions d'avancement sont offertes ailleurs lorsqu'il les considère inadéquates dans sa situation actuelle. Sinon, à condition financière égale, les éléments précédemment cités jouent un rôle prépondérant dans la décision de quitter (Naggiar, 2001).

Plusieurs auteurs (Naggiar, 2001; d'Amboise, 2001) s'aperçoivent à travers leurs travaux que l'argent est bel et bien un élément important à la rétention de personnel hautement qualifié.

Mis à part les facteurs précédemment identifiés pouvant être liés à la rétention, d'autres études amènent quelques constats intéressants. Jolicoeur (2001) a tenté de faire ressortir le point de vue de dirigeants canadiens sur la question de la rétention. Bon nombre d'entre eux reconnaissent que le recrutement et la rétention d'employés qualifiés sont leur plus gros défi à relever dans les années à venir. Afin de pallier à cette menace, les chefs de direction ont identifié les incitatifs qu'ils considèrent efficaces pour attirer de futurs employés, tout en leur permettant de conserver les employés qu'ils ont déjà. Jolicoeur (2001) en répertorie les plus populaires : les primes, les régimes d'intéressement, les vacances offertes par l'employeur, d'autres avantages comme les abonnements gratuits à un centre de santé ou les garderies sur les lieux du travail et des programmes d'achat d'actions.

Pour Sverke *et al.* (2002), le simple fait d'offrir une sécurité d'employé, que ce soit à court ou à long terme, peut significativement renforcer l'engagement des employés envers l'organisation, tout en les dissuadant de poursuivre des activités de recherche d'emploi. Toujours selon les mêmes auteurs, cette perception de sécurité peut également améliorer considérablement le niveau de participation des employés, et indirectement, la motivation ainsi que les performances de l'entreprise (Sverke *et al.*, 2002).



Des résultats semblables ressortent de « Building a Better Work Environment » (Anonyme, 2003) à l'effet que les sociétés considérées comme ayant les meilleurs milieux de travail auraient une productivité accrue et un fort taux de rétention. Le tout s'expliquerait à partir d'une préoccupation axée sur l'employé, exprimée à travers des incitatifs pertinents et appréciés par les employés. Incitatifs qui encouragent l'accroissement des performances.

Samson (2004b) donne quelques conseils afin de favoriser la rétention. Il suggère de commencer en excluant tous les éléments déplaisants qui se trouvent au sein de l'entreprise. L'identification de ces irritants se fait notamment lors d'entrevues faites suite aux départs d'employés. Ensuite, il conseille de mettre l'accent sur les principales raisons pour lesquelles les derniers employés embauchés ont privilégié l'entreprise. Ces raisons peuvent être recueillies lors d'entrevues ou par l'entremise de formulaire d'arrivée. Finalement, il suggère de mettre de l'avant les facteurs qui incitent les employés actuels à rester en poste, « [...] même s'ils n'y sont pas tout à fait heureux » (Samson, 2004b, p. 28). Ces raisons ressortent généralement lors du suivi fait auprès des employés en poste. En guise de conclusion, Samson (2004b) dicte les trois nouvelles règles du marché.

- a) Au-delà de ces changements, c'est maintenant l'employé type qui est appelé à subir une importante mutation. De plus en plus, les employés tiendront des rôles plutôt que des postes (Samson, 2004)
- b) Votre bassin d'employés qualifiés représente une source inestimable d'employés potentiels pour vos concurrents.
- c) Vos employés sont désormais vos nouveaux clients. Pour les attirer, les séduire et les retenir, vous devrez procéder de la même manière que pour l'élaboration d'un marché.

Les travaux de Cardinal (2006) stipulent que l'efficacité dans la sélection d'employés, et dans une certaine mesure celle de la rétention, dépend de la congruence entre la personne embauchée, sous toutes ces mesures, et un amalgame de caractéristiques de l'entreprise qui l'emploie. Cardinal (2006) s'inspire des récits de Bowen *et al.* (1991) selon lesquels une transition s'opère de la compatibilité individus-poste vers un jumelage individus-environnement de travail qui comprend la concordance avec le poste.

Quant à elle, l'étude menée par Birak (2008) identifie sept thèmes prépondérants, liés à la rétention des employés, identifiés à la fois par les employés et les gestionnaires de premier niveau. En effet, cet auteur semble davantage préoccupé par les différents types de compensation, l'équilibre travail-vie, la progression de carrière, le leadership, les récompenses et la reconnaissance, la formation et l'environnement de travail. Ces résultats se distinguent par le mélange de leurs facteurs à la fois intrinsèques et extrinsèques. Birak (2008) ajoute aussi que s'il est difficile pour une entreprise d'attirer les bons talents, retenir ceux en poste est encore plus complexe. Le défi pour les gestionnaires consiste à poursuivre leurs objectifs de maximisation de l'efficacité, en y ajoutant de nouvelles variables, c'est-à-dire la motivation et l'engagement des employés.

Marcoux (2010) donne lui aussi son avis sur les meilleures manières de conserver ses employés. À son avis, il y aurait six étapes qui vont comme suit :

1. Faire preuve de respect. Traiter vos employés avec gentillesse, respect et dignité suscitera une loyauté continuelle de ceux-ci envers leur leader et l'organisation.
2. Mettre l'accent sur un environnement florissant. Créer un environnement dans lequel des employés très performants souhaitent rester et s'engager à fond, soit un environnement où les gens apprennent et développent leurs compétences.
3. Offrir de la formation continue.
4. Faire du coaching.
5. Donner de la rétroaction.
6. Offrir de bons salaires, mais aussi du pouvoir décisionnel.

La rétention peut être perçue en termes de coûts. Les coûts engendrés pour remplacer un employé sont multiples :

- Il y a d'abord les coûts directs du départ de cet employé (tâches administratives, etc.).
- Les coûts liés à la recherche d'un remplaçant (mise à jour de la description de poste, publicité, honoraire d'un recruteur, perte de temps lié à la lecture des curriculums vitae, entrevues, tests psychométriques et médicaux, tâches administratives associées à l'embauche, etc.).
- Les coûts associés à la mise en place du remplaçant (mise à niveau, initiation de l'employé, erreurs du nouvel employé, etc.).

- Les pertes engendrées par le départ (retards dans les projets, départ de ces clients, dégradation du climat de travail, perte d'avantages concurrentiels, etc.) (Samson, 2004b; Ganesan et Khan, 2010).

Bien que difficilement chiffrables, plusieurs chercheurs tels que Gostick et Chester-Elton (2008, dans Dubuc *et al.*, 2009) chiffrent le remplacement d'un employé perdu à approximativement deux fois et demie son salaire annuel. « Ils rappellent que le roulement de personnel représente le poste de dépenses non chiffré le plus important pour les entreprises » (Gostick *et al.*, 2008, dans Dubuc *et al.*, 2009, p. 21). En revanche, selon les calculs de ces mêmes auteurs, les organisations qui réussissent à accroître leur taux de fidélisation des employés de 5 % peuvent voir leurs bénéfices augmenter au-delà des 50 %. Finalement, Gostick *et al.* (2008, dans Dubuc *et al.*, 2009, p. 21), reprennent les résultats d'une étude au compte de Watson Wyatt conduite auprès de 3,5 millions d'employés qui révèlent que :

[...] les entreprises qui préconisent une stratégie de reconnaissance affichent un taux de roulement de 13 % inférieur à celles qui en sont dépourvues, et que 66 % des répondants affirment que le fait que l'on reconnaisse la qualité de leur travail les incite considérablement améliorer leur rendement.

Quoi qu'il en soit, Ganesan et Khan (2010) nous assurent que les coûts engendrés pour remplacer un employé qui a quitté sont forts supérieurs aux coûts nécessaires pour retenir les employés clés.

D'ailleurs, Dubuc et Éthier (2009) notent que plusieurs spécialistes dont Ganesan et Khan (2010) s'entendraient sur le fait que la reconnaissance est en haut de la liste en termes de facteurs incitants la mobilisation du personnel au travail. Cependant, ces mêmes spécialistes remarquent que plusieurs gestionnaires s'abstiennent de tous commentaires par peur de perdre leur image de gestionnaire autoritaire.

Dans le même ordre d'idée, bien qu'il puisse paraître facile de physiquement remplacer un employé perdu, il n'est peut-être pas aussi facile de le faire avec une personne compétente, démontrant le même niveau d'éthique et de caractère. En remplaçant ces individus, non seulement les entreprises doivent faire avec les pertes de

temps liées à la formation du nouvel employé afin qu'il atteigne son plein potentiel, elles doivent également engager des coûts associés au recrutement proprement dit ainsi qu'à la formation (Birak, 2008).

Au dire de Reichheld (1996, p. 104), « Savoir ce que coûtent vos salariés sans savoir ce qu'ils valent est pire que du cynisme, c'est une erreur stratégique ». Reichheld (1996, p. 104) soutient qu'« aujourd'hui tous les groupes répètent à l'unisson : 'Notre personnel est notre actif le plus précieux', mais peu mettent leur discours en pratique, sans même parler d'y croire vraiment ».

Reichheld (1996) note un autre aspect qui vient affecter la rétention des employés lorsqu'il reprend le terme du *Wall Street Journal* et décrit le syndrome du « survivant des licenciements ». Ce syndrome atteindrait la loyauté et la sécurité ressentie par les employés qui, pour quelle que soit la raison, n'ont pas été mis à pied durant une période de licenciement massive. C'est en quelque sorte la preuve qu'attendaient les employés restés en poste que le contrat psychologique n'existe bel et bien plus. « Les salariés restés en place doivent affronter non seulement leur anxiété naturelle à propos des prochaines charrettes, mais aussi le surcroît de travail laissé par ceux qui sont partis. Or, en contrepartie, leur rémunération ne progresse guère » (Reichheld, 1996, p. 104). L'auteur continue en affirmant que cette perte de confiance envers l'entreprise jointe à des facteurs tels que la globalisation des marchés encourage les personnes dotées de compétences rares et conscientes de leur valeur sur le marché à devenir davantage mobile.

Nous concluons cette section avec les constats du Harvard Business Essentials (2002). Cet ouvrage collectif dénote trois raisons pour lesquelles la rétention d'employés compétents est indispensable. Premièrement, l'importance grandissante du capital intellectuel est soulignée. Deuxièmement, la rétention est importante à cause du lien causal entre l'ancienneté des employés et la satisfaction des clients. Finalement, les entreprises se doivent de conserver leur main-d'œuvre à cause du coût important que représente un départ sur le chiffre d'affaires. On peut également ajouter à ces raisons que lorsqu'un employé quitte, il amène avec lui un lot de connaissances et d'expériences qui

ont nécessité un certain temps à acquérir et qui sans doute requerra autant de temps à regagner.

Bref, bien que la rétention semble facilement définissable intuitivement, c'en est bien autrement en pratique. La définition de la rétention change d'auteur en auteur et il en va de même pour les facteurs et les variables qui la définissent. Pour Claude (2003), Il n'existe pas de recette secrète ou de solution miracle. Si plusieurs entreprises de nos jours font face à des problèmes de rétention, c'est soit parce qu'ils ne connaissent pas les pratiques de gestion des ressources humaines qui augmentent le degré de rétention en fonction des intérêts et des besoins des individus de chaque génération, soit ils ne les mettent pas en pratique (Claude, 2003). Cependant, l'effet des attitudes au travail sur la rétention ressort abondamment. Ainsi, trois de ces variables, c'est-à-dire la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, seront décrites dans les pages à venir.

### *1.3.1 La satisfaction au travail*

Gosselin et Dolan (2001) précisent que les discours par rapport à la satisfaction au travail commençaient à peine à voir le jour dans la période de l'entre-guerre, et particulièrement, à l'aube de la grande dépression de 1929. Selon ces mêmes auteurs, il y aurait eu, déjà en 2001, plus de 60 ans de réflexion et 5000 contributions scientifiques portant sur la satisfaction au travail. Il va donc de soit que plusieurs définitions, causes et conséquences de la satisfaction aient fait l'objet de recherches approfondies dans le but d'atténuer les maux industriels de l'époque. Malgré cela, la majorité de ces études se contredisent et alimentent davantage la confusion liée à la satisfaction. Conséquemment, malgré la stagnation du sujet par rapport à ces nombreux nouveaux apports, il n'en demeure pas moins qu'il demeure d'actualité.

Gosselin et Dolan (2001, p. 3) reprennent les propos de Laflamme (1994) et prétendent qu'« il existe autant de définitions de ce concept qu'il y a d'auteurs qui se sont intéressés à cette thématique ». Néanmoins, selon Gosselin et Dolan (2001), ces définitions peuvent généralement être regroupées sous deux grands courants. Le premier

soutient la définition initiale offerte par Hoppock (1935) selon laquelle la satisfaction au travail est un concept unidimensionnel qui peut être considéré dans son ensemble. Cela serait représentatif du sentiment réel des employés. Le second reprend les idées présentées par Katz (1949) selon lesquelles la satisfaction serait plutôt un concept multidimensionnel. Il soutient que pour être notoire, la satisfaction doit prendre en compte l'ensemble des variables qui impactent la situation au travail des employés. On pense par exemple à la relation d'un employé avec ses supérieurs immédiats, avec ses collègues, les divers types de rétributions, les possibilités d'avancements, etc.

Dans l'optique d'approfondir encore le concept, Morse (1953, cité dans Laflamme, 1994, p. 3) s'intéressera à la nature même de la satisfaction au travail en ajoutant que « [...] celle-ci dépend plutôt de la différence entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il croit recevoir ». Plusieurs auteurs tels que Roussel, Igalens, et Sire (1996) reprennent cette idée. Cette nouvelle réalité vient modifier la conception établie selon laquelle la satisfaction est une attitude. En fait, la satisfaction serait plutôt une perception. Ce qui a donné naissance à la théorie de la distanciation dans l'étude de la satisfaction au travail.

Ainsi décrite, la satisfaction devient alors un concept mesurable dont le quotient s'étend sur un éventail de résultats possibles. Mathématiquement, elle se calculerait selon l'équation suivante :

$$JS = \sum (\text{Would like} - \text{Is now})$$

JS = Job satisfaction (satisfaction au travail).

Would like = Tel je le voudrais.

Is now = Tel que c'est en ce moment.

Ce calcul, représentant la conception préférentielle de la satisfaction, est le fruit de l'évolution de la pensée selon laquelle la satisfaction au travail serait égale à la somme des satisfactions envers chaque facette de l'emploi (théorie de Hoppock (1935)). C'est ensuite à travers la contribution de plusieurs chercheurs en ressources humaines que ce calcul fut développé.

[...] depuis quarante ans, l'intérêt s'est polarisé autour de la théorie de Herzberg *et al.* (1959), des définitions opérationnelles de Porter (1961), de Smith (1963), et de Locke (1976), si bien qu'aucune nouvelle définition originale de ce concept n'a été présentée depuis. (Laflamme, 1994, p. 6).

Malgré le nombre de réponses pouvant résulter de ce calcul, du point de vue des employés, seulement trois résultats importent. Soit le résultat est négatif, soit il est neutre ou positif (Laflamme, 1994). Ce même auteur précise qu'un résultat négatif indiquerait une insatisfaction par rapport à l'emploi. À ce niveau, les employés sont rarement rattrapables. Les plus insatisfaits peuvent avoir des attitudes négatives qui souvent peuvent s'étendre sur leur entourage. Un écart neutre indique une satisfaction minimale. Difficilement perceptibles, les employés à ce stade cachent parfois des problèmes plus importants que ce qu'ils laissent paraître et que l'entreprise se doit de découvrir. Finalement, les résultats positifs sont tenus par les employés qui se disent satisfaits par leur travail. Ces derniers sont généralement ceux qui trouvent que leur emploi répond bien à leurs attentes, allant même jusqu'à parfois les dépasser. Attention, généralement ce type d'attitude n'est que de courte durée s'il n'est pas soutenu par des efforts constants (Laflamme, 1994).

Roussel *et al.* (1996) font remarquer que ce calcul s'applique autant à la satisfaction au travail d'un point de vue global qu'aux multiples facettes de l'emploi. Autrement dit, un individu pourrait se sentir satisfait de certains aspects de son emploi tandis que d'autres, pourraient lui déplaire. D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle : « Les recherches menées sur la satisfaction tentent de cerner l'ensemble des aspects de l'emploi par rapport auxquels l'individu éprouve des sentiments affectifs distincts » (Roussel *et al.*, 1996, p. 76).

En lien avec ce calcul, Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) soutiennent que, contrairement à ce qui était initialement compris, la satisfaction et l'insatisfaction ne se distribueraient pas sur un seul continuum. Au contraire, ces deux concepts devraient plutôt être perçus comme des attitudes interdépendantes et complémentaires. En effet,

selon Herzberg *et al.* (1959), la satisfaction serait une conséquence des pulsions liées à la recherche du plaisir. À l'inverse, l'insatisfaction serait plutôt une attitude qui aurait comme but l'évitement de la douleur. De plus, Herzberg *et al.* (1959, cité dans Gosselin *et al.*, 2001, p. 4), « [...] confèrent aux dimensions intrinsèques du travail un pouvoir de satisfaction. En contrepartie, les dimensions extrinsèques n'auraient qu'une influence inhibitrice sur l'insatisfaction, ce qui confère un simple rôle de soutien à la satisfaction ».

En d'autres termes, Provencher (1992) explique que :

Les variables extrinsèques à la tâche telles que les avantages sociaux, l'environnement physique, le salaire, les relations interpersonnelles (spécialement avec le superviseur), les politiques de l'entreprise et les pratiques administratives, conditions de travail, etc. sont considérées par Herzberg *et al.* comme étant susceptibles de provoquer des attitudes négatives (insatisfaction). Les variables intrinsèques à la tâche telles que les possibilités de promotion, la reconnaissance, la nature de l'emploi, les responsabilités, etc. sont davantage considérées comme étant source d'attitudes positives (satisfaction). (pp.31-32).

Nous pouvons amalgamer la citation de Herzberg *et al.* (1959) avec cette dernière de Provencher (1992) afin de définir la satisfaction intrinsèque et extrinsèque. La satisfaction intrinsèque serait le sentiment positif obtenu lorsque les travailleurs se voient comblés par les dimensions intrinsèques liées à leurs tâches. Lorsque ces mêmes travailleurs dénotent un sentiment de mécontentement par rapport aux dimensions liées à leurs tâches, on dit qu'ils éprouvent de l'insatisfaction. La satisfaction extrinsèque s'explique plus difficilement. Ce type de satisfaction serait déjà inconsciemment présent, mais serait diminué lorsque les travailleurs se sentent contrariés par rapport aux aspects extrinsèques de leur emploi. Autrement dit, ce serait comme un calcul inversé, où des « points » seraient retranchés d'un nombre préétabli.

Roussel *et al.* (1996) précisent que les variables qui tendent à mener à la satisfaction peuvent également être appelées facteurs de motivations, tandis que les facteurs qui « n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils suscitent de l'indifférence, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction » (p. 37), sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance, selon les études.



De plus, Herzberg *et al.* (1959) ajoutent la notion de « vision dichotomique de la satisfaction au travail ». Ce principe stipule que la satisfaction et sa contrepartie, l'insatisfaction, sont causées par des éléments qui sont spécifiques soit à l'un, ou à l'autre. C'est-à-dire, par exemple, que si une variable crée de la satisfaction, l'absence de cette même variable créera de la non-satisfaction, mais nullement de l'insatisfaction pour autant (Provencher, 1992; Rousset, 1996).

Autant approuvée que réfutée, Gosselin *et al.* (2001) estiment que cette théorie pourrait constituer une base visant à expliquer les divergences qui existent toujours par rapport à la satisfaction au travail.

Enfin, lorsque vient le temps de définir la satisfaction au travail, Rousset *et al.* (1996) sont confiants lorsqu'ils affirment que la satisfaction au travail ne soulève plus de problèmes d'interprétation dans le champ organisationnel. Les gens qui étudient la satisfaction au travail peuvent difficilement passer à côté des travaux de Locke (1969, 1976) qui servent de référence sur le sujet. On dit de sa définition qu'elle est peu limitative et qu'elle unifie les différents courants de pensée.

Locke (1976, p. 1300) définit la satisfaction au travail comme : « Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Il poursuit en précisant que cet état émotionnel est le résultat de :

[...] l'évaluation faite par une personne de son travail comme répondant ou permettant de répondre à ces valeurs importantes vis-à-vis du travail, à condition que ces valeurs soient convergentes avec ou aident à satisfaire ses propres besoins et de base. Ces besoins sont de deux types différents, mais interdépendants : les besoins matériels ou physiques et les besoins psychologiques, en particulier les besoins de développement. Le développement est rendu possible surtout par la nature du travail en lui-même. (Locke, 1976, p. 1319).

Un emploi, comme le soulevait Locke (1976, p. 1301) « [...] n'est pas une entité, mais une interconnexion de tâches, de rôles, des responsabilités, d'interactions, d'encouragements, et de récompenses. Ainsi, une connaissance approfondie des attitudes

au travail exige que l'emploi soit analysé en fonction des éléments qui le constituent ». Suffit ensuite que ces éléments partagent une notion commune. Finalement, pour Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), la résultante des sentiments de satisfaction de l'individu face aux multiples aspects de son emploi correspond à la satisfaction globale.

Avant de clore cette section, considérons Chaminade (2003) qui affirme qu'une fois les éléments examinés précédemment, il ne reste plus qu'à déterminer ce qui est recherché entre la satisfaction immédiate ou la satisfaction à long terme. Cet auteur explique que la satisfaction immédiate peut être atteinte par l'obtention rapide d'avantages quelconques. Malheureusement, les effets de ce type de rétribution s'estompent tout aussi rapidement qu'elles ont été allouées. La satisfaction à long terme demande plus de temps à être atteinte, mais son effet se fait ressentir beaucoup plus longtemps. Dans les deux cas, l'effet sur la rétention est proportionnel au type de satisfaction qui a été comblé.

#### ***1.3.1.1 Les antécédents et les résultantes de la satisfaction au travail.***

Aussi simples que les calculs de la satisfaction puissent paraître, il faut garder en tête que les résultats ne sont pas aussi clairs dans un contexte plus concret. Plusieurs causes et conséquences entrent également en considération. En lien avec les causes, Gosselin *et al.* (2001) précisent que plusieurs facteurs influencent la satisfaction au travail. Il y aurait l'âge, l'ancienneté, l'étape de carrière, la performance, le sexe, le niveau de scolarité, et plusieurs autres variables (voir l'appendice B pour la liste complète et une description de chacune de ces variables).

En lien avec cette première variable, Clarke (2001) et Weaver (1980), cités dans Gosselin *et al.* (2001, p. 14) parviennent à la conclusion suivante : « L'influence de l'âge sur la satisfaction au travail représente un des effets dominant en comparaison aux autres indicateurs socio-démographiques comme le sexe, la scolarité, le salaire ou l'origine ethnique ». Gosselin *et al.* (2001) demeurent toutefois prudents puisqu'ils jugent que la nature exacte de l'influence de cette variable demeure nébuleuse. Si les hypothèses qui relatent l'influence de l'âge sur la satisfaction sont parfois confirmées, elles sont aussi

souvent infirmées, dépendamment des périodes où les études ont été menées. En effet, il y aurait une:

Relation curvilinéaire (relation en U [c'est-à-dire que les jeunes travailleurs et les travailleurs les plus âgés seraient généralement satisfaits au travail alors que ceux se trouvant à la mi-carrière seraient les plus insatisfaits]) avant 1960 et après 1980; (et une) relation linéaire et directement proportionnelle entre 1960 et 1980. (Gosselin *et al.*, 2001, pp. 14 et 16)

Pour ce qui est de la taille de l'entreprise agissant en tant qu'antécédents de la satisfaction au travail, Gosselin *et al.* (2001) tirent les conclusions suivantes :

Même si la logique prône une relation inversement proportionnelle entre la taille de l'entreprise (ou unité) et la satisfaction au travail, les résultats empiriques se veulent discrets. Au mieux, peut-on considérer que l'influence de la taille est faible. (Gosselin *et al.*, 2001, p. 16)

Concernant les conséquences de la satisfaction, un des principaux objectifs tant pour les académiciens que les théoriciens était, et demeure, de déterminer l'effet de la satisfaction sur la performance en vue de répondre aux priorités et préoccupations des gestionnaires. Au fil du temps, certains chercheurs tels que Gruneberg (1979) vinrent à la conclusion qu'au-delà de la performance, la satisfaction avait aussi des impacts significatifs sur l'absentéisme et l'« accidentéisme ». Une insatisfaction croissante pouvait aussi mener à un comportement négatif et à un roulement du personnel plus élevé. Tel que soutenu par Tett et Meyer (1993), et plus tard par Gosselin *et al.* (2001, p. 22), « L'influence du niveau de satisfaction au travail est déterminante sur la décision de quitter un emploi. De toutes les variables étudiées, le roulement du personnel est définitivement le phénomène où la satisfaction au travail est le meilleur prédicateur. » Il y aurait en effet une relation causale entre ces deux variables. C'est-à-dire que la satisfaction au travail influencerait l'intention de quitter, sans que l'inverse soit également vrai.

Enfin, Blanchard et Bowles (1998) affirment que la satisfaction des employés déteint sur celle des clients et des actionnaires. Conséquemment, la satisfaction des employés se fait ressentir à des niveaux bien supérieurs tels que la performance de l'entreprise. Blanchard et Bowles (1998) précisent aussi que pour que le personnel se

sente satisfait, chaque employé doit d'abord et avant tout clairement connaître la place qu'il détient au sein de l'entreprise, comprendre son rôle et s'apercevoir que sa contribution est reconnue et estimée par son employeur.

Au final, la revue littéraire en lien avec la satisfaction au travail nous permet de poser les hypothèses suivantes :

H2 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement la satisfaction au travail de type extrinsèque (V2).

H3 (prédictive) : L'âge (V1) à un impact positif sur la satisfaction intrinsèque (V2).

### ***1.3.2 L'engagement organisationnel***

L'engagement organisationnel, l'attachement professionnel et l'implication au travail sont des notions qui peuvent sembler similaires. Souvent, elles sont considérées à tort comme étant interchangeables par des novices en GRH. Selon Neveu et Theïvenet (2002), il semblerait que la confusion ait pris naissance dans la traduction de documents de l'anglais vers le français. En anglais, l'engagement au travail (*job involvement*) définit la relation entre l'individu et son emploi tandis que l'implication au travail (*work commitment*) ou l'engagement organisationnel (*organisational commitment*) désigne la relation entre l'individu et son travail ou l'organisation qui l'emploi, respectivement. Cette nuance prend tout son sens lorsque l'on considère le changement de paradigme qui s'est fait au milieu des années 1970. Depuis ce temps, les employés ne ressentent pratiquement aucun remords par rapport au fait de quitter une entreprise pour son concurrent direct si ce dernier lui offre de meilleures conditions. Conséquemment, les nouveaux employés sont appelés à ressentir davantage d'implication envers leur travail que d'engagement envers leur employeur. Selon Chaminade (2003), ce ne serait qu'en 1996 que la distinction aurait été faite en français en associant le terme « engagement » à la relation individus-organisation. Par conséquent, un employé peut-être à la fois impliqué et engagé. Les deux comportements peuvent varier simultanément ou de façon séparée,

comme ils peuvent varier dans le même sens ou de façon inverse. Chaminade (2003) rassemble les différents effets possibles dans un tableau illustré à la page suivante.

Tableau 2  
Comportement selon l'implication et l'engagement

	Engagé	Désengagé
<b>Impliqué</b>	Salarié satisfait et motivé. Ne se pose pas de question de partir.	Toujours attaché à son entreprise. Partira s'il ne lui est pas proposé de promotion.
<b>Désimpliqué</b>	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail. Risque de comportements nuisibles pour l'entreprise.	Salarié réfléchissant aux modalités de départ. Lui offrir un nouveau poste ne fera que retarder ce départ. Inertie.

Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. St-Denis, La Plaine : AFNOR.

Par souci de clarté, définissons davantage l'engagement :

Depuis des années, de multiples définitions ont été proposées. Celles-ci ont beaucoup évolué au fil du temps. La définition proposée par Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009, p. 278) se veut être un amalgame de plusieurs définitions : pour ces derniers, l'engagement serait le « Lien perçu entre un employé et son organisation ». Comme pour la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel repose sur une perception; celle de la personne qui développe l'engagement. Typiquement,

[...] les commentateurs décrivent l'employé engagé comme une personne qui reste avec l'organisation, pour le meilleur et pour le pire, se présente au travail régulièrement, travaille une journée entière (parfois plus), protège les avoirs de l'entreprise, partage les buts de l'entreprise, et ainsi de suite. (Daoust, 2002, p. 1)

Bref, pour plusieurs employeurs, l'employé engagé est un employé parfait. Toutefois, l'image de l'employé inconditionnellement dévoué, corps et âme, semble être révolue. Divers spécialistes, dont Chaminade (2003), prétendent que l'union de quatre

conditions est nécessaire pour que naisse l'engagement : la cohérence, la réciprocité, l'appropriation et la transparence. Il précise que :

La cohérence se base sur la théorie de l'équité. Celle-ci soutient que les employés recherchent que l'entreprise qui les embauche soit impartiale et juste en ce qui concerne le rapport entre la performance, la reconnaissance et les rétributions. En effet, l'entreprise doit s'assurer que les employés soient traités équitablement entre eux, à l'interne, mais également avec leurs confrères œuvrant pour la compétition (Chaminade, 2003).

La réciprocité découle du principe du donnant-donnant. En somme, les employés s'attendent à ce que ce qu'ils donnent à leur employeur en termes d'énergie et de temps leur soit rendu à travers la reconnaissance d'un travail bien fait et en répondant à leurs besoins. La réciprocité a comme conséquence une appropriation de l'entreprise par ses employés. Ici, l'employé perçoit ses collègues comme une deuxième famille et la réussite de l'entreprise comme une réussite personnelle.

Finalement, pour être engagé, l'employé doit nécessairement savoir ce dans quoi il s'embarque. Pour rendre cela possible, les gestionnaires doivent trier l'information qu'ils jugent pertinente à transmettre aux salariés et choisir un mode de transmission approprié pour joindre ceux et celles visés par l'information. Chaminade (2003) précise qu'une prudence est de mise puisque ce tri d'information ne doit aucunement se faire au détriment de la transparence à laquelle les employés jugent avoir le droit.

#### *1.3.2.1 Les foyers d'engagements organisationnels*

Boshoff et Mels (2000) ont porté leur attention sur les différents types d'engagements et leurs liens avec les intentions de départ. Au final, parmi les engagements envers l'organisation, la tâche, la profession et le supérieur, il semblerait que ce soit l'engagement envers la profession qui ait le plus d'influence sur l'intention de quitter.

### 1.3.2.2 Les types d'engagements organisationnels

Tel que rapporté par Chaminade (2003), les chercheurs auraient identifié quatre types d'engagement organisationnel: l'engagement affectif, l'engagement calculé, l'engagement continu et l'engagement normatif.

En fait, « L'engagement affectif reflète une identification, une implication et un attachement émotif envers l'organisation » (Meyer et Allen, 1991). Ces liens émotifs caractériseraient l'identification de l'employé envers les valeurs et les objectifs de l'entreprise et reflèteraient le désir de l'employé de demeurer au sein celle-ci.

L'engagement organisationnel de type calculé serait basé sur l'adage anglophone, « *What's in it for me?* », autrement dit, « Que puis-je y gagner si je reste? » L'employé privilégie son propre intérêt avant tout. « L'implication est donc conditionnée par les avantages pour l'instant non acquis, mais à venir » (Chaminade, 2003, p. 13). Il va donc de soi qu'une fois le haut de l'échelle salariale atteint et les avantages acquis, la rétention sera dépendante de ce qui est offert ailleurs. Vandenberghe *et al.* (2009, p. 279) ajoutent :

[...] selon les ressources qu'il perçoit recevoir de son organisation (récompenses pécuniaires, soutien, autonomie, sécurité d'emploi, conditions de travail avantageuses, etc.) et selon la valeur qu'il accorde à ces ressources, il manifestera en retour une attitude d'engagement plus ou moins prononcée.

Troisièmement, il y a l'engagement organisationnel de type continu. Son nom le dit, c'est l'engagement qui naît lorsqu'un individu considère l'ensemble des acquis qu'il perdra s'il met fin à son contrat avec l'entreprise (Chaminade, 2003). On fait référence aux « *golden hand-cuffs* » lorsque décrit en anglais puisque d'une certaine façon, les salariés qui adhèrent à ce type d'engagement demeurent conditionnellement liés aux entreprises qui les embauchent. Selon Hébert (2008), c'est un principe semblable à l'escalade de l'engagement : plus le temps passe, plus ils auront des acquis, et moins ils auront envie de quitter. Souvent, ce type d'engagement est perçu par les employés comme étant un compromis entre les bénéfices qu'ils retirent par rapport à ce qu'ils perdront s'ils

quittent (Chaminade, 2003). Cependant, il faut demeurer prudent. Chaminade (2003) remarque que ce n'est pas parce que la probabilité de quitter devient moindre que la fréquence à laquelle ces employés songent à quitter est aussi inférieure. Cela en fait tout de même le seul type d'engagement qui est continu.

Le dernier type d'engagement organisationnel est de type normatif. En quelque sorte semblable à l'engagement de type calculé, les employés qui se sentent motivés par ce type d'engagement restent au sein de l'organisation qui les embauche parce que c'est moralement ce qu'ils doivent faire, même s'ils n'en retirent aucun bénéfice personnel. Meyer et Allen (1991, cités dans Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 280), font ressortir le sentiment d'obligation ressenti par l'employé face à son organisation. « L'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminés par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques (Maslow) ».

De cette revue de l'engagement organisationnel, nous avons formulé deux hypothèses, soit H4 et H5. Les hypothèses sont les suivantes.

H4 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif (V2).

H5 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement l'engagement organisationnel de type normatif (V2).

Nous considérerons uniquement ces deux types d'engagement organisationnel dans la présente étude étant donné que seuls ces aspects de l'engagement ont été mesurés à l'intérieur de la base de données que nous avons utilisée.

### ***1.3.3 L'intention de quitter***

Si la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont des « sujets chauds » pour les chercheurs en sociologie, en psychologie et en ressources humaines depuis plus de 60 ans déjà, ceci est un peu moins véridique en ce qui concerne l'intention de quitter.



Guchait (2007) s'inspire des ouvrages de Tett et Meyer (1993) ainsi que de Samad (2006) pour définir l'intention de quitter. Pour lui, « Intention to leave was conceived to be a conscious and deliberate wilfulness to leave the organization. Identification of factors that influence turnover intentions is considered important and to be effective in reducing actual turnover » (p. 15). Certaines autres études tendent dans cette direction, (Igharia et Greenhaus, 1992; Udo, Guimaraes et Igharia, 1997). Sinon, faute de définition plus universelle, d'autres auteurs (Griffeth & Hom, 1995; Guchait, 2007) parlent plutôt de l'intention de quitter comme étant un excellent prédicteur du roulement réel des employés. En effet, plus les employés affichent un haut niveau d'engagement organisationnel, moins ils auront tendance à considérer les alternatives qui s'offrent à eux en termes d'emplois (Griffeth & Hom, 1995; Wong, Hui & Law, 1995). Parallèlement, Maertz et Campion (1998) proposent qu'identifier et éliminer les éléments qui perturbent l'intention de quitter pourrait significativement réduire le roulement du personnel. Plusieurs méta-analyses ont d'ailleurs reconnu l'intention de quitter comme étant le meilleur indicateur du taux de roulement réel (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Tett & Meyer, 1993; Steel & Ovalle, 1984).

Certaines autres recherches tissent un lien entre l'intention de quitter et d'autres facteurs tels que l'éducation par exemple. Une enquête du CLC (2009) rapporte que l'intention de quitter augmente significativement avec les réalisations en termes d'éducation.

L'ensemble des ouvrages consultés sur l'intention de quitter nous mène à notre dernière hypothèse :

H6 (prédictive) : L'âge (V1) influence négativement les intentions de quitter (V2).

### ***1.3.4 Les autres facettes de la rétention***

#### ***1.3.4.1 Les départs***

Il y a deux grands types de départ au sein des organisations. Il y a les départs volontaires et les départs forcés ou engendrés par l'entreprise. Le premier fait référence

aux départs initiés par les employés tandis que le deuxième est généralement planifié par le donneur d'ouvrage. « Au cours des années 1990, cet accroissement des départs volontaires était vu comme une conséquence directe des opérations de restructuration et de rationalisation des effectifs des années 1980 » (Cardinal, 2006, p. 145).

Enfin, il est bon de préciser qu'il existe deux types de roulement de personnel, le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel. « Le taux de roulement est fonctionnel lorsqu'ils s'accompagnent de retombées positives pour l'organisation telles qu'une augmentation de la flexibilité ou un renouvellement des valeurs ou des compétences » (Cardinal, 2006, p. 145). Il fait généralement référence au départ volontaire d'employés dont la présence est plus ou moins souhaitée par l'entreprise qui l'embauche dû à de piètres performances, par exemple (The Harvard Business Essentials Series, 2002). En revanche, le roulement dysfonctionnel concerne le départ d'employés que l'entreprise aurait préféré conserver (Cardinal, 2006). C'est le roulement jugé dysfonctionnel que les gestionnaires tentent d'enrayer.

#### *1.3.4.1 Le taux de roulement*

Afin de poursuivre sur cette lancée, le Groupe Hay, repris dans d'Amboise (2001) suggère quelques astuces orientées vers les cadres dans le but de diminuer le taux de roulement d'employés. Celui-ci, généralement calculé au cours d'une période donnée, correspond au pourcentage obtenu lorsque l'on divise le nombre de départs par le nombre d'employés réguliers, multiplié par cent. Tout d'abord, il importe que les cadres prêchent par l'exemple. Il leur faudrait également démontrer un souci pour le sort des employés et rester à l'écoute de leurs besoins. Ensuite, les cadres devraient tenter de mesurer les compétences des employés et leur offrir de la formation adéquate et élargie, en cas de besoin. Les cadres doivent aussi secouer l'équipe de direction et écarter les employés médiocres.

#### *1.3.4.2 La loyauté*

Une autre facette de la rétention est la loyauté. Sans représenter un antécédent ou une conséquence de la rétention, cette variable y demeure étroitement liée. C'est d'ailleurs

la perception des gens par rapport à la loyauté qui motive certaines recherches sur la rétention. Tandis que certains se permettent de critiquer la loyauté des dernières vagues d'employés, Samson (2004b) tente d'y apporter des explications sensées. Il précise que :

Pendant que vos employés actuels grandissaient et se préparaient à entrer sur le marché du travail, ils entendaient les médias parler de ce qui se passait dans les entreprises en Amérique du Nord. [...] (elles) mettaient à pied des employés dévoués et compétents afin de diminuer les dépenses courantes et d'atteindre les objectifs financiers trimestriels attendus par les actionnaires. La cupidité à court terme l'emportait sur la croissance à long terme. Alors que des employés acceptaient des baisses de salaires dans le but de conserver leur emploi, ils apprenaient que leurs patrons s'octroyaient des primes somptueuses. Des nouvelles technologies étaient adoptées par des entreprises afin d'élever leur productivité tout en réduisant le nombre d'employés. (Samson, 2004b, p. 13).

Samson (2004b) remarque que c'est avec une nouvelle réalité que les entreprises doivent gérer le quotidien. De plus en plus, les entreprises sont soumises à des pressions incessantes : mondialisation, délocalisation, sous-traitance, spécialisation, automatisation, résultats à court terme, etc. Doit-on leur en tenir rigueur? L'auteur continue en affirmant que : « Les entreprises n'ont plus le choix : la loyauté n'est plus ce qu'elle était » (Samson, 2004b, p. 13). Il ajoute qu'un refus des entreprises de s'actualiser les mènera vers une faillite certaine, mais que ce n'est pas pour autant que les entreprises peuvent reprocher aux employés leur apparent manque de fidélité.

#### *1.3.4.3 L'attraction*

Vient finalement l'attraction. Constituant un sujet en soi, l'attraction ne sera que brièvement abordée ici en lien avec la rétention. Généralement, ces deux sujets sont traités de manière simultanée.

d'Amboise (2001) reprend les résultats qui émanent du rapport du Conseil Consultatif des sciences et de la technologie (2000) sur les compétences dans divers secteurs industriels stratégiques du Canada. Ces derniers remarquent que plusieurs employeurs ne reconnaissent pas le fait que les employés veulent retirer quelque chose de plus de leur travail qu'un simple salaire. En effet, ils rapportent que les jeunes, sans

précision sur ce terme, sont davantage attirés par les défis d'un travail stimulant et par les occasions d'innover offertes par leur emploi. Les plus talentueux parmi ces derniers chercheraient à se servir de leurs compétences à l'intérieur de projets stimulants et des supérieurs compétents qui savent transmettre une vision claire, qui les appuient. Les mêmes constats ressortent d'une étude du Groupe Hay effectuée auprès de directeurs d'entreprises dans 50 pays et publiée dans le journal *Les Affaires* (16 juin, 2001).

#### *1.3.4.4 Mobilité inter-firmes*

Où vont vos employés après vous avoir quitté? « [...] les changements dans l'univers du travail, la rupture du contrat psychologique traditionnel et divers facteurs de la nouvelle économie ont eu comme effet de favoriser, au cours des dernières années, l'accroissement de la mobilité inter-firmes » (Cardinal, 2006, p. 143). Cardinal (2006) continue en reprenant les propos de Richer (2004) qui prétend que ce fléau est particulièrement d'actualité pour les PME qui souvent disposent de ressources plus limitées pour y faire face. En surcroît, plusieurs experts (Garger, 1999; Gordon et Lowe, 2002, repris dans Cardinal, 2006) sont d'avis que cette mobilité est un phénomène qui n'ira pas en s'amointrissant.

#### **1.4 Les PME, les pratiques GRH et la rétention**

Plusieurs facteurs viennent jouer sur la rétention, ceci a été démontré dans les pages précédentes. Nombre de ces facteurs sont compris et dépendent des pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) (Framery, 2009). D'où l'engouement récent pour la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Van Doesburg (2002) présente trois approches différentes: l'approche universaliste, l'approche contingentielle et l'approche configurationnelle. Selon Framery (2009), ce serait les approches les plus souvent présentées dans la littérature sur le sujet.

L'approche universaliste consiste à prétendre qu' : « il existe des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, peuvent aider les entreprises à accroître leur niveau de performance» (Van Doesburg, 2002, p. 20).

La deuxième approche se base sur le fait que chaque entreprise est différente en termes de caractéristiques et de besoins et par conséquent, il n'y a pas de « meilleures pratiques » universelles. Certaines variables telles que la stratégie, l'environnement ou la culture, par exemple, peuvent influencer le choix de pratiques de GRH à mettre en pratique de façon à atteindre une performance organisationnelle optimale (Van Doesburg, 2002).

Finalement, selon Van Doesburg (2002, p. 22), l'approche configurationnelle suppose que : « la GRH n'a de réelle capacité stratégique (possibilité de réussir) que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation. »

Quant à eux, Garand et Fabi (1992) proposent un modèle, jumelant à la fois les approches contingentielle et configurationnelle, qui schématise les pratiques de GRH en contexte de PME. Celui-ci figure en appendice C. Ce modèle contient deux groupes de facteurs qui influencent, de façon directe et indirecte, les pratiques de GRH. Il y a d'abord les facteurs sur lesquels l'entreprise n'a aucun contrôle (externes), puis les facteurs propres à chaque organisation, plus facilement contrôlables (internes). Les facteurs externes comprennent les facteurs commerciaux, tels que les conditions du marché ou les conditions économiques, et les facteurs sociétaux, comme le contexte politique, socio-culturel ou environnemental, etc. (Garand et Fabi, 1992). Les facteurs internes incluent les facteurs humains et les facteurs organisationnels. Les facteurs humains consistent en un amalgame des différentes caractéristiques tenues par l'ensemble des individus œuvrant au sein d'une organisation, tandis que les facteurs organisationnels sont propres à l'entreprise, pensons à sa taille ou à son secteur d'activité en guise d'exemple.

Au-delà de ces approches de pratiques de GRH stratégiques, Garand et Fabi (1992) soulignent l'importance de tenir compte de la place que tient la vision entrepreneuriale, celle-ci « conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans les PME » (Garand et

Fabi, 1992, p. 65). Il y a d'une part les entrepreneurs « à vision élevée » qui encouragent la mise en valeur des ressources humaines, le tout dans le but d'améliorer le climat de travail, et indirectement, la productivité de son entité entrepreneuriale. À l'inverse, l'entrepreneur « à vision faible » attribue la même importance aux ressources humaines qu'à l'ensemble de ces autres ressources. Ce qui compte, c'est qu'elles soient présentes, sans plus. Ceci, malgré le nombre important de récits démontrant le rôle sans équivoque d'une main-d'œuvre effective dans la survie d'une organisation (Ganesan et Khan, 2010).

Dubuc et Éthier (2009, p. 20) relèvent cependant une dichotomie qui règne au sein des organisations de nos jours et qui en quelque sorte oppose les deux types d'entrepreneurs:

Dans une économie capitaliste de marché, nombre de dirigeants accordent la priorité aux profits, à la rentabilité et à la croissance. Les états financiers trimestriels deviennent la hantise. À l'inverse, les professionnels en ressources humaines au sein des organisations mettent souvent l'accent sur une philosophie de gestion plus « participative et démocratique ».

Ces deux approches peuvent nous sembler incompatibles et elles le sont dans la mesure où chacune est prise à son extrême (Dubuc et Éthier, 2009). D'autant plus qu'en PME, ces deux rôles sont souvent tenus par une seule et même personne avec une vision entrepreneuriale bien précise.

### ***1.5 Conclusion***

Dans ce chapitre, nous avons brièvement soulevé les thèmes des cohortes générationnelles, de la rétention ainsi que de ses composantes et des pratiques de GRH. À leur façon, chacun de ces thèmes influencent la rétention des employés au sein de PME. Plusieurs s'entendent pour dire que le manque de main-d'œuvre qualifiée est un problème important, qui s'intensifiera au cours des années à venir (Vézina, 2009a). Une gestion transgénérationnelle des ressources humaines devient alors davantage intéressante si elle peut être liée à l'attraction et à la rétention d'employé.

La rétention d'employés qualifiés est depuis longtemps un enjeu de taille, elle fut analysée sous tous ces angles. Depuis peu, les chercheurs se penchent de plus en plus sur

la gestion des différentes générations en tentant de voir si une solution s'y cache. Tel que présenté, notre ouvrage tentera de contribuer à l'avancement des connaissances sur la rétention en lien avec une gestion transgénérationnelle des ressources humaines. Ceci devient d'autant plus d'actualité dans une économie où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare. Conséquemment, dans les chapitres à venir, nous tenterons de mettre en relation les connaissances en rapport aux générations avec celles liées à la rétention dans le but de mieux comprendre les liens qui les unissent. Relativement peu de recherches ont tenté de mesurer le lien entre ces deux variables et lorsque cela a été fait, les résultats souvent abondaient dans divers sens, d'où l'importance de poursuivre les études à ce sujet.

## Chapitre 2 : Contexte théorique

### *2.1 Introduction*

Si le premier chapitre a permis d'introduire et de démystifier les concepts à l'étude dans ce travail, le second nous permettra de justifier et d'adapter les sujets au projet en cours. Nous débuterons en mettant les variables à l'étude en contexte en fonction de la conjoncture qui prévaut en début de cette deuxième décennie du 21<sup>e</sup> siècle. Ensuite, nous reprendrons les principales caractéristiques de chaque génération avant de définir la rétention telle que perçue dans notre étude. Avant de conclure, nous présenterons notre modèle de recherche afin de concrétiser notre démarche aux yeux des lecteurs.

### *2.2 Mise en contexte*

Depuis peu, pour une toute première fois, quatre cohortes générationnelles sont appelées à se partager le marché du travail canadien (Vercauteren, Predazzi et Loriaux, 2001; Hilliard, 2009). Ceci amène autant les employées que les employeurs à se poser des questions par rapport à l'impact que cela risque d'avoir sur le marché de l'emploi, et avec raison.

À ce stade, nous aussi sommes en droit, voire même en obligation, de nous poser quelques questions. Quels seront les impacts d'une fragmentation du marché du travail entre les quatre générations? D'un côté, les personnes plus positives entrevoient des effets bénéfiques tels qu'une main-d'œuvre transgénérationnelle travaillant avec des clients transgénérationnels, des processus de prise de décisions qui reflètent plusieurs opinions,



perspectives et expériences ainsi que des solutions issues d'équipes plus hétérogènes et plus innovatrices (Hilliard, 2009). Néanmoins, l'envers de la médaille vaut aussi la peine d'être entendu. Hilliard (2009) ajoute que différentes valeurs conduisent à différents agissements. Puis, là où il y a des différences, il y a également un important potentiel de conflit. Particulièrement si les différentes personnes succombent aux nombreux stéréotypes et repoussent les gens qui ne leur ressemblent point. Levenson (2010) affirme qu'il faudrait d'abord chercher à savoir si les différences en termes d'attitudes et de modes de vie se traduisent en différences comportementales réelles et applicables au travail. Selon lui, "Some differences are perceived as meaningful and 'important'; others are not. Some differences provide critical challenges and opportunities to the companies that seek to employ them; others are irrelevant for the world of work" (p. 258).

Le présent mémoire étudie la gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, il porte sur les différentes générations présentement en emploi au Québec et a comme objectif d'évaluer et d'identifier, s'il y a lieu, leurs impacts sur la rétention au sein des PME québécoises.

Bien qu'il puisse sembler que la rétention ait figuré à l'avant-plan des préoccupations des gestionnaires depuis que les entreprises ont vu le jour, on remarque, à travers plusieurs études et articles, que la rétention demeure un sujet important et actuel (Kowske, Rasch et Wiley, 2010). En fait, Vézina (2009b) relève un sondage fait pour le compte du Fonds de solidarité qui indique que « le recrutement de main-d'œuvre est devenu, à court terme, le principal enjeu des PME québécoises » (p. 6), et ceci se reflète dans les écrits.

C'est davantage l'angle sous lequel la rétention est observée qui est appelé à évoluer au fil du temps. Au début des années 1960, les premiers « Baby-Boomers » ont commencé à infiltrer le marché du travail, créant pour les années à venir, un surplus de main-d'œuvre par rapport au nombre d'emplois disponibles (Hamilton, 2000). À cette époque et pour les quatre à cinq décennies qui suivirent, la rétention était davantage affectée par une embauche opérante puisque la tendance voulait que les employés sélectionnés demeurent en poste, et ce, jusqu'à leur retraite. En anglais, l'adage « cradle

to grave » qualifie les entreprises qui privilégient ce type de gestion. Ce surplus d'employés alla en s'amointrissant, mais durera tout de même plusieurs années (Chaminade, 2003). C'est une toute autre réalité de nos jours.

À mesure que les membres de la génération du « Baby-boom » approcheront de la soixantaine et commenceront à prendre leur retraite, le nombre de jeunes et d'immigrants qui intégreront le marché du travail ne suffira pas à répondre à la demande. (Wright, 2001, p. 6).

Ces changements bouleversent entre autres la vie entrepreneuriale ainsi que la perception qu'ont les gens de celle-ci. Les nouveaux employés, majoritairement issus de la génération Y, semblent réagir de manière distincte par rapport à leurs prédécesseurs aux différents styles de gestion (Hilliard, 2009). À l'égard de ceci naît un problème de compréhension. Le défi, pour les entrepreneurs et gestionnaires de nos jours, consiste à savoir comment, ou si, ils doivent gérer différemment leurs nouveaux employés.

Si les gestionnaires dénotent un problème de rétention et une disparition de la loyauté avec l'avènement des nouvelles générations sur le marché du travail, les employés déplorent de sérieuses lacunes au niveau de la reconnaissance de leurs valeurs, intérêts, besoins et objectifs individuels (Paventi, 2010a). Ceci présente un impact sur la satisfaction des employés par rapport à leur travail, leur niveau d'engagement organisationnel et surtout, leur intention de quitter. Avec l'avènement de la pénurie de main-d'œuvre qui depuis peu s'amplifie, l'enjeu principal des employeurs sera la rétention de leurs bons employés (Vézina, 2009b). D'autant plus que selon les dires de Dubuc et Éthier (2009), la pénurie de main-d'oeuvre ne se résorbera pas de sitôt si la tendance se maintient. En effet, « Emploi-Québec estime d'ailleurs que 642 000 emplois seront à combler entre 2009 et 2013, dont les trois quarts environ sont attribuables au remplacement de travailleurs prenant leur retraite » (Turcotte, 2010, p. 14).

Il y a de cela quelques années, la rétention pouvait être garantie par des moyens principalement extrinsèques tels que de meilleurs salaires, ce n'est cependant plus le cas aujourd'hui, ceci a été mis en évidence précédemment. Les priorités semblent avoir évolué et c'est davantage les préférences intrinsèques qui seront valorisées – autonomie,

travail d'équipe, flexibilité, etc. (Hilliard, 2009; Dubuc et Éthier, 2009; Paventi, 2010a). Pour satisfaire les nouveaux employés, c'est le style de gestion et sans doute les pratiques de gestion des ressources humaines qui doivent être appelées à changer (Claude, 2003). « Des formes d'organisations qui restent parfois tayloriennes ou bureaucratiques cohabitent mal avec l'aspiration des collaborateurs à se prendre en charge » (Claude, 2003, p. 11). Conséquemment, les entrepreneurs, gestionnaires et conseillers organisationnels réalisent tranquillement qu'ils ne pourront plus gérer avec un style qui n'évolue pas s'ils veulent conserver leurs ressources humaines. Ils devront donc adapter et personnaliser leur style de gestion. À cette effet, Wright (2001, p. 21) soutiennent que « Les pratiques déficientes de recrutement (et de rétention) sont l'héritage de dizaines d'années d'abondance de la main-d'œuvre ». Maintenant que les employés qualifiés se font plus rares, une attention considérable devra être mise sur le choix des pratiques de GRH à employer.

Une revue littéraire du U.S. Department of Labour (n.d., cité par Great Place to Work Institute, 2010, en ligne) d'au-delà de cent études démontre le lien positif existant entre l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines progressives et la satisfaction des employés, leur productivité et la performance financière de l'entreprise en permettant, entre autres, de réduire certains de ses coûts d'exploitation et de diminuer le nombre de départs volontaires. Tous des éléments importants dans l'ère industrielle en cours. Donc, il semble qu'au-delà des effets potentiellement positifs d'une métamorphose du style de gestion sur le bien-être des salariés, de tels changements prouvent aussi être bénéfiques pour les entreprises qui les embauchent.

Cependant, aussi attrayants que ces résultats puissent paraître, il convient de poursuivre les recherches et les analyses allant de ce sens dans le but de constater si vraiment l'écart entre les générations et leurs comportements en affaires est réellement présent, le tout dans le but de pouvoir éventuellement en tirer des actions concrètes. Les quelques différences soulevées au chapitre un quant aux éléments qui distinguent chaque génération en termes de valeurs et de croyances nous amènent à penser que les attentes de

ces dernières sont inconciliables dans un système de gestion qui n'en tient pas compte de manière individuelle. Ceci représente une belle opportunité de recherche.

Comment doivent agir les décideurs en entreprises pour conserver, voire même développer, un réel avantage concurrentiel qui saurait en quelque sorte assurer leur pérennité? Les résultats de recherches faites jusqu'ici laissent bien des décideurs dans le noir lorsque vient le temps de déterminer si l'instauration de pratiques ciblées aux différentes générations en vaut la peine. Ceci soulève ainsi la nécessité d'approfondir le sujet de façon à répondre à une difficulté d'action potentielle.

### 2.3 *Pertinence globale*

Malgré quelques personnes encore sceptiques, rares sont celles qui seront surprises par l'annonce d'une pénurie de main-d'œuvre grandissante en ce début de 21<sup>e</sup> siècle. Avec tout ce qui a été publié récemment dans les journaux, revues et autres en lien avec le « clash » des générations, nul ne doit être surpris par rapport à l'anticipation des employeurs et gestionnaires des ressources humaines, mais aussi des employés, quant à la complexité que nécessitera le jumelage des différentes générations (Kowske *et al.*, 2010). À l'avis de ces derniers, l'usage de tels termes, avouons les simplistes, nourrit les idées selon lesquels l'intergénérationnalisme est la cause de conflits importants et requiert une attention managériale immédiate. Selon Levenson (2010), cette vulgarisation serait le résultat du fait qu'en tant qu'observateurs, nous aimons résumer les phénomènes de manière simpliste puisque cela nous permet de mieux les comprendre et de les communiquer. Il ajoute toutefois qu'en extrayant la complexité des situations, nous courrons également le risque d'extraire les informations les plus pertinentes, celles nécessaires pour comprendre, dans notre cas, les générations.

Ce qui risque de surprendre, c'est l'ampleur de cette pénurie ainsi que comment les gens ont été peu proactifs face aux problèmes que cela engendrera. L'actualité regorge d'articles, d'entrevues, de sources qui prétendent avoir trouvé *la* solution miracle pour fidéliser les *jeunes* de la génération Y; comme si, pour ces derniers, la fidélisation était inconcevable. Les exemples affluent : "*What You Need to Know to Work Well With*

‘*Generation Y*’” dans Accounting Office Management & Administration Report d’octobre 2003, “*Recruiting Generation Y*” du San Diego Business Journal en avril 2008, « *Les Y font encore parler d’eux* » dans le Nouvelliste du 10 mars 2011. Toutefois, nous nous rendons compte que la majorité de ces récits ont été écrits en se fiant à une structure de la preuve dont la collecte de données a été faite principalement, pour ne pas dire uniquement, par observations (Jorgensen, 2003; Levenson, 2010). Levenson (2010) continue en précisant que cette méthode vaut toujours lorsqu’elle porte sur des événements dont l’ampleur a des impacts visibles et prépondérants qui rendraient l’analyse par la collecte de données inutile ou insensée. Cependant, tirer des conclusions à l’aide d’observation pour des phénomènes dont l’impact ne pourrait réellement être perçu que par une forme de démarche empirique n’aide en rien l’avancement des connaissances. L’observation peut difficilement prendre en considération toutes les variables pouvant avoir un effet significatif sur le résultat final, c’est-à-dire sur la rétention, et donc, la validité de l’indicateur et de sa mesure peut être entièrement remise en question (Levenson, 2010). D’autres publications à grand déploiement, incluant certaines recherches plus scientifiques, considèrent plusieurs variables et affirment néanmoins que les Y sont significativement différents des X, qui eux, étaient bien différents des Boomers sous plusieurs points de vue (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009; Paventi, 2010).

Afin de mieux illustrer l’importance et l’impact des différentes variables, penchons-nous davantage sur la situation globale qui en inclut quelques-unes. Rappelons le modèle de Garand et Fabi (1992) présenté au chapitre 1. Celui-ci stipule que certains facteurs, externes et internes, influent sur le choix des pratiques de GRH mises en œuvre par les entreprises. Plusieurs changements transforment nos sociétés et nos organisations. De nos jours, ces changements arrivent plus vite que jamais auparavant. Commençons par les facteurs externes.

### **2.3.1 Les facteurs externes**

Bon nombre de facteurs externes influencent les PRGH, et indirectement, le comportement des employés au travail.

### 2.3.1.1 Les facteurs commerciaux

Daoust (2002, p. 1) tisse des liens entre les prophéties suivantes :

Les emplois seront remplacés par des rôles (Bridges, 1994), la compétition mondiale s'intensifiera (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992), les technologies de l'information continueront de se développer (Workplace of the Future, 1993) et les organisations seront remaniées (Hammer & Champy, 1993).

Dans le même ordre d'idée, Meyer et Allen (1997) ainsi que Julien (1993d, repris dans Daoust, 2002) avancent que ce genre de mutations, inévitables, demandent une transformation dans la manière dont les entreprises s'organisent. Ces mêmes auteurs précisent que la flexibilité ainsi que l'efficacité doivent désormais se retrouver parmi les objectifs organisationnels prioritaires.

#### La mondialisation

La mondialisation économique désigne une activité d'« [...] élargissement du champ d'activité des agents économiques (entreprises, banques, bourses, gouvernements, etc.) du cadre national à la dimension mondiale » (Larousse, 2009). Selon l'Encyclopaedia Universalis (2010, en ligne), ce ne serait ni une activité récente ou irréversible tel qu'étayé par le recul pris par les pays en instance de guerre. Généralement, de forts élans de mondialisation se font ressentir suite à de nouvelles innovations. Ceci expliquerait la fréquence ainsi que l'ampleur et l'intensité grandissante du phénomène depuis le début du 19<sup>e</sup> siècle pour en arriver à une situation d'omniprésence, en ce début du 21<sup>e</sup> siècle (Encyclopaedia Universalis, 2011). Selon la notion de 'main invisible' d'Adam Smith, la mondialisation pourrait être bénéfique pour les états qui s'y adonnent. Inversement, toujours selon l'Encyclopaedia Universalis (2011), la mondialisation aurait également des effets néfastes sur les pays en réduisant, par exemple, leur capacité de gouvernance interne dans un contexte de concurrence mondiale accrue.

Bénéfique ou non, la mondialisation affecte sérieusement le solde migratoire canadien et donc indirectement, notre niveau de main-d'œuvre qualifiée et disponible (Vercauteren *et al.*, 2001).

Qu'il suffise de penser à la délicate question des migrations internationales, qui ont atteint des seuils jamais égalés dans le passé [...]. Voilà bien une problématique qui paraît très éloignée des préoccupations gérontologiques, mais qui en est en réalité très proche. Il est de plus en plus question, dans de nombreux pays, de mettre en œuvre des politiques migratoires sélectives pour répondre à des demandes ponctuelles de main-d'œuvre dans certains secteurs déficitaires, mais aussi éventuellement pour compenser la diminution de la population active, par des apports de main-d'œuvre 'fraîche', afin de rétablir les rapports de dépendance inactifs/actifs et de rééquilibrer les finances de la Sécurité sociale. (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 15).

Ceci nous amène à l'intervention gouvernementale.

### Interventions gouvernementales

L'État peut choisir d'intervenir à plusieurs niveaux dans le but de répondre aux divers problèmes qui peuvent survenir au sein des sphères dont elle a ultimement la responsabilité. Le niveau adéquat de ses interventions reste inconnu et parfois sources de polémiques, mais ce sujet pourrait bien faire l'objet de sa propre étude, c'est pourquoi nous l'évoquons sans toutefois entrer dans les détails. Face à l'obstacle que représente l'imminente pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les gouvernements peuvent choisir d'intervenir parmi plusieurs avenues.

Un des gros dossiers en cours au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec est le plan gouvernemental pour l'emploi. La dernière campagne promeut l'emploi comme passeport pour l'avenir.

Publié en janvier 2005, *L'emploi : passeport pour l'avenir* constitue par ses orientations le premier jalon d'une démarche du gouvernement du Québec et de ses partenaires, en vue de faire face aux changements qui surviennent sur le marché du travail et dans l'économie québécoise. (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, 2010, en ligne).

Selon le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (2010, en ligne), cette orientation stratégique visait à réduire les conséquences liées au vieillissement de la population ainsi que les impacts de celles-ci sur l'économie québécoise. Cette démarche visait à répondre à deux maux. D'abord, elle assistait diverses

parties prenantes en vue de combler les 640 000 emplois à pourvoir entre 2004 et 2008. Ensuite, elle constituait une manière d'amoindrir les effets de la diminution de la population en âge de travailler, prévu dès 2012, sur le développement économique.

À plus court terme, le gouvernement québécois travaille également vers l'atteinte d'un pacte pour l'emploi. « Le Pacte pour l'emploi est une solution mise de l'avant par le gouvernement du Québec pour préserver la force de l'économie québécoise. Les effets du vieillissement de la population représentent un défi important pour les années à venir » (Gouvernement du Québec, 2010, en ligne). Ce pacte gravite autour de quatre axes. Il prévoit des dispositions pour faciliter l'entrée sur le marché du travail, pour améliorer la perception du travail, pour assurer une meilleure formation de la main-d'œuvre et ainsi améliorer le rendement des entreprises et finalement, pour répondre plus adéquatement aux besoins régionaux de main-d'œuvre.

Certaines personnes auront peut-être aussi entendu parler du « pacte pour l'emploi plus ». Il s'agit là de la deuxième phase du pacte pour l'emploi et vient en réponse au ralentissement économique. Avec des mesures similaires au pacte de l'emploi, il agit comme une sorte de plan de relance économique.

Finalement, les différents paliers du gouvernement agissent également sur les enjeux précédemment mentionnés par l'entremise de politiques gouvernementales. Celles-ci, trop nombreuses pour être citées, portent surtout pour l'instant sur des programmes de formation adéquate pour la relève et sur des stratégies liées au taux d'immigration, quota d'immigration, visa et permis de travail, etc.

### Immigration

Pour ce qui est de l'impact de l'immigration sur nos finances publiques, Turcotte (2010), soutient que le taux de chômage des immigrants récents serait légèrement plus élevé, quelques points de pourcentage, au-dessus de celui de la population dans son ensemble et ce, que pour quelques mois, au plus quelques années. « Après dix ans en sol québécois, leur taux de chômage avoisine celui de la population » (Turcotte, 2010, p. 14).



En ce qui concerne leur participation au programme d'aide sociale « [...], celle-ci s'apparente à celle de l'ensemble de la population. [...] Néanmoins, une majorité de prestataires immigrants sortent du régime après quelques mois pour ne plus y revenir » (Turcotte, 2010, p. 14). Or, leur contribution, en échange, est majeure :

[...] depuis quarante ans, le renouvellement de la population n'a pas été assuré par le taux de natalité, entraînant un ralentissement de la croissance de la population et un vieillissement de celle-ci. Ceci se répercute à plusieurs niveaux : une diminution de la disponibilité de main-d'œuvre menant potentiellement à une pénurie de travailleurs sur le marché, un recul du poids du Québec dans l'ensemble du Canada et une pression accrue sur les finances publiques et les services gouvernementaux. Ainsi, les impacts macroéconomiques du vieillissement de la population sur le développement de la société québécoise sont majeurs. (Turcotte, 2010, p. 14)

« Certes, le Québec connaît depuis les dernières années un accroissement des naissances fort encourageant, mais si le déclin de sa population semble évité, son vieillissement demeure bien présent » (Turcotte, 2010, p. 14). Les ménages immigrants contribuent de manière significative à l'accroissement de la population canadienne en ayant généralement plus d'enfants que les ménages non immigrants (Citoyenneté et Immigration Canada, 2010).

« La contribution des immigrants au développement économique est aujourd'hui une préoccupation majeure dans les politiques d'immigration au Québec » (Citoyenneté et Immigration Canada, 2010, p. 7). Pourtant, « Le profil des immigrants au Québec tend à répondre aux besoins de celui-ci afin de contribuer à sa prospérité tant économique que sociale » (Turcotte, 2010, p. 13). En effet, le Ministère de l'Immigration et Communautés Culturelles du Québec (MICC) (2008) soutient que dans les dix années précédentes 2001, la contribution de la population immigrante à la croissance de la population active s'élevait à pas moins de 60 %.

Selon Hiebert, Germain et Murdie (2006), nous recevons généralement des petits ménages d'immigrants plutôt jeunes, mais néanmoins très scolarisés. En effet, le Québec admet autant d'hommes que de femmes dont près de la moitié sont âgés entre 18 et 34 ans

(Turcotte, 2010). Selon Turcotte (2010), en moyenne, les nouveaux arrivés auraient un niveau de scolarité supérieur à celui de la moyenne québécoise. Le problème de la reconnaissance des compétences acquises demeure, toutefois Turcotte (2010, p. 16) soutient que « Le MICC soutient directement l'accès à l'emploi en travaillant avec une trentaine d'ordres professionnels en vue d'accélérer et de faciliter la reconnaissance des compétences et des formations d'appoint ». Finalement, quoi que l'on en dise, du point de vue des échanges linguistiques, en l'an 2000, plus de six immigrants sur dix affirment connaître le français (Nos diverses cités, 2010, p. 6).

### Les cycles économiques

L'impact des cycles économiques a été soulevé plus tôt lorsque nous avons démontré leur effet sur, par exemple, le nombre de postes à pourvoir en fonction du nombre d'emplois requis.

Levenson (2010, p. 260) se positionne sur le sujet avec l'affirmation suivante :

What matters—and what both commentators and researchers should focus on—is not just the short-run economic climate, but also the impact that the climate has on people of all generations, at least those still in their formidable working years.

Une fois ceci pris en considération, Levenson (2010) se demande si le climat économique qui prévaut en début de carrière d'une génération influence les attitudes face au marché du travail de ces gens, et dans quelle mesure? Levenson trouve malheureusement peu d'études en lien avec sa question, mais Neal (1999, dans Levenson, 2010) remarque que les gens qui changent d'emploi au cours de leurs premières années sur le marché du travail tendent à s'orienter vers d'autres avenues, tant du point de vue de l'industrie que de la profession.

#### 2.3.1.2 *Les facteurs sociétaux*

##### Mutation démographique

Vercauteren, Predazzi et Loriaux (2001) mettent en lumière que le renversement de la pyramide d'âges qui s'opère depuis peu dénote une mutation démographique sans

précédent dans l'histoire. Mutation qui exige d'établir de nouvelles références culturelles et sociales.

Il va sans dire que le nombre total de travailleurs pour un pays dépend directement du nombre d'habitants de ce pays en âge de travailler. Si l'on regarde les tendances des 35 dernières années, l'on remarque que la plupart des pays occidentaux ont été touchés par deux phénomènes naturels, mais néanmoins perturbateurs, qui ont eu pour effet de réduire le nombre total de travailleurs, la dénatalité et le vieillissement de la population (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001). Tel que soulevé par Citoyenneté et Immigration Canada (2010, p. 14), « [...], depuis quarante ans, le renouvellement de la population n'a pas été assuré par le taux de natalité, entraînant un ralentissement de la croissance de la population et un vieillissement de celle-ci. » La figure 2 ci-dessous, de Statistique Canada, illustre l'évolution de la population canadienne depuis 1978. Supposons que la moyenne des gens entre généralement sur le marché du travail au début de leur vingtaine, considérant que l'âge moyen à la retraite au Québec se situe aux alentours de 61,5 ans en 2010 (Irvine & Muller, 2010), cela permet de distinguer une classe d'ouvriers qui s'étend sur approximativement 40 ans. La figure 2 démontre clairement qu'en 1987, la majorité de la population venait à peine d'intégrer le marché du travail ou était sur le point de le faire. En 2008, la situation était toute autre. Bellemare, Poulin-Simon et Tremblay (1998), désigne cette situation comme étant attribuable à un vieillissement progressif de la population. Il s'agit d'un phénomène commun au sein des sociétés les plus nanties, selon lequel « Des taux de reproduction toujours inférieurs au seuil de remplacement et une progression de l'espérance de vie entraîneront un vieillissement de la population de nombre de ces pays plus rapide ces cinquante prochaines années que durant la dernière moitié du siècle passé ».

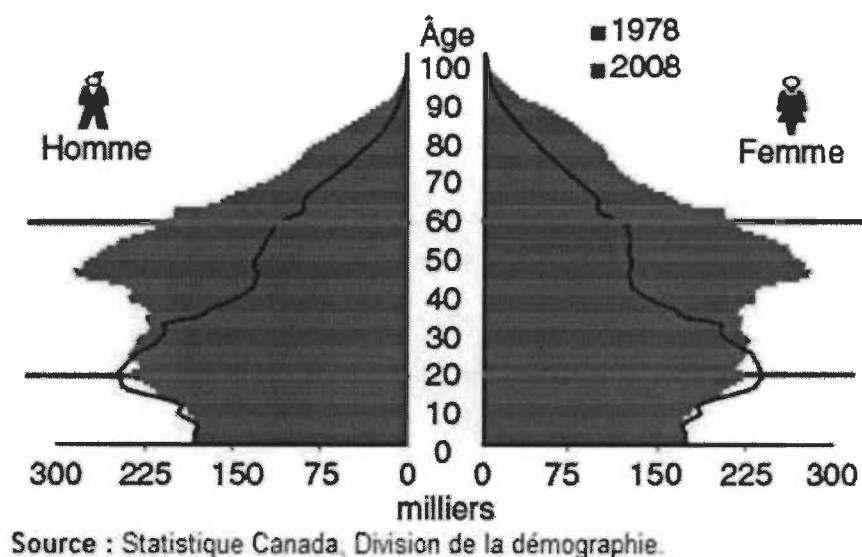


Figure 2. Pyramides des âges de la population du Canada au 1<sup>er</sup> juillet 1978 et 2008.

Toutes choses étant égales par ailleurs, cela signifie qu'il y a respectivement moins de Canadiens prêts à travailler aujourd'hui, qu'il y en avait il y a de ça 35 ans. Et ce, malgré le report de ce qui est aujourd'hui considéré comme 'la vieillesse' (Vercauteren *et al.*, 2001). Le tableau 3 portant sur les principales composantes de la croissance démographique, issue des données de Statistique Canada, dépeint bien la situation.

Tableau 3  
Principales composantes de la croissance démographique

	1987-1988	1997-1998	2007-2008 <sup>p</sup>
	Nombre		
<b>Naissances</b>	370 033	345 123	364 085
<b>Décès</b>	189 917	217 688	237 202
<b>Immigration</b>	152 211	194 459	249 603
<b>Émigration</b>	40 978	51 816	45 049

<sup>p</sup> provisoire

Note : Toutes les données sont pour la période du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.

Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 051-0004.

En somme, pour une augmentation nette de la population originaire du Canada de 180 116 habitants entre 1987 et 1988, nous n'avons eu que 127 435 nouveaux habitants entre 1997 et 1988, et 126 883 entre 2007 et 2008. Considérant uniquement ces mesures

de mortalité et de naissance, ce n'est pas loin de 30 % moins de travailleurs disponibles à long terme, en l'espace de 20 ans.

Pour ajouter aux changements démographiques principalement reliés à la diminution des quotients de fertilités, on dénote également « [...] une augmentation considérable de l'espérance de vie – qui est passée de 40 ans à plus de 75 ans » (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 71). Ces mêmes auteurs notent que ce n'est environ que depuis le dernier demi-siècle que les gens surpassent de plusieurs années l'âge moyen de retraite.

Au final,

Les profondes transformations démographiques et sociales qui ont eu lieu au cours des dernières décennies définissent de façon tout à fait nouvelle les rapports entre les générations, auxquels elles affectent une valeur extrêmement importante, tant du point de vue sociologique que du point de vue de la définition des politiques publiques. (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 71).

Selon l'avis de Samson (2004b), si les conditions actuelles du marché persistent ou continuent à se détériorer, nous pouvons nous attendre à une amplification du vol d'employés performants provenant de la concurrence, suivi d'une perte, aussi importante, des clients qui demeurent attachés à leur conseiller perdu. Nous devons aussi faire face à une spécialisation des tâches et à l'augmentation du nombre de responsabilités liées à ces tâches en réponse au manque croissant d'employés (Samson, 2004b). Finalement, l'absence dans la transmission des connaissances se fera sentir dans des ampleurs jamais vu auparavant. Il devient donc impératif que les entreprises développent un sentiment d'urgence par rapport à cette situation (Samson, 2004b). Elles doivent agir de façon proactive et planifier les besoins en formation et en recrutement en les anticipant.

### ***2.3.2 Les facteurs internes***

Plusieurs facteurs internes viennent également influencer le mode de fonctionnement des entreprises ainsi que les attitudes des gens qui y travaillent.

Au-delà du nombre total d'employés, les PME se démarquent aussi en fonction de leurs caractéristiques distinctives. Comme les plus grandes entreprises (GE), les PME sont en mesure d'œuvrer dans plusieurs domaines (Nomo, 2009). Ce même auteur précise qu'elles peuvent avoir une approche plus dynamique et innovatrice, comme elles peuvent aussi être plus traditionnelles et conservatrices. Framery (2009) soutient par contre que le profil du propriétaire-dirigeant et la taille de l'organisation sont les deux éléments ayant le plus d'influence sur le système de GRH dans les PME.

### *2.3.2.1 Les facteurs humains*

#### *Le propriétaire-dirigeant (P-D), ses caractéristiques*

Selon St-Pierre (1999), membre fondateur du comité d'orientation de l'Institut de recherche sur les PME, l'un des principaux aspects qui différencient les PME c'est d'abord le fait qu'ils sont souvent gérés par leur(s) propriétaire(s), d'où le terme propriétaire-dirigeant fréquemment utilisé pour qualifier les personnes responsables de PME. D'ailleurs, Garand et d'Amboise (1995) remarquent la forte centralisation des pratiques et du centre décisionnel autour du P-D. Ceci sous-entend un style de gestion bien particulier puisqu'il sera largement influencé par les valeurs, les motivations ainsi que les priorités de ces derniers (St-Pierre, 1999), et ces priorités peuvent varier en fonction de facteurs sociodémographiques tels que l'âge, le sexe ou le niveau éducationnel. Pour Filion (2005), les P-D de PME sont avant tout des entrepreneurs et le thème de l'entrepreneuriat connaît une croissance importante au Québec depuis les années 1980. Pourtant, ce même auteur relève que la confusion règne lorsque vient le temps de définir le terme, confusion qui est en partie due aux différentes facettes auxquelles les entrepreneurs peuvent s'identifier. Dépendamment de sa discipline, les entrepreneurs pouvaient être qualifiés par rapport aux caractéristiques qui les définissaient telles que l'innovation, la créativité ou l'intuitivité (Filion, 2005). Plus tard, cette école de pensée axée sur les traits de personnalité se voit tranquillement remplacer par l'idée que le comportement dicte plus précisément le succès des entrepreneurs (Filion, 2005). Nous aborderons cet aspect davantage dans la prochaine section.

Dans ce sens, il y a près de 20 ans, Benoit et Rousseau (1993) estimaient de leur étude que l'âge moyen d'un propriétaire à cette époque était de 44,5 ans et que 90 % du temps, c'était un homme. Ces deux mêmes chercheurs ajoutent qu'un peu plus du tiers des propriétaires de PME en 1993 détenaient un diplôme universitaire, 26 % avaient un diplôme de niveau collégial ou d'école technique, 27 % avaient terminé leurs études au secondaire ou après avoir fréquenté une école de métier et 10 % n'avaient que des études au niveau du primaire. Benoit et Rousseau (1993) s'attardent davantage à l'apparent manque de formation des P-D, 72,5 % des P-D interrogés en 1993 n'auraient jamais participé à des activités de formation, ou à des séances d'information portant sur la gestion du personnel et 63 % n'auraient jamais suivi de cours formels sur le sujet.

En 2004, c'est-à-dire 10 ans après, les résultats d'une enquête française menée par l'Observatoire des PME allaient dans le même sens puisque 82 % des dirigeants de PME interrogés révélaient qu'ils n'avaient jamais suivi de formations spécifiques pour la gestion du personnel. Cela peut paraître inquiétant lorsque l'on sait que ce sont eux qui pour la plupart gèrent cette fonction dans leur entreprise. (Framery, 2009, p. 48).

Filion (2005) ajoute que les P-D entrepreneurs ne doivent pas seulement définir ce qu'ils doivent être en mesure de faire pour réussir, ils doivent également acquérir les apprentissages nécessaires pour pouvoir le faire.

#### *Le propriétaire-dirigeant (P-D), ses ambitions, les avantages et les inconvénients*

Différentes de leurs contreparties les GE, mais aussi excessivement hétérogènes entre elles, chaque PME priorise ce qu'elle croit davantage important. Pour certains P-D, l'objectif ultime pourrait être la rentabilité, tandis que pour d'autres, ce pourrait être la pérennité de l'entreprise qu'ils ont fondée et pour laquelle ils sont leur propre patron, autonome et indépendant. À cet effet, Filion (2005) adhère à la vision de Kets de Vries (1985), par la suite appuyé par plusieurs autres chercheurs, selon laquelle les P-D entrepreneurs ne seraient qu'en fait des individus « mal adaptés » qui éprouvent un besoin de contrôler leur propre environnement. Conséquemment, ce besoin de réagir à un milieu de travail inadéquat serait à l'origine de l'attrance des P-D envers des entreprises qu'ils auraient soit créées ou pour lesquels ils seraient responsables. À partir de ces

informations, Filion entreprend divers ouvrages et propose qu'il existe deux types de PME (classique et comète) et six types de P-D de PME (bûcheron, papillon, libertin, bricoleur, converti et missionnaire).

Néanmoins, peu importe la source de motivation, certains aspects avantagent les PME par rapport aux GE. Nomo (2009) en accentue quelques-uns dans ses discours :

- La taille et la possibilité d'une grande flexibilité et d'un revirement rapide;
- La centralisation de la gestion et la vitesse à laquelle les décisions peuvent être prises;
- La proximité et les liens unissant les divers acteurs internes de tous les niveaux (d'où l'importance accordée aux ressources humaines dévouées et compétentes);
- Le très faible ou très fort niveau de spécialisation;
- Les opportunités de croissance fortes (mais instables);
- Les objectifs multiples du dirigeant (gestion des ressources, type de financements, etc.);
- Le rôle de l'entrepreneur : homme-orchestre et/ou collaborateur.

Ces aspects, empreints de flexibilité, confèrent aux PME des qualités indispensables dans une ère où les changements s'opèrent rapidement (Nomo, 1999). Toutefois, cet auteur continue en ajoutant que ces mêmes aspects rendent les PME aussi plus vulnérables par la fragilité, voire même l'absence, de plans concrets à long terme. Ceci est en partie dû au fait que les dirigeants de PME sont préoccupés principalement par l'avenir à court terme de leur entreprise, négligeant ainsi de prévoir pour l'avenir (Lesemann, 2003). Ceci peut affecter de façon négative la perception qu'ont divers acteurs tels que les bailleurs de fonds ou les clients envers ces entreprises, complexifiant ainsi la relation qui les unit (Nomo, 2009). Dans *La gestion financière des PME*, St-Pierre (1999) dépeint certains autres désavantages généralement associés aux PME.

Premièrement, St-Pierre (1999) note qu'il n'est pas rare que les entrepreneurs aient de la difficulté à se faire prendre au sérieux; ils ont souvent la réputation d'être exagérément optimistes par rapport à leurs affaires. L'auteure ajoute que cette réputation est souvent attribuée à un manque d'expérience ou à un manque d'expertise quant à la gestion des acquis et à l'interprétation de divers documents comme les états financiers par



exemple. Fabi et Lacoursière (2006) font ressortir le fait que beaucoup de PME ne disposent pas d'expertise interne, surtout en ce qui a trait à la GRH. Parallèlement, un sondage de l'Observatoire des PME (2004, repris de Framery, 2009) estime à 80 % le nombre de dirigeants de PME qui n'ont jamais suivi de formation spécifique à la GRH. En plus, continuellement à éteindre des 'petits feux' qui menace leur survie, on accuse aussi les PME d'avoir des structures frêles et des manques flagrants en termes de projets à longue échéance (St-Pierre, 1999).

Nomo (2009) souligne que ce manque de confiance peut aussi, en partie, être attribuable à la théorie de l'agence. Ce problème, partagé par l'ensemble des entreprises, est d'autant plus important au sein des PME. Pour celles-ci, il arrive occasionnellement, suite à l'absence de procédures établies ou pour d'autres raisons, que la gestion au jour le jour revienne aux soins du bon jugement du ou des propriétaires-dirigeants (Nomo, 2009). Cela pose problème puisque bien qu'ils aient été les premiers à investir dans leur projet, ils ne sont parfois pas les seuls. L'agent, les propriétaires-dirigeants dans ce cas-ci, agit généralement dans l'optique d'optimiser sa propre utilité et les priorités qui lui sont chères. Naturellement, ceci est souvent fait au détriment des autres agents économiques, alias, le ou les principal(s). Toujours en lien avec les problèmes issus de la théorie de l'agence, St-Pierre (1999) note qu'outre la gestion des fonds, l'asymétrie de l'information transmise entre les différentes parties, le risque moral encouru ainsi que des situations où le principal n'est pas en mesure de bien évaluer la capacité de l'agent à bien utiliser les ressources, font figures d'autres entraves importantes.

St-Pierre (1999) remarque une autre problématique en quelque sorte liée à la théorie de l'agence qui réside dans le fait que les petites et moyennes entreprises sont souvent considérées comme le prolongement de l'entrepreneur qui l'a fondée plutôt que comme une entité distincte. Ceci tant du point de vue du financement, d'où une proportion importante des fonds de l'entrepreneur est intégrée aux ressources financières de l'entreprise, que du point de vue des responsabilités d'affaires desquels les entrepreneurs se retrouvent souvent imputables (St-Pierre, 1999).

Finalement, Garand et d'Amboise (1995) notent que les P-D peuvent tout simplement se sentir déstabilisés face à la gestion des conflits de travail qu'ils n'avaient pas anticipés.

En guise de résumé,

Appelbaum et Hakam (2000), et Horasby et Kuratko (2003) soulignent que chaque année, une grande majorité des faillites de PME peuvent être mises sur le compte d'une incompétence managériale. Plus spécifiquement, c'est la prise en charge des problèmes concernant les employés qui est la plus souvent citée dans le cadre de cette dernière. (Framery, 2009, p. 49).

### 2.3.2.2 *Les facteurs organisationnels*

#### *Les ressources*

De ce manque de foi en le propriétaire-dirigeant, justifiée ou non, découle une difficulté accrue liée à l'accessibilité des ressources. Pourtant plusieurs ressources, principalement les ressources financières, occupent une position centrale dans le processus de création de valeur des PME (Nomo, 2009). L'incertitude quant à la gestion efficace des ressources crée un doute souvent insurmontable pour les institutions financières et qui auraient pu se lier d'une relation avec les PME. Les plus braves, qui acceptent d'entrer en affaire avec les PME, telles que les banques, le font en imposant à leur contrepartie des conditions strictes et souvent restrictives (St-Pierre, 1999). Selon Nomo (2009), pour les entrepreneurs qui se sont lancés en affaire pour l'autonomie, ces offres sont insultantes et souvent, insuffisantes. L'alternative, le financement par les capitaux propres, est tout aussi ardu; ces prêteurs, un peu moins méfiants, penchent plutôt du côté de la rentabilité et des profits (St-Pierre, 1999). Conséquemment, l'accessibilité aux ressources doit se faire de manière considérablement différente pour les PME.

Les ressources continuent à poser problème. À cause de leur taille, les PME ont plus de considérations à prendre en compte lors de la gestion des actifs (St-Pierre, 1999). Étant donné l'aspect limité de leurs ressources, elles doivent porter une attention spéciale à la gestion de l'encaisse et des liquidités, des stocks, des comptes à payer et à recevoir, du fonds de roulement, du financement bancaire et autres, etc., tel qu'énuméré par St-Pierre (1999). Cette auteure continue en affirmant qu'après toutes ces considérations plus

techniques, le temps restant pour la gestion des ressources humaines est très mince, s'il en reste. Benoit et Rousseau (1993) avaient calculé et réparti le temps accordé aux différentes fonctions de l'organisation par le propriétaire-dirigeant. Le tableau 4 présente ces dernières.

Tableau 4  
Répartition du temps en pourcentage accordé par  
les P-D de PME aux différentes fonctions de gestion de l'entreprise

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

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

En effet, l'on remarque aisément que la GRH n'occupait qu'un mince 12,8 % du temps des P-D à l'époque. « Et si l'on en croit Hornsby et Kuratko (2003), ses statistiques devraient être sensiblement les mêmes aujourd'hui puisque selon leur étude, les pratiques de GRH ont stagné, voire même régressé, dans les PME depuis les années '90 » (Framery, 2009, p. 48).

#### La taille et la formalisation des pratiques de GRH

Dès les années 1990, on constate :

Qu'il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME. Bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, ces pratiques existent à des degrés forts variables, démontrant sans équivoque le caractère fortement hétérogène des entreprises de petites et moyennes dimensions, interdisant dès lors toute autre forme de généralisation en ce qui a trait aux pratiques de GRH. (Garand et Fabi, 1992, p. 91)

Garand et Fabi (1992) ajoutent que bien souvent, c'est la vision entrepreneuriale du P-D qui vient influencer la nature, la complexité ainsi que la diversité et le degré de

formalisation des pratiques de GRH dans les PME. Le degré de formalisation des pratiques varie aussi en fonction de la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les différents niveaux d'employés (Framery, 2009). De plus, ces deux auteurs, ainsi que Defélix et Retour (2002), remarquent que le degré de formalisation des pratiques GRH s'accroît avec la taille de l'organisation. Kalika (1988) et Mahe de Boislandelle (1998), tous deux repris dans Framery (2009), estiment par leurs observations que la formalisation des pratiques de GRH affiche un tournant à un seuil situé entre 150 et 200 employés. Il apparaît toutefois que si la formalisation est insuffisante dans les PME, le manque de ressources financières en est certainement la principale cause (Garand et d'Amboise, 1995).

Cependant, il faut être également conscient que la formalisation n'est pas obligatoirement synonyme d'efficacité. [...] Qu'elles soient formelles ou non, l'efficacité des pratiques découle de leur degré de professionnalisation, c'est à dire du niveau des compétences liées aux GRH auxquelles on a eu recours pour les mettre en œuvre. (Framery, 2009, p. 45).

Dans un autre ordre d'idée, une enquête française réalisée par l'Observatoire des PME (2004, reprise de Framery 2009) révèle que 86 % des dirigeants démontrent un intérêt marqué pour la gestion du personnel, et ce, même si 82 % de ces dirigeants n'ont jamais suivi de formation à ce sujet. L'enquête précise également que c'est en rapport aux aspects humains, tels que la relation et la psychologie, que le plus d'intérêt est suscité. Les aspects plus concrets tels que la formation, l'organisation du travail, la performance ou la motivation semble créer moins d'engouement.

### Le financement

Nomo (2009) précise que les obstacles présentés jusqu'ici n'améliorent nullement la condition dans laquelle les PME peuvent s'inscrire. En effet, la sous-capitalisation initiale et la difficulté à obtenir du financement externe aux mêmes conditions que les GE, ou a tout le moins des conditions acceptables, amène souvent des problèmes de liquidités récurrents pour les PME. Nomo (2009) ajoute que l'inégalité ainsi créée rend difficile la création d'un fonds de roulement et encore plus celle d'une marge de profit.

On dit également des PME qu'elles sont plus risquées que les GE œuvrant dans le même créneau et dans des secteurs équivalents. Généralement, ces constats sont tirés de la précarité apparente issue des calculs de ratio financiers (Nomo 2009). Toutefois, avant de sauter aux conclusions « [...], il faut interpréter les états financiers à la lumière des objectifs de l'entrepreneur pour en saisir toutes les subtilités et exprimer le potentiel réel de l'entreprise et, finalement, son niveau de risque » (St-Pierre, 2004, p. 20).

### Les autres facteurs

Benoit et Rousseau (1993) jugent que plusieurs autres facteurs tels que la nature de l'activité économique de l'entreprise, la présence d'une association syndicale ou d'un conseil d'administration influent de manière significative sur la formalisation des pratiques de GRH.

Accordons également un peu d'attention à la vitesse à laquelle les changements technologiques se produisent. L'avènement des outils tels que l'Internet rend possible l'accessibilité à des connaissances illimitées. « Dans un sens, les connaissances sont limitées que par la capacité d'un individu à apprendre, c'est-à-dire quasi infinies » (Encyclopédie Universalis, 2011, en ligne). Le jumelage des technologies avec la mondialisation par exemple, ouvre des portes infiniment grandes aux employés, aux entreprises et aux concurrents.

C'est toutefois en termes de facteurs internes que plusieurs auteurs tels que Garand et d'Amboise (1995), Hornsby et Kuratko (2003), ou encore Fabi, Lacoursière et Boyer (2004) ciblent les principaux problèmes des PME. L'ensemble des auteurs précédemment énumérés en début de paragraphe cite notamment l'insuffisante formalisation de la GRH, le manque de ressources financières qui ne permet pas d'investir dans la GRH tel qu'il serait souhaitable, le rôle prépondérant des P-D lorsque vient le temps de coordonner les pratiques de GRH et la difficulté de ces derniers à véritablement identifier les éléments clés au sein de leur personnel. « Ces problèmes semblent être les mêmes aujourd'hui que ceux rencontrés au début des années '90, montrant ainsi qu'il y a eu peu d'évolution en matière de GRH au sein de ce type d'organisation » (Framery, 2009, p. 57). Toutefois,

selon ce même auteur [...] « les PME sont loin de n'être qu'une source de problème en matière de GRH » (p. 60). Leur atmosphère souvent plus chaleureuse et familiale, leur capacité à vite se retourner ainsi que la grande polyvalence de tâches acquises par leurs employés ne sont que quelques éléments parmi tant d'autres qui constituent d'importants avantages pour les PME pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre (Framery, 2009).

De façon abrégée, les facteurs cités précédemment influent tous sur les pratiques de GRH. En surcroît, à en croire Strauss et Howe (1991), et plus tard Engelman (2009) ainsi que Kowske *et al.*, (2010), le partage d'événements historiquement similaires, à un stade de vie donné, modifie le comportement des gens pour qui ledit événement était significatif et les unit, nous parlons de cohorte générationnelle dans le cas qui nous intéresse. En conséquence, nous pourrions en arriver à la conclusion que ces facteurs externes, antérieurement soulevés, peuvent également altérer l'attitude d'une cohorte générationnelle, d'où l'importance de les considérer. Dans le mémoire en cours, l'analyse des bouleversements des dernières décennies nous aide certainement à mieux comprendre les motivations derrière l'agissement de la génération Y. Toutefois, la prise en compte des événements dans l'actualité permettra d'anticiper, dans une certaine mesure, les réactions de la génération à venir.

#### **2.4 Objectif général**

Plus spécifiquement, nous tenterons de déterminer si une relation existe entre la génération à laquelle appartiennent les répondants et les composantes de la rétention. Ces objectifs spécifiques peuvent facilement être identifiés puisqu'ils serviront aussi d'hypothèses au cours de cette recherche (une section complète s'intéresse aux hypothèses dans les pages à venir). Malgré le nombre important d'études scientifiques qui portent sur la gestion transgénérationnelle, il nous semble que la confusion règne toujours à savoir si un mode de gestion spécifique doit être considéré au sein d'entreprises ayant plusieurs générations qui composent leur main-d'œuvre. Idéalement, à la fin de cet ouvrage, nous serions davantage en mesure de fournir une réponse à cette question.

Plus concrètement, l'objectif pratique a pour but de vérifier si vraiment certaines générations ont tendance à afficher un plus haut taux de rétention. Ensuite, si cela s'avère concluant, tenter de venir expliquer ce phénomène en y apportant quelques suggestions d'action.

## **2.5 Définition des concepts retenus**

Les parties qui suivent serviront à définir les variables à l'étude, telles que prises en compte dans notre étude.

### **2.5.1 Définitions générales**

#### Employé

Pour débiter, puisque l'objet de l'étude est avant tout de mesurer l'effet de l'appartenance générationnelle sur la rétention des employés, il convient de décrire ce qu'est un employé. *Le Petit Larousse* (édition en ligne) définit un employé comme étant « [...] un(e) salarié(e) qui travaille dans un bureau, une administration, un magasin, ou chez un particulier ». On ne tiendra pas compte, dans le cas présent, de caractéristiques spécifiques telles que le genre, la scolarité, l'expérience, le niveau hiérarchique, le poste, l'ancienneté, etc. La prise en compte d'un nombre restreint de variables permet de simplifier un modèle qui autrement serait trop lourd à comprendre en totalité.

#### Petite et moyenne entreprise (PME)

Maintenant, puisque cette recherche vise à créer une solution adaptée aux petites et moyennes entreprises (PME) et que l'ensemble de nos analyses a été effectué en utilisant uniquement des répondants issus de PME, nous poursuivrons en les définissant convenablement. Généralement, les entreprises sont classifiées en fonction du nombre d'employés qu'elles emploient, la valeur de leurs actifs ou de leur chiffre d'affaires (Julien, 2005). Statistiquement parlant, l'Organisation de coopération et de développement économique – phase deux (OCDE2) (n.d., repris dans Cyr et Labelle, 2010) qualifie une PME comme étant une entreprise ayant entre 1 et 249 travailleurs à son actif. Julien (2005) ajoute quelques précisions en spécifiant le nombre de travail en fonction du type d'activité auquel s'adonne la PME; une entreprise québécoise œuvrant dans le domaine des services et ayant plus de 100 employés ne sera plus considérée

comme étant une PME. Nous avons donc utilisé ces bornes pour définir le type d'entreprise dans la présente étude.

### **2.5.2 Générations**

Bien que l'objectif ne soit pas de faire la preuve quant aux besoins distincts de chacune des générations, ceci a déjà été fait et peut faire l'objet d'un mémoire en soi, nous tenons à souligner les principales différences qui les distinguent les unes des autres. Cependant, il est impératif de rappeler que nous ne prétendons pas que les caractéristiques mentionnées précédemment, soit au chapitre 1, définissent chaque membre d'une génération, ou encore que l'ensemble des caractéristiques s'applique à un seul individu; néanmoins nous soutenons le point de vue de Kowske, Rasch et Wiley (2010) lorsque ces derniers affirment que l'appartenance générationnelle ne peut être choisie. Chaque individu a une date de naissance qui le place dans une génération, son niveau de conscience ou d'identification à sa cohorte importe peu.

Avant de poursuivre, nous tenons également à préciser que nous adhérons à la définition de Ryder (1965) pour ce qui est des cohortes générationnelles. Cette dernière se lit comme suit : « A generational cohort is a group of individuals similar in age who have experienced the same historical events within the same time period ». Cennamo et Gardner (2008) ont relevé qu'il n'y avait point de dates définitives qui délimitent les contours de chaque génération. En conséquence, nous nous sommes inspirés des travaux qui ont constitué notre base de référence pour le premier chapitre de cet ouvrage pour définir les dates qui allaient borner nos générations.

#### **2.5.2.1 Les « Baby-Boomers » (1946-1964)**

Selon nos recherches, un « Baby-Boomer » est une personne née entre 1946 et 1964. Certains auteurs tels que Hamilton (2000) soutient que les Boomers peuvent être divisés en deux vagues distincts; toutefois pour les besoins de la présente étude, l'ensemble des « Baby-Boomers » sera considéré comme un tout indissociable.

Ils se démarquent entre autres par leur nombre et le fait qu'ils aient grandi dans une société qui les mettait en valeur, ce qui est venu altérer leur vision de comment la vie



devrait être vécu (Hamilton, 2000). L'auteur continu, la tendance était sur la remise en question, partout et sur tout, sauf au travail; ils travaillent fort, ils réussissent bien et ils n'allaient pas changer une recette gagnante. De toute manière Hilliard (2009) et Engelman (2009) soulèvent toutes les deux que les « Baby-Boomers » recherchaient la stabilité qui les mènerait vers la prospérité. Ce serait d'ailleurs ce désir des autres générations à perturber cette stabilité et à remettre en question les acquis qui chagrine les Boomers et les rend sévères auprès des X et des Y (Hamilton, 2000).

#### *2.5.2.2 Les X (1965-1976)*

Les X seraient nées entre 1965 et 1976, quoi que la borne supérieure tende à changer d'une étude à l'autre (Thielholdt, Scheef & Goldsmith, 2003).

Ces derniers intègrent le marché du travail avec une perception de la fidélité bien différente de leurs prédécesseurs. Chaminade (2003) et Hilliard (2009) précisent qu'ils furent les premiers à avoir vécu le nouveau contrat psychologique dès leur entrée sur le marché du travail. Dans l'ensemble, ils semblaient observer leur situation au travail de manière pessimiste et ils avaient bien raison, « Pour la première fois en période de paix, les nouveaux entrants sur le marché du travail sont dans une moins bonne situation que leurs parents » (Chaminade, 2003, p. 161). Ce même auteur renchérit, ils durent composer avec des inégalités de chance face à leurs confrères plus nombreux, plus vieux et surtout plus expérimentés.

Leur enfance caractérisée par l'absence de leurs parents jointe à leur situation sur le marché du travail les amène à avoir une attitude individualiste (Hilliard, 2009). Malgré cela, ils cherchent à développer des relations professionnelles au travail (Hilliard, 2009) et ils souhaitent être présents à la maison (Chaminade, 2003).

Chaminade (2003) prétend que de nos jours, ce sera davantage ceux qui ont su s'actualiser que les entreprises chercheront à conserver parmi eux.

#### *2.5.2.3 Les Y (1977-1995)*

Les dates tendent à fluctuer, mais l'on peut prétendre que les Y sont les individus nés entre 1977 et 1995 (Thielholdt, Scheef & Goldsmith, 2003). Leur entrée sur le marché

du travail se fait maintenant depuis un peu plus d'une décennie et, selon la théorie de Mannheim (1952), ils en sont encore à développer leur identité. Néanmoins, Hilliard (2009) affirme déjà qu'ils vont transformer le monde du travail comme aucune autre génération les précédents. Ceci amène certains auteurs tels que Dubuc et Éthier (2009) à se demander si les Y instaureront, une fois pour toutes, ce que Paventi (2010) estime être recherché par tous les travailleurs, toutes générations confondues, c'est-à-dire une culture d'équilibre entre la vie, le travail, la famille et les amis, le tout empreint de plaisir.

Plusieurs auteurs dont (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001 et Manny-Laporte, n.d., dans Paventi, 2010) s'entendent pour dire que les Y perçoivent les adultes, incluant leurs parents, davantage comme des pairs et des amis. À cause de ceci et de leur désir de tout bien équilibrer dans leur vie, ils se mettent beaucoup de pression pour bien réussir, dans toutes les sphères de leur vie. Ils sont pragmatiques et Simard (2010, dans Paventi, 2010) soulève l'importance pour eux de comprendre le sens de ce qu'ils entreprennent. Où il y a peu ou pas de sens, ils en attribuent un, d'où leur conscience accrue envers l'environnement, l'écologie et le 'capitalisme équitable' pour reprendre les mots de Simard (2010).

Le tableau 5 est une synthèse des informations présentées précédemment, il permet d'en faire ressortir les principales différences.

Tableau 5

Présentation des principales différences distinguant les générations

	« Baby-Boomers »	X	Y
<b>Classement (nombre / cohorte)</b>	2e	3e	1ère
<b>Classement (réalisation scolaire)</b>	2e	3e	1ère
<b>Axée sur (au travail)</b>	La réalisation de soi	Le maintien de l'employabilité	La qualité de vie et l'indépendance
<b>Axée sur (dans la vie)</b>	Le travail	La famille	Les amis (incluant la famille)
<b>Attitude au travail</b>	Compétiteurs	Individualistes	Moins individualistes Travail d'équipe
<b>Comportement au travail</b>	Dévotion	Fidélité compromise	Optimistes et confiants en leurs habiletés
<b>Attitude en société</b>	Remet l'autorité en cause	Cause de minimes remous	Conservatrice
<b>Ouverture</b>	Intégration des femmes & groupes raciaux	À l'aise avec le multiculturalisme	Généralisée
<b>Contrat psychologique (employé/employeur)</b>	Transition entre l'ancien et le nouveau	Nouveau contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique

\* Selon les études présentées au chapitre 1.

### 2.5.3 Rétention

La rétention fait référence à l'action de retenir, de conserver. C'est là, la définition plus acceptée, issue du Larousse, en ligne. Dans l'étude en cours, la rétention sera considérée principalement en termes de variables. En effet, la rétention sera considérée comme la résultante des sentiments des employés envers les variables suivantes : la satisfaction au travail (ST), l'engagement organisationnel (EO) et l'intention de quitter (IQ). En effet, il semble ressortir de plusieurs ouvrages scientifiques tels que celui de Steel et Lounsbury (2009) que « des construits attitudeux tels ceux de ST et d'EO et les intentions de comportement, telle l'IQ, sont en quelques sortes devenues des mécanismes centraux permettant d'expliquer le processus de roulement volontaire au sein d'une organisation » (Fabi, Lacoursière, Morin & Raymond, 2011, p. 3).

### 2.5.3.1 *La satisfaction au travail*

La présente étude reprendra les définitions de Tett et Meyer (1993) et de Locke (1976) pour décrire la satisfaction au travail. Selon ces premiers, la satisfaction au travail est définie comme étant l'attachement, global ou par rapport aux différentes composantes de son emploi, d'un individu. Locke (1976) ajoute que la satisfaction peut également être perçue comme l'état émotionnel positif que retire un employé suite à l'évaluation qui fait de son travail. La définition de Locke (1976) nous amène à introduire le construit de motivation. Selon Roussel (2001), cette dernière s'expliquerait par plusieurs modèles dont la théorie des besoins d'Abraham Maslow (1943), diverses théories classiques de la motivation intrinsèque et quelques théories en lien avec la justice organisationnelle et l'équité. En revanche, ses études, corroborées par plusieurs autres chercheurs, le pousse à conclure que les théories citées précédemment devraient être intégrées en raison de leurs caractères complémentaires (Roussel, 2011). Au final, Roussel (2001, p. 5) définit la motivation de manière générale : « Les théories de la motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement ». Amabile (1993) amène davantage de précision aux propos de l'auteur :

Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même (salaire, carrière, cadre de vie, etc.). (Amabile, 1993, p.188)

### 2.5.3.2 *L'engagement organisationnel*

L'engagement organisationnel se conçoit aisément avec la définition émise par Mayer et Allen (1991). Ceux-ci expliquent que l'engagement organisationnel se divise en trois : soit l'engagement de type affectif, de type normatif, et de continuité. Dans l'ouvrage en cours, seules les deux premières dimensions seront considérées. Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2011, p. 3) définissent les types d'engagements :

L'engagement affectif fait référence au degré d'identification d'un individu avec son organisation (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974);

l'engagement normatif fait référence à un sentiment d'obligation morale incitant l'individu à demeurer dans l'organisation (Wiener, 1982).

### *2.5.3.3 L'Intention de quitter*

Ce troisième et dernier construit sera également illustré selon la définition de Tett et Meyer (1993). L'intention de quitter correspond à une intention délibérée de quitter l'organisation. Les auteurs ajoutent aussi que l'intention de quitter prédit de manière suffisamment précise le taux de roulement des employés.

## **2.6 Modèle de recherché**

### *2.6.1 Cadre conceptuel, explications et objectifs*

Le cadre conceptuel sous-jacent a été bâti à partir de diverses lectures et recherches portant sur la rétention et ses composantes ainsi que sur les différences générationnelles. Il faut aussi ajouter que le questionnaire à partir duquel les données ont été assemblées a également été utile à la conception du cadre conceptuel. En effet, ce questionnaire a été bâti par une équipe de chercheurs qui proposent un modèle de pratiques en gestion des ressources humaines en lien avec la rétention de la main-d'œuvre. Leur modèle nous aide à déterminer les principales composantes reliées à la rétention, tandis que leur questionnaire nous permet de mettre en relation l'âge, plus tard classifiée en cohorte générationnelle, avec lesdites composantes. Notre modèle se veut être une synthèse des concepts inscrits dans ce mémoire.

Notre modèle comprend donc les trois éléments ayant le plus d'impact sur la rétention en entreprise. Encore une fois, ces facteurs sont :

- a) La satisfaction au travail à la fois intrinsèque et extrinsèque;
- b) L'engagement organisationnel tant sur le plan affectif que normatif; puis
- c) L'intention de quitter mesurer à partir de la fréquence à laquelle un employé songe à quitter et la probabilité que cet individu quitte effectivement sont poste.

Mises ensemble, ces informations nous donnent le schéma suivant :

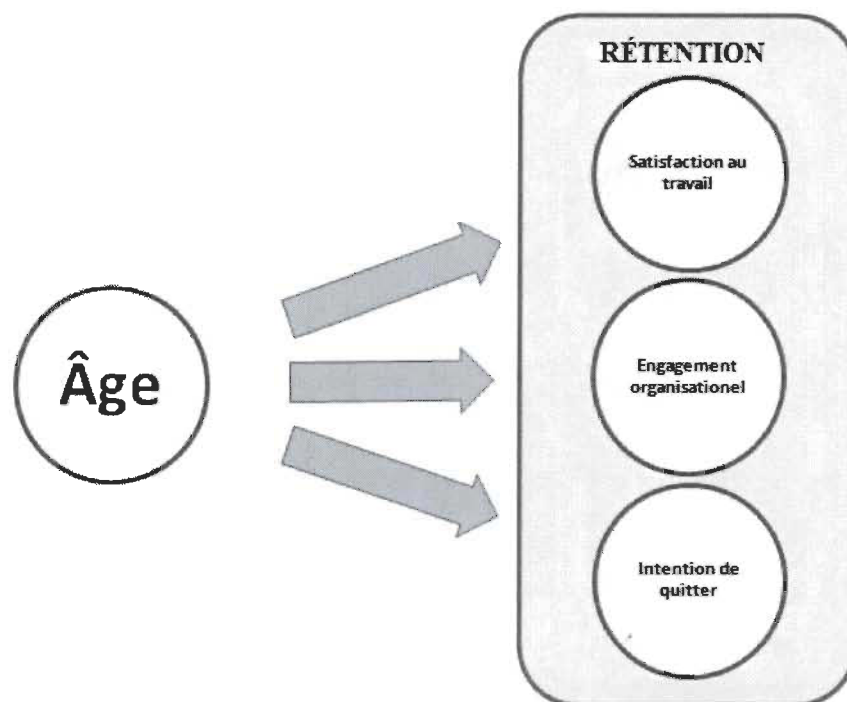


Figure 3. Modèle de la recherche.

En somme, le cadre reporte en image ce qui est soutenu par nos hypothèses, soit que l'âge aurait un effet causal sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que sur l'intention de quitter, trois composantes de la rétention.

### 2.6.2 *Présentation des variables :*

Poursuivons avec une brève présentation des variables.

#### 2.6.2.1 *Présentation de la variable indépendante :*

La première et la seule variable indépendante de cette étude est l'âge. Généralement pas sujette à la controverse, celle-ci est définie comme étant la : « Durée écoulée entre la naissance d'une personne ou d'un animal et une date donnée; moment de la vie correspondant à cette durée » (Larousse, 2009, en ligne).

Dans l'étude en cours, nous avons divisé les répondants par cohortes générationnelles à partir de leur âge dans le but de vérifier la validité des généralisations pouvant être faites à l'égard de chacune des générations. En faisant ceci, nous bénéficions

également de résultats plus facilement analysables. Pour ce faire, nous avons classé les dates de naissance des répondants en fonction des différentes années que nous avons définies comme bornes dans la section portant sur les générations. Par exemple, une personne de 25 ans, née en 1987 ( $2012 - 25 = 1987$ ) aurait été considérée provenir de la génération Y (1977 à 1995). Voici un tableau en guise de rappel :

Tableau 6  
Division des générations

Génération	Années*	Âges**
« Baby-Boomers »	De 1946 à 1964	Entre 47 et 65 ans
Génération X	De 1965 à 1976	Entre 35 et 46 ans
Génération Y	De 1977 à 1995	Entre 16 et 34 ans

\* Ces bornes sont définitives pour l'étude en cours. Toutefois, la transition est plus nuancée en réalité.

\*\* Correspond à l'âge des répondants lorsqu'ils ont répondu au questionnaire.

#### 2.6.2.2 Présentation des variables dépendantes :

En fonction des six hypothèses posées, nous estimons que les composantes de la rétention, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que l'intention de quitter, sont les variables dépendantes dans notre modèle. Voici un bref rappel de leur définition telle qu'utilisée dans le présent ouvrage.

*Rétention* : « l'action de retenir, de conserver » (Larousse, 2009, en ligne).

*Satisfaction au travail (ST)* : « [...] l'attachement d'un individu à l'égard de son emploi, que ce soit d'une façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci » (Tett et Meyer, 1993).

*Satisfaction intrinsèque au travail (STI)* : « [...] confèrent aux dimensions intrinsèques du travail un pouvoir de satisfaction » (Herzberg *et al.*, 1959, pp. 31-32).

*Satisfaction extrinsèque au travail (STE)* : « les dimensions extrinsèques n'auraient qu'une influence inhibitrice sur l'insatisfaction » (Herzberg *et al.*, 1959, pp. 31-32).

*Engagement organisationnel (EO)* : « L'engagement organisationnel comporte trois dimensions, soit celles d'engagements affectif, d'engagement normatif et d'engagement de continuité » (Meyer et Allen, 1991).

*Engagement organisationnel – affectif (EOA)* : « L'engagement affectif fait référence au degré d'identification d'un individu avec son organisation » (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

*Engagement organisationnel – normatif (EON)* : « L'engagement normatif fait référence à un sentiment d'obligation morale incitant l'individu à demeurer dans l'organisation » (Wiener, 1982).

*Intention de quitter (IQ)* : « [...] intention délibérée de quitter l'organisation » (Tett et Meyer, 1993).

L'ensemble des variables du modèle ayant été proprement défini dans le cadre de notre étude, nous devons noter qu'il est probable que certaines autres variables, pas prises en compte dans nos travaux, viennent interagir avec les variables précédemment déterminées. Si tel était le cas, nos résultats pourraient ne pas être entièrement représentatifs de la réalité. Pourtant, il serait illusoire de prétendre pouvoir prendre en compte tous les paramètres qui pourraient avoir un effet quelconque sur nos analyses. Notre intention est de simplement fournir une piste à l'intention des gestionnaires à savoir s'ils doivent gérer différemment les employés provenant des différents groupes générationnels et donc, nous nous en tiendrons uniquement à nos sept variables.

À notre connaissance, très peu de recherches empiriques ont adressé, au cours de leurs recherches, les questions suivantes auprès des PME. Malheureusement, depuis une soixantaine d'années, le sujet de la rétention et ses constituants a largement été exploité, mais rarement en fonction des différentes générations et encore moins au sein de PME. Malgré le manque d'études empiriques, plusieurs points de vue par rapport à l'effet de l'âge persistent et l'absence de consensus demeure. La présente recherche vise donc à ajouter aux connaissances déjà établies dans le but de mieux comprendre ce phénomène important.

## **2.7 Hypothèses**

Jusqu'ici, six hypothèses ont été posées en fonction des lectures faites. Celles-ci font figure d'objectifs spécifiques de notre recherche. Voici, en guise de rappel, l'énoncé des six hypothèses précédemment citées :



- H1 (exploratoire) : L'âge (V1) sera corrélé positivement et significativement avec le degré de rétention (V2) des employés au sein des PME.
- H2 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement la satisfaction au travail de type extrinsèque (V2).
- H3 (prédictive) : L'âge (V1) à un impact positif sur la satisfaction intrinsèque (V2).
- H4 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif (V2).
- H5 (prédictive) : L'âge (V1) influence positivement l'engagement organisationnel de type normatif (V2).
- H6 (prédictive) : L'âge (V1) influence négativement les intentions de quitter (V2).

Ces relations, insérées dans notre modèle, s'illustrent comme suit :

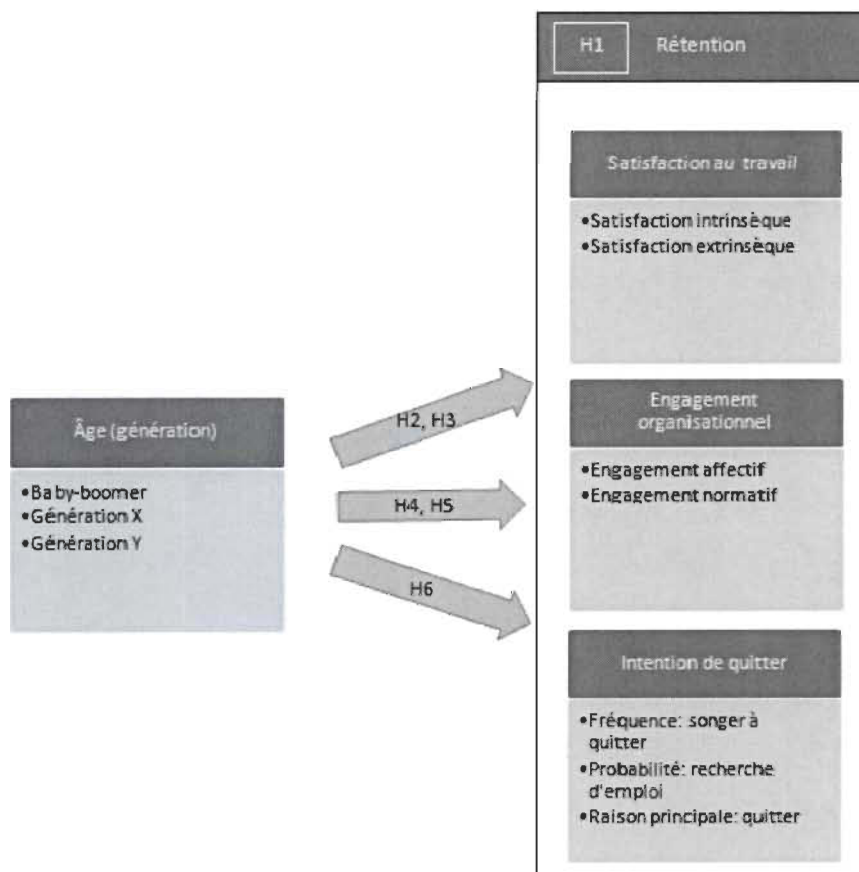


Figure 4. Insertion des hypothèses dans notre modèle.

Bref, nous tentons de déterminer la validité du syllogisme suivant :

Prémisse #1 : Le degré de rétention d'un employé peut être considéré comme étant la résultante de ses sentiments envers sa satisfaction au travail, son engagement organisationnel et son intention de quitter.

Prémisse #2 : L'âge d'un employé sera corrélé significativement avec sa satisfaction au travail, son engagement organisationnel et son intention de quitter.

Syllogisme : L'âge d'un employé sera corrélé significativement avec son degré de rétention.

Étant donné que nous avons déjà établi, lors de notre revue littéraire, que la première prémisse est raisonnablement vraie, si nous réussissons, par nos analyses, à déterminer que l'âge affecte les variables à l'étude, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, nous pourrions nous positionner sur la validité de notre syllogisme. Dans les chapitres qui suivent, nous tenterons de voir si elles peuvent être confirmées en fonction des données que nous avons pour cette étude.

## ***2.8 Conclusion : chapitre 2***

Les deux premiers chapitres de cette étude mettent en relief les éléments qui seront nécessaires afin de répondre à notre question de recherche qui, rappelons-le, est la suivante : les différences générationnelles sont-elles suffisamment grandes pour justifier l'implantation d'un système de gestion des ressources humaines scindé en fonction des générations à l'œuvre sur le marché du travail?

Nous avons débuté ce deuxième chapitre en mettant en contexte les variables de l'étude. Ensuite, nous avons rappelé les principales caractéristiques générationnelles en fonction des générations présentes dans cet ouvrage avant de définir la rétention et ses composantes, tel que nous les concevions pour cette étude. Finalement, nous avons dressé un cadre conceptuel dans le but d'illustrer concrètement comment nos variables interagissent.

Le troisième chapitre servira à vous familiariser avec la méthodologie employée pour atteindre nos résultats qui, pour leur part, seront présentés au chapitre quatre.

## **Chapitre 3 : Méthodologie.**

### ***3.1 Introduction***

La méthodologie est le cœur des recherches scientifiques. Une revue littéraire, aussi pertinente soit-elle, ne pourra jamais compenser une méthodologie déficiente. Ce troisième chapitre servira donc à décrire les différents éléments méthodologiques de la présente recherche. Nous débuterons par une présentation sommaire des données et poursuivrons avec la stratégie et les phases opérationnelles de la recherche. La deuxième section sera consacrée à décrire la construction de l'échantillon et les méthodes d'échantillonnage. Ensuite, nous présenterons l'instrument de mesure, une brève revue des moyens utilisés pour administrer le questionnaire ainsi que les méthodes d'analyses. Nous finirons en précisant les considérations éthiques prises en considération.

### ***3.2 Présentation des données***

Il convient de spécifier, dans un premier temps, que les analyses présentées dans le présent mémoire ont été faites à partir d'une banque de données secondaires. Cette banque initiale a été construite dans l'optique de mesurer l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des ressources humaines. Toutefois, pour les analyses qui suivent, seules les parties reliées aux facteurs individuels et à la performance de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire par rapport à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel et à l'intention de quitter, ont été utilisées.

Ces données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré aux employés de diverses organisations québécoises ainsi qu'à des adultes actifs sur le marché du travail et inscrits à différents programmes de formation universitaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). En somme, la population pour l'étude était donc la population adulte, en emploi, dans différentes régions du Québec. De surcroît, dans le but d'accroître la fidélité des observations, des groupes de discussions ou des entrevues individuelles ont été tenus dans chaque entreprise afin de compléter les informations préalablement obtenues. En échange, à la suite de cette collecte de données, chaque organisation participante a reçu un rapport individuel rempli de conseils quant aux pratiques de GRH à adopter en vue d'augmenter la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel de ses employés. Davantage de précisions quant à l'instrument suivront dans les parties qui suivent.

*Répondants.* Des 693 questionnaires de répondants présents dans la base de données secondaires lors du début des analyses, 221 entrées, soit 31,9 %, ont été soustraites dans le but d'éliminer les participants œuvrant dans de grandes entreprises; c'est-à-dire les entreprises comptant plus de 249 employés selon la majorité des interprétations. Également, trois autres entrées ont été soustraites par manque d'information, nous ne pouvions reconnaître dans quel type d'entreprise œuvraient ces répondants. Finalement, 209 entrées additionnelles, soit 30,2 %, ont aussi dû être retirées puisque nous tenions à ne pas prendre en compte les répondants « étudiants » étant donné les divers biais pouvant exister entre les réponses des dits étudiants en ce qui a trait aux diverses raisons de quitter. Une analyse préliminaire des données nous a permis de constater qu'il existe effectivement une différence significative entre les intentions de quitter et les principales raisons de quitter des étudiants par rapport aux personnes qui ne sont pas inscrites à l'université. En guise d'exemple, certains étudiants ont cité l'espérance d'un emploi meilleur ou encore le fait d'occuper un emploi étudiant, ce qui sous-entend une certaine temporalité, comme première raison de quitter. De plus, certains chercheurs (Houston *et al.* 1983; Johnson et Eagly 1989; Monroe et Krishnan 1983, cités dans Brown et Stayman, 1992) affirment que l'usage d'une population homogène formée d'étudiants peut entraîner un biais en produisant des effets plus importants que ce qui serait décelé dans la

population en général. Finalement, les analyses du présent mémoire ont été calculées auprès de 260 répondants, employés de PME – soit quatre PME manufacturières et une PME de services.

Ces 260 répondants ont été répartis en fonction des générations auxquelles ils appartiennent à partir de leur âge, sans égard aux autres variables sociodémographiques qui les distinguent les uns des autres. La prise en compte de ces autres déterminants aurait pu introduire un biais important dans nos résultats. À notre connaissance, il n'existe toujours pas de consensus définitif en ce qui a trait aux dates qui circonscrivent les générations. Donc, afin de définir les dates définissant les extrémités de chaque génération, nous nous sommes inspirés des travaux que nous avons consultés sur le domaine. Ensuite, afin de déterminer qui de notre base de données appartenait à quelle génération, nous avons soustrait leur âge de l'année où ils ont répondu au questionnaire pour obtenir leur année de naissance. Ensuite, nous avons utilisé les années de naissance par génération, que nous avons préalablement définies, pour attribuer chaque individu à une génération. C'est aussi pour cette raison que nous avons parfois utilisé les termes générations et âges de manière interchangeable dans l'analyse de l'étude en cours. Conséquemment, notez que lorsque nous ferons référence à l'âge dans les sections à venir, ce n'est que dans le but de mieux conceptualiser notre démarche analytique. Chaque test retourne des résultats propres aux générations à l'étude. Initialement, nous avions prévu évaluer l'appartenance générationnelle parmi les quatre cohortes présentes sur le marché du travail canadien. Toutefois, il s'avère que de nos 260 répondants, aucun n'appartenait à la génération silencieuse. La répartition s'est donc faite comme suit :

Tableau 7

Répartition des répondants en fonction des générations à laquelle ils appartiennent

	Génération Y (de 15 à 33 ans)	Génération X (de 34 à 45 ans)	«Baby-Boomers» (de 46 à 64 ans)	Gén. Silencieuse (65 ans et plus)	Total
<b>Nbre de Répondants</b>	80	99	81	0	260
<b>Moyenne</b>	26,83	40,07	51,32	n.d.	39,50
<b>Écart-type</b>	4,41	3,46	3,98	n.d.	10,43

Avant d'aller plus loin, nous croyons essentiel de spécifier que nous ne prétendons pas que l'appartenance à une cohorte générationnelle dictera, sans l'ombre d'un doute, le comportement adopté. Toutefois, nous (ainsi que plusieurs auteurs cités précédemment) soutenons que de façon générale, le fait de relever d'un groupe spécifique aura des impacts, dont la signification est variable, sur l'attitude des gens qui en font partie. Ceci doit être perçu comme un avantage puisque bien qu'il serait préférable de gérer chaque individu ou employé de façon individuelle, ceci nécessiterait beaucoup trop de ressources humaines, matérielles et financières pour qu'en ressorte un réel avantage à la fois pour cette recherche et en entreprise.

### 3.3 *Stratégie de recherche*

Tel que soulevé maintes fois depuis le début de cette étude, les effets de l'âge sur la rétention sont encore ambigus. Lorsque certains prétendent que l'âge est une variable prédictive importante (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009), d'autres prétendent le contraire (Dubuc et Éthier, 2009; Kowske *et al.*, 2001). Quoi qu'il en soit, l'objectif d'atteindre un consensus est toujours d'actualité. C'est dans cette perspective que nous tenions à vérifier si l'âge influence la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que l'intention de quitter puisque ces facteurs sont considérés comme étant déterminants de la fidélité des employés.

Notre recherche s'inscrit donc dans un cadre de recherche appliquée ayant pour objectif de fournir des informations supplémentaires dans le but d'aider les gestionnaires à décider s'ils doivent considérer l'âge des employés dans la mise en place des pratiques de GRH. Une démarche inductive sera à l'origine de notre raisonnement, c'est-à-dire que nous nous servirons de l'analyse de nos résultats pour tirer des conclusions à savoir si réellement l'appartenance à une cohorte générationnelle affecte la rétention.

La structure de la preuve s'est faite de façon méthodique. En effet, nous avons privilégié une démarche plus formelle qui amène comme finalité des conclusions qui soutiennent ou non, à travers une étude empirique, les hypothèses que nous avons posées. C'est-à-dire que nous avons préféré l'usage d'une base de données quantitatives, où les fondements étaient issus de questions plutôt que d'observations. Ceci permet une

perception et une compréhension entière de l'étude de la part des participants. De plus, à partir de ces données, nous avons procédé à diverses analyses statistiques, favorisant cette approche aux études de cas. Nous avons utilisé des analyses ex post facto des variables plutôt que de privilégier une démarche davantage expérimentale afin de réaffirmer ou démentir nos hypothèses. Ceci a permis de mieux répondre à l'objectif principal de l'étude qui est de déterminer s'il y a un lien de causalité entre la génération à laquelle un employé appartient et le niveau de rétention qu'il affiche. Finalement, la collecte des données s'est faite dans un environnement naturel où en omettant le biais pouvant être apporté par la distribution des questionnaires, les employés étaient sensiblement soumis aux mêmes conditions dans lesquelles ils œuvrent quotidiennement au travail. Nous n'entrevoions pas la possibilité d'exploiter cette étude dans une perspective temporelle longitudinale, toutefois, si tel avait été le cas, il aurait fallu recréer ces conditions dans une optique de fiabilité, mais également pour augmenter les chances que l'étude retourne des résultats similaires.

### **3.4 Phases opérationnelles de la recherche**

Voici un aperçu de la manière dont le déroulement de la collecte des données a été effectué. Il convient de définir les étapes de la collecte des éléments de la base de données initiale que nous avons utilisée, mais aussi de spécifier quelles démarches nous avons entreprises dans l'étude en cours.

#### **3.4.1 Mesure des variables**

Il convient de débiter par les définitions opérationnelles des variables. L'utilisation d'instruments déjà existants nous permet également d'emprunter les définitions opérationnelles des variables présentes dans ceux-ci.

*Profil individuel.* Au niveau de données socio-démographiques, nous avons utilisé, dans le cadre de cette étude, l'âge et la taille de l'entreprise afin de constituer notre échantillon. Conséquemment, peu importe l'âge, nous avons considéré uniquement les employés travaillant dans des entreprises de 249 employés et moins.



*Rétention.* Ce construit n'a pas été utilisé ou défini dans l'étude d'origine. Toutefois, constituant un point central de notre étude, il importe de tenter de le clarifier. Comme son nom l'indique, ce terme fait référence à l'action de retenir, de conserver. Dans le cadre de notre étude, la rétention est mesurée par les composantes suivantes : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.

*Satisfaction au travail.* Ici, 20 items mesurent la satisfaction au travail. Ces items sont issus d'une version courte du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967). De ces items, douze mesurent la satisfaction intrinsèque ( $\alpha = 0.893$ ) et six mesurent la satisfaction extrinsèque ( $\alpha = 0.824$ ). Les deux autres items mesurent la satisfaction au travail globale et ne seront donc pas considérés pour notre étude. L'utilisation d'une échelle de Likert en six points permettait aux employés d'évaluer leur satisfaction à partir de ces 20 items en les cotant de 1 = très faible satisfaction, jusqu'à 6 = très forte satisfaction. « Comme ce fut le cas dans d'autres études, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque ont été retenues comme variables manifestes de la satisfaction au travail, qui est ici modélisée en tant que construit réflexif » (Schmitt & Bedeian, 1982; Vanderberg & Scarpello, 1990, cités dans Fabi, Lacoursière, Morin & Raymond, 2011, p. 7).

*Engagement organisationnel.* Dans l'étude d'origine, l'engagement organisationnel a été perçu tel que défini par Meyer, Allen et Smith (1993), en trois dimensions – affective, normative et de continuité. Chaque dimension a été mesurée par six énoncés, tous évalués à l'aide d'échelles de Likert en six points (1 = totalement en désaccord et 6 = totalement en accord). Pour nos analyses, les items liés à l'engagement de continuité ont été exclus afin d'éviter d'incorporer une notion de temporalité dans notre étude. Les alphas de Cronbach pour l'engagement organisationnel de type affectif et normatif sont de 0.937 et de 0.872, respectivement. « Comme ce fut le cas dans d'autres études, ces trois sous-dimensions ont été utilisées comme indicateurs de l'engagement organisationnel, qui est ici modélisé comme construit réflexif » (Song, Kim & Kolb, 2009; Liao, Hu & Chung, 2009, cités dans Fabi *et al.*, 2011, p. 8).

*Intention de quitter.* Finalement, l'intention de quitter a été mesurée en trois points : la fréquence à laquelle l'employé songe à quitter, les probabilités que celui-ci enclenche le processus de recherche d'un nouvel emploi et l'identification des principales raisons qui l'inciteraient à quitter volontairement son emploi. Les deux premiers énoncés, issus du Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) de Cammann, Fichman, Jenkins et Flesh (1969), ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert en six points. « Comme ce fut le cas dans d'autres études (Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004), ces deux mesures ont été utilisées comme indicateurs de l'intention de quitter » (Fabi *et al.*, 2011, p. 8). La dernière question est une question à choix de réponses. Ces réponses seront considérées en fonction de leur fréquence. Étant donné que chaque aspect de l'intention de quitter n'a été évalué qu'à l'aide d'une seule question, il est impossible d'obtenir des alphas de Cronbach pour ces mesures.

### 3.4.2 Échantillon

Étant fortement dépendants de la participation des organisations, les chercheurs auxquels la banque de données originale appartient ont dû soigneusement choisir et prendre contact avec des entreprises dans le but de leur offrir un échange de service. En échange de la permission de faire remplir leurs questionnaires par les employés, les chercheurs se sont engagés à retourner un rapport adapté spécialement à chacune des organisations dans lequel elles pourraient être sensibilisées aux principales pratiques de GRH pouvant être implantées pour augmenter la satisfaction et l'engagement de ses employés. Au total, ils ont réussi à convaincre dix organisations. Finalement, dans le but d'accroître leur représentativité, les chercheurs ont également distribué leur questionnaire parmi des adultes inscrits dans des programmes universitaires.

Au moment où nous avons entrepris notre recherche, la banque de données complète comptait 693 répondants. Toutefois, dans le but d'adapter les qualités des répondants au sujet de notre étude, nous avons conçu un échantillon de convenance à partir de la base de données primaire à laquelle nous avons dû retrancher 433 répondants. Les justifications précises de ces ajustements ont été citées dans la section 3.2, Présentation des données.

### **3.4.3 Méthodes d'échantillonnage**

Le fait d'avoir pu utiliser des données secondaires pour cette étude nous a permis de ne pas avoir à définir la population, le cadre d'échantillonnage ainsi que le processus d'échantillonnage par exemple. Nous n'avons donc eu qu'à spécifier les caractéristiques d'inclusion et d'exclusion des participants afin de pouvoir bâtir notre échantillon.

En plus des informations déjà fournies, nous pouvons ajouter que l'échantillon utilisé pour cette étude a été composé à partir de deux méthodes d'échantillonnage non probabilistes en phases successives. En effet, nous avons premièrement utilisé la méthode par convenance, simplement parce que les données nous ont gracieusement été offertes. Ensuite, nous avons mis en œuvre une méthode d'échantillonnage par jugement dans le but d'atteindre les objectifs que nous nous étions fixés. Bien entendu, la répartition de nos données représentait une préoccupation de taille. Cependant, une fois nos critères de sélection posés et la méthode d'échantillonnage par jugement appliquée, nous nous retrouvions avec un échantillon dans lequel les répondants étaient presque parfaitement scindés en trois cohortes générationnelles équivalentes. Nous avons privilégié cette répartition au lieu de la représentativité de la population dans notre échantillon puisque l'objet est avant tout d'évaluer la perception du travail des salariés des différentes générations. Le tout nous a permis d'obtenir un total de 260 répondants. Considérant la contribution marginale de nos données, ceci s'avère un nombre plus que suffisant pour nos besoins.

### **3.4.4 Instruments de mesure et prétest**

Le questionnaire d'origine, intitulé *Questionnaire sur l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des ressources humaines* de Fabi et Lacoursière (2008), est composé de plusieurs parties. La première partie recueille des renseignements de type sociodémographique ainsi que des informations par rapport aux caractéristiques de l'emploi. La deuxième partie porte sur les pratiques de gestion des ressources humaines, tandis que la dernière vise à évaluer la performance de la gestion des ressources humaines. Selon ce qui nous intéresse, nous avons utilisé uniquement des brides de la première partie et la troisième partie dans son ensemble.

Ce questionnaire, utilisé pour la collecte de données, a été créé en 2008 dans le but d'étayer de nombreuses recherches liées aux ressources humaines. Pour les parties qui nous intéressent, le questionnaire est principalement la version française d'instruments existants dont la validité n'était plus à remettre en question notamment le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), les échelles d'engagement organisationnel de Meyer, Allen et Smith (1993) et le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ).

Pour ce qui est de la validation de l'instrument, nous pouvons conclure qu'étant donné que ledit questionnaire a été composé de questions de type démographique relativement simples et de questions issues d'instruments ayant maintes fois fait leurs preuves, la nécessité de prétests s'en trouvait significativement réduite.

#### ***3.4.5 Administration du questionnaire***

Tel que brièvement décrit précédemment, la collecte de données s'est faite par la distribution de questionnaire aux employés adultes de certaines corporations situées dans la province du Québec.

Cette méthode d'échantillonnage par questionnaire en contexte de face-à-face a été privilégiée parce qu'elle peut facilement être administrée de façon rapide à un grand nombre de répondants tout en permettant l'enregistrement fidèle des informations recueillies. L'aspect face-à-face quant à elle favorise une approche personnalisée.

L'usage d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste a été choisi dans le but d'atteindre un nombre maximal de répondants. Cette recherche est inclusive au niveau des différentes caractéristiques des participants, âge, sexe, secteur d'activité, taille de l'organisation, etc., et n'est donc pas restreinte par des critères de ce type.

Les participants ont été invités à répondre individuellement à un questionnaire composé majoritairement de deux sortes de questions, soit des questions fermées et des questions à choix multiples pour lesquelles les réponses sont de types nominal ou ordinal. Celles-ci avaient comme objectif d'aider à percevoir le sentiment des employés envers les

différents aspects de leur carrière. Ce type de question a été privilégié de façon à faciliter l'interprétation des résultats ainsi que d'augmenter le taux de réponse. À l'exception de la dernière question portant sur la principale raison qui pourrait pousser un employé à quitter son emploi, l'ensemble des questions ont été posées de manière à obtenir des réponses de nature quantitative. La formule volontariste quant à elle a été choisie pour assurer la pertinence des résultats en évitant que les gens, qui se sentent obligés de répondre, biaisent les résultats par des réponses inexactes. La méthode volontariste permet aussi d'étendre la recherche à l'ensemble de la population, soit les employés adultes. Conséquemment, l'échantillon est composé des personnes qui ont choisi de répondre au questionnaire. C'est donc à partir de ce nombre de répondants que la taille de l'échantillon peut être déterminée. À ce jour, la taille de l'échantillon est encore en constante progression.

#### ***3.4.6 Méthodes d'analyse***

Une fois les données recueillies, il convient de procéder à leur analyse. Le fait que les données soient surtout de type quantitatif nous permet de procéder à une analyse informatique. Cependant, quelques étapes s'imposent avant que des résultats soient retournés de ces tableurs. Dans un premier temps, les chercheurs durent codifier leur questionnaire en fonction des différentes réponses envisageables. Une fois cette tâche complétée, ils purent procéder à l'entrée des réponses des répondants dans un système de gestion de données muni d'un tableur. Dans le cas qui nous concerne, les chercheurs ont opté pour l'utilisation du logiciel Excel de la suite Microsoft Office. Les analyses ont ensuite été effectuées avec le logiciel SPSS.

La prochaine étape concerne l'analyse proprement dite. Il semble que les plus importantes contributions à la question de recherche aient été faites à partir d'analyses multivariées telles que des analyses de variances, des comparaisons multiples, des analyses corrélationnelles et analyses du khi-carré. Cette première analyse (ANOVA) nous a permis de déterminer, dans un premier temps, si l'âge a réellement un impact sur les variables à l'étude, soit les composantes de la rétention. Si tel n'avait pas été le cas, nos analyses se seraient terminées là. Comme cette première analyse a établi que l'âge a

un impact sur les composantes de la rétention, nous avons poursuivi afin de comparer les différentes générations entre elles, encore une fois, en fonction des variables à l'étude à l'aide des autres analyses multivariées mentionnées précédemment. Ceci nous permet de savoir avec plus de certitude si les générations se rejoignent sur certains aspects et si oui, lesquels. Finalement, nous avons dressé un tableau croisé des principales raisons de quitter en fonction de l'appartenance générationnelle. Ces informations s'avèrent pertinentes lorsque vient le temps de considérer les plus importantes causes d'insatisfaction.

### *3.4.7 Considérations éthiques*

Un certificat d'éthique avait préalablement été obtenu pour cette étude par l'équipe à laquelle la base de données appartient. Conformément aux règlements applicables aux recherches impliquant des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), ces derniers ont dû faire la demande d'un certificat d'éthique auprès du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CEREH)<sup>1</sup>. Une fois celui-ci accordé, ils ont rédigé une lettre d'information et de consentement qu'ils ont placé au début de chaque questionnaire. Cette lettre vient clairement expliquer quels sont les objectifs des chercheurs, les bénéfices découlant de leurs recherches en termes d'avancement des connaissances, la tâche étant déléguée aux répondants ainsi que le temps approximatif qui leur sera alloué. Des clauses de confidentialité et de participation volontaire en faisaient également partie. Le tout dans le but de protéger leurs droits, de les rassurer par rapport aux inquiétudes qu'ils pourraient avoir, mais surtout de susciter leur intérêt pour le sujet.

### *3.5 Conclusion : chapitre 3*

Afin de conclure ce chapitre, il semble important d'en récapituler les principaux points. Nous avons débuté cette section en prenant bien soin de distinguer la présente recherche de l'étude à l'origine de la base de données que nous avons utilisée. En effet, son apport nous a été d'une grande aide. Sans ces données, nous aurions difficilement pu

---

<sup>1</sup> Ce dernier porte le numéro suivant: CER-08-137-04.02.02

atteindre les résultats que nous avons obtenus. Nous tenons donc à remercier monsieur Fabi ainsi que ces collaborateurs.

Nous avons ensuite poursuivi avec la présentation des données en apportant d'importantes précisions quant à son mode de collecte ainsi que la population cible : la population adulte, en emploi, au Québec. De là, nous avons indiqué de quelle façon nous avons formé notre échantillon à partir des données disponibles. Au total, nous avons utilisé les réponses de 260 répondants, adultes, employés au sein de PME et qui ne sont pas inscrits à un programme de formation à l'UQTR, que nous avons répartis en fonction des générations auxquelles ils appartiennent.

Après, nous avons tenté d'apporter plus d'informations par rapport à notre stratégie de recherche. Nous avons précisé que nos résultats découleraient d'analyses et d'inductions, s'inscrivant ainsi dans le cadre d'une démarche de recherche appliquée. Nous avons fourni un maximum d'informations sur la méthode de collecte de données, autant par rapport à la recherche en cours que dans son cadre original. Nous avons mis l'emphase sur l'importance d'avoir eu recours à des recherches empiriques basées majoritairement sur des observations et nous avons défini en profondeur le cadre qui régissait les recherches ainsi que l'environnement de l'étude.

Pour ce qui est des phases opérationnelles de la recherche, nous avons commencé par définir les principales variables à l'étude et l'origine de notre échantillon ainsi que les méthodes utilisées pour le constituer. Ensuite, nous avons discuté de notre questionnaire avant d'entreprendre la partie portant sur son administration.

Enfin, nous avons apporté davantage d'informations par rapport aux méthodes d'analyses et nous avons tenté de répondre aux différentes inquiétudes pouvant avoir existé en faisant un retour sur les considérations éthiques prises en compte. Pour de plus amples renseignements, le chapitre qui suit décrira avec plus de concision les aspects liés à l'analyse des données.

## Chapitre 4 : Résultats

### *4.1 Introduction*

L'ensemble des items servant à mesurer la rétention – c'est-à-dire la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que l'intention de quitter – ont été soumis, sous forme de données secondaires, à des analyses statistiques dont : des tests d'ANOVA, plusieurs comparaisons multiples de style Bonferroni, des analyses corrélationnelles, puis à des analyses du khi-carré.

### *4.2 Présentation et interprétation des résultats*

Les procédures d'analyses utilisées ici-bas ont été privilégiées dans le but d'établir si un lien réel existe entre l'appartenance à une cohorte générationnelle, déterminée en fonction de l'âge d'une personne, et le degré de rétention qu'elle affiche envers l'entreprise qui l'emploie. Advenant que cette relation – appartenance générationnelle : niveau de rétention – soit actuelle, nous tenterons d'approfondir l'analyse de ses variables afin d'en connaître le sens et la force.

#### *4.2.1 Corrélation entre l'âge et nos variables dépendantes*

Dans un premier temps, nous avons vérifié la relation corrélacionnelle qui unit l'âge, mesuré de façon continue, aux variables dépendantes à l'étude. Le but de cette



démarche était d'appréhender et de mieux comprendre les relations globales entre les différentes variables du modèle de recherche. Nos résultats figurent au tableau 8.

Tableau 8

Moyennes, écart-type et corrélations  
entre les variables dépendantes et l'âge des participants

<b>Variables dépendantes corrélées à l'âge (mesurée de façon continue)</b>	<b>Coefficient de Pearson (<i>r</i>)</b>	<b>Significativité (bilatérale)</b>	<b>Moyenne (écart-type)</b>
<b>Satisfaction intrinsèque</b>	0,185**	0,000	4,293 (0,813)
<b>Satisfaction extrinsèque</b>	0,239**	0,153	3,626 (0,975)
<b>Engagement organisationnel- affectif</b>	0,089	0,000	3,864 (1,249)
<b>Engagement organisationnel - normatif</b>	0,331**	0,000	3,305 (1,182)
<b>Fréquence - songer à quitter</b>	-0,186**	0,003	2,825 (1,412)
<b>Probabilité de quitter</b>	-0,337**	0,000	2,483 (1,526)

\*\* Les corrélations sont significatives à un niveau de 0,01

Ici, l'âge est mis en relation avec la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les composantes de l'intention de quitter. Nous pouvons constater que tous ces éléments de la rétention, à l'exception de la satisfaction de type extrinsèque, sont fortement corrélés de manière positive ou négative avec l'âge à un niveau de signification de 0,01. En d'autres mots, ceci signifie qu'une variation dans l'âge de nos répondants entraîne aussi une fluctuation des variables dépendantes de notre étude. Concrètement, ces analyses nous permettent d'affirmer qu'à mesure que nos répondants vieillissent, leur niveau de satisfaction au travail intrinsèque ainsi que leur niveau d'engagement organisationnel s'accroissent. À l'inverse, plus ils vieillissent, moins ils songent à partir et plus petite est la probabilité qu'ils quittent l'entreprise pour laquelle ils œuvrent. Pour ce qui en est de la satisfaction au travail de type extrinsèque, il semble que celle-ci ne soit nullement influencée par une altération de l'âge.

Sauf dans le cas de la satisfaction au travail de type extrinsèque, ces résultats cadrent parfaitement avec les hypothèses que nous avons posées. Nous tenterons d'expliquer cette discordance plus tard, une fois que nous aurons divisé nos répondants par groupe générationnel. Poursuivons maintenant avec une analyse de variance afin de

déterminer si nos données se comportent de manière similaire lorsque scindées par génération.

#### 4.2.2 Analyse de variance (ANOVA)

Dans un premier temps, il importe de procéder à une analyse de variance (ANOVA) afin d'évaluer si la rétention, ici mesurée par l'ensemble de ces composantes, est reliée d'une manière ou d'une autre aux générations auxquelles appartiennent les employés. Le tableau 9 présente les résultats de l'ANOVA.

Tableau 9  
Analyse de la variance (ANOVA) des composantes de la rétention selon l'âge de répondants

Facteurs de variabilité		Somme des carrés des écarts	Degrés de liberté	Carré moyens	F (Fisher)	Signification
<b>Satisfaction intrinsèque</b>	Entre les groupes	5,464	2	2,732	4,239	0,015
	Au sein des groupes	164,343	255	0,644		
	Total	169,808	257			
<b>Satisfaction extrinsèque</b>	Entre les groupes	3,15	2	1,575	1,667	0,191
	Au sein des groupes	240,021	254	0,945		
	Total	243,171	256			
<b>Engagement organisationnel – affectif</b>	Entre les groupes	30,482	2	15,241	10,482	0,000
	Au sein des groupes	372,208	256	1,454		
	Total	402,69	258			
<b>Engagement organisationnel – normatif</b>	Entre les groupes	35,401	2	17,700	13,934	0,000
	Au sein des groupes	323,916	255	1,270		
	Total	359,316	257			
<b>Fréquence – songer à quitter</b>	Entre les groupes	16,347	2	8,174	4,416	0,017
	Au sein des groupes	500,773	254	1,972		
	Total	517,121	256			
<b>Probabilité de quitter</b>	Entre les groupes	48,897	2	24,449	11,347	0,000
	Au sein des groupes	547,274	254	2,155		
	Total	596,171	256			

\*L'ANOVA est significative à un seuil  $p < 0,05$

Nous avons utilisé l'âge en guise de variable continue à expliquer dans l'analyse de variance ci-haut. Nous constatons donc, en étudiant le tableau 9, que la variance de la

rétenion observée en fonction de l'âge peut être expliquée par diverses composantes, chacune attribuable, en différentes proportions, à un degré de variabilité. C'est-à-dire, qu'à un seuil de signification de 0,05, nous pouvons conclure que l'âge a un impact non négligeable sur tous les facteurs de variabilité énoncés précédemment, à l'exception de la satisfaction extrinsèque [ $F(2, 254) = 1.667, p = 0.191$ ]. Plus concrètement, cela signifie que nos données soutiennent l'ensemble des hypothèses que nous avons posées initialement sur les effets de l'âge sur chacune des composantes de la rétenion, à l'exception de H2, en lien avec la satisfaction extrinsèque au travail. Ce qui revient à dire que les hypothèses H3, H4, H5 et H6 seraient confirmées. L'appartenance à une génération donnée, contribuerait à expliquer la différence significative au niveau de la satisfaction au travail de type intrinsèque [ $F(2, 255) = 4.239, p = 0.015$ ], de l'engagement organisationnel affectif [ $F(2, 256) = 10.482, p = 0.000$ ] et normatif [ $F(2, 255) = 13.934, p = 0.000$ ] ainsi que de l'intention de quitter mesurée par la fréquence à laquelle un individu songe à quitter [ $F(2, 254) = 4.146, p = 0.017$ ] et la probabilité que ce même individu quitte réellement [ $F(2, 254) = 11.347, p = 0.000$ ], à un seuil de  $p < 0.05$ . Par conséquent, par la logique du syllogisme démontré précédemment et les résultats ci-dessus, on peut statuer sur la validité de l'hypothèse H1. Si l'appartenance à un groupe générationnel fait fluctuer les variables à l'étude et que ces mêmes variables composent la rétenion, l'appartenance à un groupe générationnel influencerait le degré de rétenion des employés au sein des PME, tel que prévu par notre première hypothèse (H1).

Nos résultats rejoignent les recherches de Kowske *et al.* (2010) qui soutiennent que des différences générationnelles existent au niveau de certaines attitudes au travail.

#### **4.2.3 Comparaisons multiples de style Bonferroni**

Dans l'optique de pousser encore plus loin nos examens, nous avons effectué des tests post-hoc des analyses de variance présentées ci-haut afin de déterminer avec plus de précision dans quelle mesure les différentes générations à l'étude se ressemblent selon les attributs composant la rétenion. Nous avons débuté à l'aide de comparaison de type Bonferroni. Les résultats sont illustrés dans les tableaux 10a et 10b. Ce dernier est la suite du tableau 10a.

Tableau 10a

Comparaison des cohortes générationnelles en fonction des composantes de la rétention.  
Comparaisons de type Bonferroni. (Partie 1 de 2)

Variable dépendante	(I) Âge	(J) Âge	Écart de moyenne (I-J)	Écart-type	Signification	Intervalle de confiance (95 %)	
						Borne inférieure	Borne supérieure
<b>Satisfaction intrinsèque</b>	1 15 à 33	2 34 à 45	-0,2541	0,12157	0,113	-0,5470	0,0389
		3 46 à 64	-0,3581	0,12753	0,016	-0,6654	-0,0507
	2 34 à 45	1 15 à 33	0,2541	0,12157	0,113	-0,0389	0,5470
		3 46 à 64	-0,104	0,12115	1,000	-0,3930	0,1880
	3 46 à 64	1 15 à 33	0,3581	0,12753	0,016	0,0507	0,6654
		2 34 à 45	0,104	0,12115	1,000	-0,1880	0,3960
<b>Satisfaction extrinsèque</b>	1 15 à 33	2 34 à 45	-0,2679	0,14698	0,208	-0,6222	0,0863
		3 46 à 64	-0,1614	0,15419	0,889	-0,5330	0,2101
	2 34 à 45	1 15 à 33	0,2679	0,14698	0,208	-0,0863	0,6222
		3 46 à 64	0,1066	0,14647	1,000	-0,2464	0,4596
	3 46 à 64	1 15 à 33	0,1614	0,15419	0,889	-0,2102	0,5330
		2 34 à 45	-0,1066	0,14647	1,000	-0,4596	0,2464
<b>Engagement affectif</b>	1 15 à 33	2 34 à 45	-0,6944	0,18395	0,001	-1,1378	-0,2511
		3 46 à 64	-0,7907	0,19313	0,000	-1,2562	-0,3253
	2 34 à 45	1 15 à 33	0,6944	0,18395	0,001	0,2511	1,1378
		3 46 à 64	-0,0963	0,18395	1,000	-0,5396	0,3470
	3 46 à 64	1 15 à 33	0,7907	0,19313	0,000	0,3253	1,2562
		2 34 à 45	0,0963	0,18395	1,000	-0,3470	0,5396
<b>Engagement normatif</b>	1 15 à 33	2 34 à 45	-0,5749	0,17115	0,003	-0,9874	-0,1625
		3 46 à 64	-0,9329	0,17969	0,000	-1,3660	-0,4998
	2 34 à 45	1 15 à 33	0,5749	0,17115	0,003	0,1625	0,9874
		3 46 à 64	-0,358	0,17115	0,112	-0,7704	0,0545
	3 46 à 64	1 15 à 33	0,9329	0,17969	0,000	0,4998	1,3660
		2 34 à 45	0,358	0,17115	0,112	-0,0545	0,7704

\* L'écart des moyennes est significatif à un niveau de 0,05.

Tableau 10b

Comparaison des cohortes générationnelles en fonction des composantes de la rétention.  
Comparaisons de type Bonferroni. (Partie 2 de 2)

Variable dépendante	(I) Âge	(J) Âge	Écart de moyenne (I-J)	Écart-type	Signification	Intervalle de confiance (95 %)		
						Borne inférieure	Borne supérieure	
Fréquence — songer à quitter	1	15 à 33	2 34 à 45	0,5554	0,21330	0,029	0,0413	1,0695
		3 46 à 64	0,5696	0,22394	0,035	0,0299	1,1093	
	2	34 à 45	1 15 à 33	-0,5554	0,21330	0,029	-1,0695	-0,0413
		3 46 à 64	0,0142	0,21330	1,000	-0,4998	0,5283	
	3	46 à 64	1 15 à 33	-0,5696	0,22394	0,035	-1,1093	-0,0299
		2 34 à 45	-0,0142	0,21330	1,000	-0,5283	0,4998	
Probabilité de quitter	1	15 à 33	2 34 à 45	0,6692	0,22137	0,008	0,1357	1,2027
		3 46 à 64	1,0633	0,23241	0,000	0,5037	1,6234	
	2	34 à 45	1 15 à 33	-0,6692	0,22137	0,008	-1,2027	-0,1357
		3 46 à 64	0,3941	0,22137	0,229	-0,1394	0,9276	
	3	46 à 64	1 15 à 33	-1,0633	0,23241	0,000	-1,6234	-0,5032
		2 34 à 45	-0,3941	0,22137	0,229	-0,9276	0,1394	

\* L'écart des moyennes est significatif à un niveau de 0,05.

Les tableaux 10 a et b relèvent quelques points intéressants. Ils nous indiquent que pour la satisfaction par exemple, il y a plus de similitudes que de disparités entre les différentes cohortes générationnelles. En effet, selon nos données, il n'y aurait qu'au niveau de la satisfaction intrinsèque où il y aurait une différence entre les répondants, et celle-ci serait significative uniquement lors de la comparaison des générations Y et les « Baby-Boomers ». Sinon, au niveau de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque au travail, les employés de la génération X ne semblent pas se différencier significativement des deux autres générations. Pour ce qui est des employés de la génération Y, il semble qu'il n'existe pas de différence significative entre cette génération et les « Baby-Boomers » au niveau de la satisfaction au travail extrinsèque. Ceci corrobore les résultats obtenus lors de l'analyse de variance pour la satisfaction extrinsèque, mais contredit quelque peu la partie se référant à la satisfaction intrinsèque. Autrement dit, si lors de nos ANOVA, l'âge avait un impact significatif sur la satisfaction intrinsèque au travail, il semble que les résultats de nos comparaisons multiples viennent contredire les résultats obtenus

précédemment. Toutefois, cette disparité entre les résultats issus de nos ANOVA et ceux provenant des comparaisons multiples s'explique aisément lorsque l'on considère que les ANOVA comparent les trois groupes de façon simultanée, alors que nos comparaisons multiples comparent les générations une à une. Toutefois, quand l'âge est considéré de manière continue, comme lorsque nous avons procédé avec la corrélation entre l'âge et les variables dépendantes de notre étude, nos résultats tendent dans le même sens que nos ANOVA. Ceci nous laisse croire que la différence notée au niveau de la satisfaction intrinsèque dans nos comparaisons multiples est davantage régie par l'effet de génération plutôt que celle liée à la différence d'âge.

Nous nous permettons de rappeler les constats de Kowske *et al.* (2010) qui, comme nous, ont tenté de voir dans quelle mesure les Y se différencient de leurs confrères en fonction de leurs attitudes au travail. Au final, eux aussi constatent que les nuances entre les comportements liés à la satisfaction au travail et aux intentions de quitter entre les générations étaient modestes tout au mieux. Ils ajoutent que même au niveau des différences comportementales, celles-ci sembleraient inconsistantes et tendraient à contredire les stéréotypes générationnels (Kowske *et al.*, 2010, p. 267). D'autres auteurs tels que Levenson (2010, p. 260) précisent qu'il n'y a pas eu de changements significatifs dans les normes et comportements sociaux qui justifieraient l'idée préconçue selon laquelle les Y seraient si différents de générations qui les précèdent. Gosselin *et al.* (2001) estiment que le rapport entre l'âge et la satisfaction au travail peut être illustré par une relation curvilinéaire, c'est-à-dire que ce serait principalement les travailleurs en mi-parcours de carrière qui afficheraient le plus bas niveau de satisfaction, peu importe l'affiliation générationnelle.

Sinon, de manière générale, Chaminade (2003, p. 43) estimait pour sa part que « Le fossé entre les générations n'a jamais paru aussi grand que lorsque l'on confronte leurs conceptions du travail ». Nos résultats ne peuvent soutenir cette affirmation, à l'exception des comparaisons faites entre les individus de la génération Y et leurs collègues plus âgés.

Quant à l'engagement organisationnel et à l'intention de quitter, nos comparaisons apportent quelques précisions que les ANOVA n'ont su soulever. En suivant la logique des analyses de comparaison multiples de Bonferroni, on constate qu'une différence significative existe entre les répondants de la génération Y et ceux des deux autres générations. Toutefois, les gens de la génération X et les «Baby-Boomers» ne seraient pas significativement différents au niveau de l'engagement organisationnel et de leur intention de quitter.

Ces résultats infirment certaines hypothèses que nous avons posées et ils contredisent également les propos de certains auteurs. Par exemple, certains auteurs indiquaient que les « Baby-Boomers » étaient pratiquement inconditionnellement engagés envers leurs organisations, c'est le cas de Hamilton (2000), cependant, plusieurs autres auteurs dont Chaminade (2003), ont relevé le fait que les individus de la génération X avaient de fortes chances d'avoir un niveau d'engagement organisationnel compromis, créant ainsi un fossé entre les « Baby-Boomers » et les X. La validité de ces résultats peut cependant être remise en question étant donné l'absence d'information concrète quant aux échantillons utilisés par une grande partie de ces auteurs. Nonobstant, il semblerait que nos comparaisons multiples viennent ébranler l'universalisation des croyances et des hypothèses étant donné que les individus de la génération X se comportent, au niveau de l'engagement organisationnel et des intentions de quitter, de manière comparable aux gens issus de l'ère des « Baby-Boomers ».

De plus, par rapport à l'intention de quitter, nos résultats supportent partiellement notre hypothèse selon laquelle l'âge aurait un impact négatif. Cependant, Kowske *et al.* (2010) arrivent à des résultats différents. Cette différence dans les résultats peut être attribuable à divers facteurs, dont les différences en termes d'instruments de mesures, de nature et de taille d'échantillon. En effet, Kowske *et al.* (2010) ont procédé en administrant le « Kenexa WorkTrends<sup>TM</sup> employee opinion survey » deux fois par année, sur une période de 18 ans. Au total, ils auront recueilli plus de 115,000 questionnaires desquels ils auront fait plusieurs analyses, dont majoritairement des analyses corrélationnelles, à l'origine de leurs constats sur les intentions de quitter par exemple.

Selon eux, les Y auraient tendance à démontrer un niveau d'intention de quitter qui se compare à celui de leurs aînés. Cassidy et Berubé (2009) ainsi que Dudley, Burnfield-Geimer et Erdheim (2009), tous cités dans Kowske *et al.* (2010), prétendent pourtant que le niveau d'intention de quitter fluctue entre les individus de différentes générations. Nous remarquons ici le manque de consensus entre les auteurs ayant abordé cette problématique.

Afin de poursuivre, nous avons ensuite tenté de déterminer si des liens corrélacionnels existaient entre les différentes variables présentées dans l'étude. Les résultats de la corrélation inter-variables composites de la rétention sont présentés au tableau 11.

#### 4.2.4 Analyses corrélationnelles

Nous avons construit un tableau de corrélacions intervariables de toutes les composantes de la rétention. L'objectif était de renforcer la partie du cadre conceptuel qui soutient que la rétention est composée de trois composantes, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, en vérifiant si un lien les unit. Les résultats de nos analyses corrélationnelles figurent au tableau 11.

Tableau 11

Corrélacions intervariables composites de la rétention

	1	2	3	4	5	6
<b>1 Satisfaction intrinsèque</b>	1,000*					
<b>2 Satisfaction extrinsèque</b>	0,729*	1,000*				
<b>3 Engagement organisationnel – affectif</b>	0,692*	0,677*	1,000*			
<b>4 Engagement organisationnel – normatif</b>	0,542*	0,587*	0,734*	1,000*		
<b>5 Fréquence – songer à quitter</b>	-0,415*	-0,465*	-0,553*	-0,481*	1,000*	
<b>6 Probabilité de quitter</b>	-0,380*	-0,349*	-0,521*	-0,462*	0,695*	1,000*

\* Les corrélacions sont significatives à un niveau de 0,01 (2 bornes)



Chaque composante de la rétention apparaît deux fois dans le tableau. Une fois dans l'axe horizontal et une fois dans l'axe vertical reportant leur chiffre respectif d'un axe à l'autre. Tel qu'espéré, tous les facteurs de rétention sont corrélés entre eux à un niveau de signification de 0,01, certaines corrélations étant plus fortes que d'autres. De ces résultats, nous pouvons tirer quelques observations. Par exemple, nous remarquons une corrélation positive dans toutes les combinaisons entre la satisfaction et l'engagement organisationnel de tous types. C'est-à-dire que plus la satisfaction au travail augmente, quelle qu'en soit l'origine, plus l'engagement organisationnel augmente, et vice-versa. Nous ne sommes pas non plus surpris par le sens des corrélations entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel envers l'intention de quitter. Ceci suit la même logique à l'effet que plus un employé est satisfait, moins il aura envie de quitter; l'inverse étant également vrai. Dans le même ordre d'idées, plus une personne est engagée envers l'organisation qui l'emploie, moins elle songera à partir; et encore une fois, vice-versa. Finalement, nous relevons aussi une forte relation positive entre les deux variables composant l'intention de quitter. Donc, plus un employé songe fréquemment à quitter, plus fortes sont les probabilités que celui-ci quitte.

Ces résultats nous sont très utiles puisqu'ils soutiennent la force qui lie ensemble tous les facteurs précédemment énumérés sous la rétention, donnant ainsi plus de force à notre cadre conceptuel. C'est-à-dire qu'un changement d'une seule des variables étudiées aura un effet quelconque, soit positif, soit négatif, sur l'ensemble des autres variables.

Nos résultats concordent avec la littérature sur le sujet. C'était entre autres Wong, Hui et Law (1995) qui relevaient des liens entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter à partir des arguments de spécificité et de stabilité de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974). Boshoff et Mels (2000) ont également relevé le lien entre différents types d'engagements et les intentions de départ. Ces auteurs conclurent que tous les types d'engagements étaient étroitement liés aux intentions de départ, mais que c'est surtout l'engagement envers la profession, au-delà de l'engagement organisationnel, qui aurait le plus d'influence. Finalement, il semble là aussi avoir quelques exceptions puisque Cassidy et Berubé (2009, dans Kowske, Rasch et Wiley,

2010) rendent compte du fait que selon leurs études, les Y démontreraient un fort taux de roulement, et ce, malgré un niveau d'intention de quitter inférieur à leurs collègues.

#### 4.2.5 Tableau croisé et analyse du khi-carré

Finalement, nous avons poursuivi avec la construction d'un tableau croisé des différentes raisons de quitter en fonction des groupes d'âge (tableau 12). Celui-ci est à la page suivante.

Tableau 12

Tableau croisé des raisons de quitter en fonction des groupes d'âge

Variables		Âge			Total
		15 à 33 ans	34 à 45 ans	46 à 64 ans	
		Génération Y	Génération X	« Baby-Boomers »	
<b>Salaire plus élevé</b>	n	16	25	15	56
	%/ classe d'âge	20,8 %	26,6 %	20,0 %	22,8 %
<b>Meilleurs avantages sociaux</b>	n	0	6	4	10
	%/ classe d'âge	0,0 %	6,4 %	5,3 %	4,1 %
<b>Meilleur climat de travail</b>	n	5	13	11	29
	%/ classe d'âge	6,5 %	13,8 %	14,7 %	11,8 %
<b>Concilier travail-vie personnelle</b>	n	6	8	5	19
	%/ classe d'âge	7,8 %	8,5 %	6,7 %	7,7 %
<b>Problème avec le superviseur</b>	n	5	5	7	17
	%/ classe d'âge	6,5 %	5,3 %	9,3 %	6,9 %
<b>Nouvelles tâches (défis)</b>	n	7	9	7	23
	%/ classe d'âge	9,1 %	9,6 %	9,3 %	9,3 %
<b>Plus de possibilités d'avancement</b>	n	22	14	15	51
	%/ classe d'âge	28,6 %	14,9 %	20,0 %	20,7 %
<b>Autres</b>	n	16	14	11	41
	%/ classe d'âge	20,8 %	14,9 %	14,7 %	16,7 %
<b>Total</b>	n	77	94	75	246
	%/ classe d'âge	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Plusieurs constats intéressants par rapport aux préférences générationnelles peuvent être issus du tableau 12. Nous pouvons par exemple distinguer qu'un meilleur salaire figure parmi les préoccupations de premier plan pour l'ensemble des salariés des

trois différents groupes d'âge regroupés, suivi de près par les opportunités d'avancement et les autres raisons de quitter. La vision de Hamilton (2000) qui soutenait que les Boomers avaient amorcé une transition vers un mode de pensée surtout préoccupé par l'argent coïncide partiellement avec ce que nos résultats révèlent. Toujours par rapport aux « Baby-Boomers », Hilliard (2009) ainsi que Engelman (2009) avaient également prédit qu'ils adopteraient une attitude qui favorise la stabilité d'une part, et la quête d'opportunité et de prospérité d'une autre. En somme, il était dit que les Boomers apprécieraient un environnement qui promeut la participation à la prise de décision, une rémunération équitable liée à la performance, l'acquisition de nouvelles compétences, la reconnaissance, l'employabilité à long terme et le travail d'équipe. Seulement quelques-uns de ces éléments ont été pris en compte dans notre étude, cependant, parmi les items qui ont été considérés, le salaire plus élevé figurait en première position ex aequo avec les possibilités d'avancement, deux aspects qui ressortent parmi les préférences des Boomers.

De notre revue de la documentation, nous nous attendions à une attitude qui privilégierait une meilleure qualité de vie, de saines relations au travail, un équilibre plus juste entre le travail et la vie privée, une rémunération adéquate, le développement des compétences, une participation active, des défis et un environnement flexible, stimulant et mobilisateur de la part des gens de la génération X (Cennamo et Gardner, 2008; Chaminade, 2003; Engelman, 2009; Hilliard, 2009; Jorgensen, 2003; Jurkiewicz, 2000; Keil, 1998; Tulgan, 2000). L'utilisation d'une base de données secondaire ne nous a permis de mesurer tous ces attributs. Cependant, parmi les éléments que nous avons considérés, pour nos répondants, c'est d'abord la possibilité d'un salaire plus attrayant qui les inciterait à partir, encore une fois suivi de près par les possibilités d'avancement. Pourtant, Chaminade (2003) et Hilliard (2009) prétendent que le salaire n'avait plus la valeur prédictive qu'il détenait précédemment, lorsque le marché du travail était surtout peuplé de « Baby-Boomers ».

Finalement, pour les Y, c'est les possibilités d'avancement qui selon nos données représenterait la principale raison qui les pousseraient à aller voir ailleurs, suivi par, vous l'aurez deviné, un salaire plus attrayant. Nos lectures ont convenablement su nous orienter

dans ce sens. Ces dernières ont également souligné le désir des Y de retrouver, sans ordre précis, une structure horizontale et flexible qui les encourage à utiliser leur savoir-faire et à prendre des risques. Les Y seraient également en quête d'une culture qui privilégie le plaisir, le développement, la responsabilisation et la proximité qui les incitent à participer en tant que partenaire. De plus, ils seraient davantage attirés par un environnement qui promeut la conciliation de leur différent style de vie et des supérieurs qui offrent protection, conseils et approbation. Bref, ils sont avant tout à la recherche d'un emploi qui contribuera à donner un sens à cette sphère de leur vie.

Au final, chaque item favorisant la rétention présente dans notre étude a été cité dans la littérature illustrée au chapitre 1. Que ce soit par d'Amboise (2001), Birak (2008), Hale (1998), Hiltrop (1999), Jolly et Roche (1999) ou Naggiar (2001), c'est l'information par rapport à leur importance relative au sein de chaque génération qui manquait à notre avis.

Ces « autres » raisons de quitter peuvent varier en fonction des groupes d'âge, le tableau 13 présente les principales « autres » raisons pour toutes cohortes générationnelles confondues selon leur fréquence d'apparition.

On peut également remarquer certains éléments plutôt intéressants par rapport aux résultats globaux du tableau 12. Par exemple, on voit que les avantages sociaux sont en fin de liste lorsque l'on parle des éléments qui ont le plus de poids pour inciter au départ. Ceci cadre bien avec la mentalité qui prime au sein des PME qui souvent, ne peuvent offrir des avantages aussi alléchants que les GE (St-Pierre, 2004). Les PME sont également reconnues pour avoir des styles de gestion plus paternalistes ou plus horizontaux (Nomo, 2009). Ceci pourrait venir expliquer pourquoi seulement une faible proportion des répondants indique qu'ils quitteraient pour des raisons liées à des problèmes avec leur superviseur. Bref, bien que ce dénouement ait difficilement pu être prédit, connaissant bien les caractéristiques propres aux PME, les données du tableau 12 semblent être pertinentes. Il en va de même pour le tableau 13 qui suit.

Tableau 13

Classement des « autres » raisons de quitter selon leur fréquence.

<b>Autres raisons de quitter</b>	<b>Classement selon leur fréquence</b>
<b>Insécurité/Stabilité</b>	1 (30,00 %)
<b>Retraite</b>	2 (23,33 %)
<b>Horaire</b>	3 (10,00 %)
<b>Condition de travail (incluant le lieu physique)</b>	3 (10,00 %)
<b>Plus de responsabilités/reconnaissance</b>	4 (6,66 %)
<b>Retour aux études</b>	4 (6,66 %)
<b>Réorientation</b>	4 (6,66 %)
<b>Insatisfaction</b>	5 (3,33 %)
<b>Raisons familiales</b>	5 (3,33 %)

Notez que ce sont uniquement les réponses des gens qui ont « spécifié ». C'est-à-dire, 30 des 41 répondants.

Remarquons que 30 % des employés qui considèrent quitter leur emploi le feraient pour un travail qui leur offrirait une plus grande sécurité d'emploi à long terme. Et pourtant, la majorité des publications mettent d'abord l'accent sur le manque de fidélité des employés (prenons par exemple l'article du Wall Street Journal de juin 2005 intitulé "*Moving on: Don't Trust Anyone Under 30*"). La deuxième raison la plus populaire est le départ à la retraite. Ceci s'inscrit tout aussi bien dans notre recherche qui déplore le départ massif des « Baby-Boomers » vers la retraite. À ce propos, nous aimerons réitérer le fait que nos données proviennent de répondants qui travaillent au sein de PME. Ce fait peut venir expliquer la concordance entre nos résultats et ceux dont nous nous attendions. Le fait que nos données sont issues de PME peut également venir nuancer la comparaison de nos données avec celles d'autres chercheurs qui peuvent inclure divers types d'entreprises et même plusieurs secteurs. Les raisons subséquentes peuvent être englobées et prises en compte à travers des pratiques de gestion des ressources humaines plus adaptées et surtout, plus flexibles.

Quoi qu'il en soit, March et Simon (1971) vinrent à la conclusion que pour qu'un travailleur quitte effectivement son emploi, il faudrait d'une part qu'il y ait eu la présence

d'un événement déclencheur par le passé, et que ce même travailleur ait connaissance d'une opportunité plus alléchante ailleurs.

Finalement, nous avons aussi conduit des analyses du khi-carré dans le but de déterminer si les dépendances entre les variables du tableau croisé (tableau 12) sont en effet significatives. Nous nous sommes rendu compte que certains des tests du khi-carré ne répondaient pas aux critères de Cochran, et qu'aucun des tests du khi-carré n'était concluant au seuil de signification établi. Par conséquent, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle pour conclure que les écarts entre les valeurs observées, c'est-à-dire que les distances entre les raisons de quitter en fonction des différentes tranches d'âges et les valeurs attendues sont dus soit au hasard, soit à une autre variable qui n'est pas prise en compte dans le modèle. Ces résultats pourraient sans doute faire l'objet de recherches futures.

#### **4.3 *Validité, universalité et exhaustivité des données***

Avant de poursuivre avec la conclusion, il est nécessaire de soulever quelques questions par rapport à la pertinence des données dans notre contexte.

Au niveau de la validité interne, nous avons de bonnes raisons de croire que la validité interne est maintenue. Nous aurions pu nous en assurer par l'utilisation de plusieurs moyens de contrôle; cependant, étant donné l'aspect limité des ressources disponibles et l'ampleur de telles démarches, nous avons estimé suffisant le fait que cette étude s'appuie sur des données déjà existantes et empiriquement validées. De plus, l'utilisation d'instruments de mesure tels que le MSQ ou le MOAQ, maintes fois validés, nous concède également une certaine assurance quant à validité inhérente à notre étude.

En ce qui a trait à la validité externe, la représentativité de l'échantillon utilisé nous permet de prétendre que nos résultats peuvent être généralisés à l'ensemble des salariés au sein des PME québécoises. Nous ne pouvons toutefois pas soutenir de telles affirmations par rapport à l'universalité des résultats en dehors du cadre de l'étude, c'est-à-dire aux employés de grandes entreprises par exemple, ou à ceux des PME à l'extérieur

de la région géographique étudiée. Ceci s'explique du fait que malgré une littérature qui n'évoque pas toujours un effet de taille d'entreprise ou de région, nos données ont été relevées dans une zone démographique déterminée et ont été scindées de façon à n'inclure que les PME. Conséquemment, nous ne pouvons étendre avec certitude nos résultats à une région géographique plus vaste sans nous appuyer sur des faits que nous aurions préalablement vérifiés de manière empirique.

#### **4.4 Conclusion : chapitre 4**

Au total, chaque résultat provenant de nos analyses a su étayer davantage les connaissances liées à l'effet de l'âge sur la rétention. Nous pouvons donc confirmer notre première hypothèse (H1), à savoir, l'âge sera corrélé positivement et significativement avec le degré de rétention des employés au sein des PME. Nos hypothèses H3 à H6 ont également pu être vérifiées confirmant que l'âge influence assurément quelques-unes des composantes de la rétention, soit la satisfaction intrinsèque, tous les types d'engagement organisationnel ainsi que toutes les formes d'intention de quitter. L'hypothèse H2 n'a pas été soutenue par nos données. En effet, nos résultats indiquent que l'âge n'a pas d'effet significatif sur la satisfaction extrinsèque. Dans l'ensemble, les résultats de notre étude confirment nos hypothèses et soutiennent l'idée selon laquelle les divers acteurs dans les PME doivent considérer l'âge, ou le group générationnel, de ses employés.

Les comparaisons de type Bonferroni permettent également de faire ressortir des relations intéressantes entre les différentes classes d'âge. Elles spécifient quelles générations se rejoignent sur quel aspect, facteur pouvant avoir une importance accrue pour les gestionnaires qui ont à composer de plus en plus avec une main-d'œuvre transgénérationnelle. Somme toute, le tableau croisé des principales raisons de quitter en fonction de l'âge fournit aussi des données bien concrètes facilement transposables dans les organisations.

## Chapitre 5 : Conclusion

Indéniablement, la raréfaction de la main-d'œuvre est une manifestation à la fois indubitable, prévisible, difficilement contrôlable à ce stade; mais surtout, c'est un phénomène en constante progression. Si le problème avait été anticipé, il a certainement été mal évalué. À partir de maintenant, les efforts de rétention devront être faits à tous les niveaux. Il semble évident, de par l'ampleur de la pénurie, qu'il est plus que temps d'entreprendre des démarches dans le but de remédier à ce fléau. À ce jour, bien des gens sont encore ignorants et insensibles quant aux principales causes de cette pénurie. Bien sûr, il y a d'un côté le départ à la retraite d'une grande majorité de la cohorte des « Baby-Boomers », mais qu'y a-t-il d'autre? En jetant un regard plus averti sur la situation actuelle du marché, nous remarquons que les changements responsables de la raréfaction de la main-d'œuvre sont causés à la fois par des causes naturelles et des facteurs humains. Certains de ces changements, comme la mondialisation, sont créés par l'homme, tandis que d'autres, comme le vieillissement et les taux de naissances et de décès, seront plutôt régis par la nature et subis par l'homme. Il semble impératif que nous commençons, dès que possible, à agir sur les facteurs sur lesquels nous pouvons avoir un impact afin d'amoindrir l'effet du manque d'employés.

Dans le cadre du présent mémoire, nous nous concentrons davantage sur les différences générationnelles puisqu'elles sont vraisemblablement bien présentes dans les PME et elles jouent un rôle important en ce qui a trait à la rétention. Si cette étude a pu contribuer à une seule chose, nous espérons que ce soit à la prise de conscience des



gestionnaires, entrepreneurs et décideurs en entreprises du problème lié à leur apparente inaction qui tarde de se traduire en actions concrètes dans l'immédiat.

L'aspect transgénérationnel des ouvriers qui se partagent le marché du travail est appelé à apporter autant de bienfaits que de torts. Cela incombe aux entreprises de tirer profit de ce qui les avantage et de gérer efficacement ce qui leur nuit pour en alléger l'impact. Si chacune des générations se différencie entre elles, il est à parier qu'aucune ne se plaindrait d'un style de gestion plus humain.

Chaminade (2003, p. 46) précise : « Que ce soit en période de croissance ou de récession, attirer (et retenir) les plus compétents reste le seul moyen d'avoir les meilleures idées le plus vite possible et de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, [...] ». Il continue en spécifiant que « Le savoir est devenu une arme de concurrence plus efficace dans les pays industrialisés que les ressources naturelles, le travail ou le capital » (Chaminade, 2003, p. 46).

Compte tenu de ces affirmations de Chaminade (2003), nous ne pouvons qu'être en accord avec Normand (2009, p. 12) lorsqu'il affirme :

Collectivement, nous n'avons pas vraiment droit à l'erreur. Avec le vieillissement de la population et les départs massifs des «Baby-Boomers» à la retraite dans les prochaines années, des centaines d'organisations devront trouver de nouveaux chefs pour continuer de prospérer et de croître.

Permettez-nous de poursuivre avec une brève récapitulation de ce que nous avons appris.

Premièrement, le chapitre un nous a sensibilisés par rapport aux différentes générations. Nous avons appris qu'elles étaient intrinsèquement chacune bien différentes les unes des autres, et ce, majoritairement à cause des événements majeurs qui ont défini leurs membres d'une manière unique, en fonction de l'âge qu'ils avaient lors dudit événement. Nous avons aussi été conscientisés face au fait que des facteurs tels que les apprentissages ou la culture changeante qui prévalait dans les foyers a largement influencé

le système de valeurs ainsi que la manière dont les individus perçoivent leurs interactions avec les gens des autres générations, particulièrement les plus jeunes dans le cas des «Baby-Boomers» et de leurs aînés, pour les Y. Ensuite, la section portant sur la rétention et ces composantes nous a permis d'introduire l'idée selon laquelle plusieurs facteurs entrent en ligne de compte lorsque vient le temps de déterminer les niveaux de rétention, de satisfaction au travail ou d'engagement organisationnel et que ces derniers sont surtout sujets à l'influence ou à l'interprétation des pratiques de gestion des ressources humaines. Nous verrons par ailleurs que ces pratiques de GRH sont sélectionnées selon les divers facteurs externes et internes qui pèsent sur l'entreprise. Par rapport à l'EO, ce serait surtout la mutation du contrat psychologique ainsi que la perception des acteurs générationnels face à la participation, voire même à la présence, de leurs parents dans leur éducation qui dicterait son niveau en fonction des générations. Puis, l'intention de quitter serait la résultante des sentiments envers la ST et l'EO, jointe, en partie, aux possibilités de meilleures opportunités offertes ailleurs qui leur sont miroitées.

Le deuxième chapitre a su nous démontrer que pour notre étude, la rétention devra être considérée en utilisant l'approche multidisciplinaire. Ceci est essentiel puisque la rétention réunit de nombreux aspects dont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, qui eux-mêmes, sont régis par plusieurs déterminants. Par la suite, nous avons introduit notre modèle de recherche en prenant bien soin de décrire notre cadre théorique ainsi que chacune de nos six hypothèses. Finalement, le troisième chapitre a présenté les détails relatifs à notre méthodologie, nous avons présenté la stratégie de recherche, puis nous avons expliqué les détails par rapport aux phases opérationnelles de la recherche.

Quant à lui, notre quatrième chapitre nous a permis d'analyser nos données afin d'en tirer des conclusions. Nous avons commencé avec des tests d'analyses de variance qui nous ont permis d'affirmer que les composantes de la rétention, c'est-à-dire la ST, l'EO et l'IQ varient toutes en fonction de l'âge des répondants. Ensuite, nos comparaisons multiples nous ont permis de comparer les différentes générations à l'étude selon leur niveau de ST, d'EO et d'IQ. Nous avons ultérieurement procédé à des analyses

corrélationnelles qui nous ont renseignées sur les liens qui unissent nos trois variables. Somme toute, nous avons terminé avec des tableaux croisés et des analyses du khi-carré. Les tableaux nous permettent de mieux comprendre les éléments qui séduisent les membres de chaque génération, tandis que tous les tests du khi-carré étaient non concluants. C'est surtout à l'intérieur de ce chapitre que nous avons été en mesure de recueillir les informations nécessaires afin d'inspirer nos conclusions.

C'est donc dans ce cinquième chapitre que nous nous permettons de suggérer des pistes d'actions. Voici donc un bref résumé des actions les plus populaires implantées soit au sein d'entreprises prévoyantes, soit par des instances gouvernementales de pays étranger. Remarquez que malgré l'âge et la provenance de ces suggestions, plusieurs tardent encore à les éprouver et à les mettre en œuvre dans une grande majorité de nos entreprises québécoises. Notez que certaines suggestions émaneront de l'interprétation de nos résultats et de notre compréhension générale du sujet à l'étude. Ces recommandations seront présentées en concordance avec le modèle présenté par Garand et Fabi (1992), c'est-à-dire en fonction des facteurs externes, puis des facteurs internes.

À notre avis, Randolph (2008) n'est pas tellement loin de la vérité lorsqu'il affirme que l'improvisation règne en matière de gestion du « gap générationnel ». Sans prétention, nous croyons que nos résultats donnent lieu à des incidences importantes en gestion. Et effet, la plupart des organisations, gouvernementales, publiques ou privées, sont à court d'idées comment faire face aux différentes générations au sein de leur classe ouvrière. Ces organisations, nous l'espérons, pourront combler ces lacunes en s'inspirant des recommandations qui suivent.

Nous estimons que la responsabilité de s'adapter en vue de créer un environnement fécond où l'intergénérationnalisme qui prévaut incombe autant à l'État et aux entreprises, qu'à l'ensemble des gens qu'elles embauchent, tant au point de vue de la direction que de celui des travailleurs de premier niveau. Ainsi, voyons comment chacun peut contribuer.

Débutons par les recommandations à l'intention des gouvernements Canadien et Québécois. Dans un premier temps, il serait souhaitable que les instances gouvernementales interviennent quant aux problèmes causés par les départs à la retraite prématurée. À ce problème, nous suggérons que le Canada accompagne les pays plus prévoyants, tels que les pays scandinaves par exemple, en reportant l'âge d'entrée à la retraite de 65 ans à 67 ans par exemple. Sans prétendre que ceci ne créera pas de mécontentement auprès des employés à l'aube de la retraite, nous soutenons que c'est l'utilité globale de la population qui doit être prise en compte; sans compter que les générations plus jeunes y passeront également.

Vézina (2010) souligne les remous qu'ont causés les discussions sur le report de l'âge légal de la retraite entre autres en France et ramène la question ici, au Québec. À son avis, « [...] bien des Québécois aimeraient retarder leur départ à la retraite, par goût autant que par nécessité » (Vézina, 2010, p. 6). Encore une fois, la solution à cette problématique réside dans le report de l'âge à partir duquel un travailleur cesse d'appartenir à la population active. Nous sommes d'avis que, loin de plaire à tout le monde, cette démarche s'inscrit davantage comme une nécessité. En plus de palier à la diminution agressive du niveau de population active, ces politiques amenuisent les effets de l'épuisement accéléré des fonds de retraite. « Il en est d'ailleurs question actuellement, au niveau international, dans le but avoué de tenir compte des progrès en termes de longévité, mais en réalité surtout pour assainir les finances des systèmes de protection sociale [...] » (Vercauteren *et al.*, 2001, p. 14). Sinon, un remaniement du système de gestion des pensions pourrait être envisagé.

Poursuivant sur le thème des finances gouvernementales, nous estimons que le gouvernement doit également opter pour une intervention au niveau de leurs politiques sur l'aide sociale. Selon Vézina (2009b), le Québec avait, en 2009, un taux d'emploi de 59,9 %. Pour ainsi dire, c'était plus de quatre personnes sur dix qui ne participaient pas au marché du travail. Ce même auteur remarquait également qu'en 2009, le Québec se retrouvait en deuxième position, derrière Terre-Neuve et le Labrador, en termes du plus haut pourcentage de prestations d'aide financière de dernier recours au pays. Vézina

(2009b) introduit l'idée du « siège de l'aide sociale » en faisant référence « aux risques qu'un prestataire puisse être pénalisé et voir son revenu total baisser lorsqu'il accepte un emploi peu payant » (p. 6). Sheena Starky, du Service d'information et de recherche de la bibliothèque du Parlement (n.d., cité dans Vézina, 2009b), soulignait que c'est là « une des conséquences inattendues du filet canadien de sécurité sociale ». Elle propose que le gouvernement envisage d'instaurer un crédit d'impôt sur les revenus salariaux pour inciter les bénéficiaires de l'aide sociale à joindre le marché du travail.

Vézina (2009a) relève un autre problème important qu'il nomme le « paradoxe de l'emploi ». Ce paradoxe survient lorsque certaines industries mettent massivement à pied leurs employés, tandis qu'une pénurie se fait sentir dans d'autres secteurs. Vézina (2009a) envisage trois causes à ce problème. Premièrement, l'auteur remarque que le nombre de travailleurs qualifiés dépend du secteur et que, règle générale, la cohorte des jeunes diplômés ne suffira pas à satisfaire la demande du marché au niveau des postes à pourvoir. L'auteur continue en mentionnant : « On ne transformera pas facilement un ouvrier d'usine à planificateur financier » (Vézina, 2009a, p. 6). Finalement, Vézina (2009a) dénonce le fait que les travailleurs formés en dehors de leur région n'ont pas tendance à y revenir. À notre avis, il existe deux fronts sur lesquels les instances gouvernementales et scolaires doivent unir leurs forces.

Dans l'immédiat, il nous faut jouer la carte la plus prometteuse : l'immigration, incluant la mise sur pied d'un programme de reconnaissance des acquis des populations étrangères. Celui-ci devra comprendre un type d'examen pour évaluer les connaissances et les besoins en formations, ainsi qu'un volet où la mise à jour/acquisition des connaissances se fera rapidement.

À court terme, il serait aussi souhaitable de mieux orienter les étudiants et les personnes désirant mettre à jour leurs connaissances ou se former dans un autre domaine. Ceci pourrait être joint à des efforts pour promouvoir les parcours favorisant les diplômes d'études professionnelles (DEP) par exemple. Nous notons toutefois que le *Plan d'action économique du Canada* a déjà fait un pas dans la bonne direction.

En nous éloignant maintenant un peu des institutions gouvernementales, nous avons également relevé de nos lectures une difficulté, de la part des individus, à percevoir le continuum générationnel. Nous nous y intéressons. En effet, selon Vercauteren, Predazzi et Loriaux (2001), les individus œuvrant à l'intérieur de sociétés plus développées auraient avantage à « reconstituer le lien social autour des principaux exclus du système productif, en occurrence les jeunes et les vieux » (p. 24).

Et, si l'on s'interroge sur l'origine de cette difficulté majeure, l'on retrouve ce qui a été dénoncé au début comme la fragmentation du social et l'absence d'une vision globale du continuum de vie, dans la mesure où nos sociétés occidentales se sont développées autour du travail industriel, en favorisant l'émergence d'un cycle de vie ternaire très fortement cloisonné (formation, travail, retraite), dans lequel chaque âge est exagérément spécialisé. (Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 24).

La transition qui tranquillement nous oriente vers une économie surtout axée sur le savoir et les services, telle que relevée par Wanless (2008), exige une considération grandissante du rôle essentiel de chaque collaborateur à tous les stades de son évolution personnelle et à l'intérieur de chaque stade de vie organisationnelle. Cependant, à cette constatation, nous n'avons malheureusement pas de suggestion d'action, et ce, principalement, parce que c'est un problème anthropologique dont l'ampleur est bien supérieur au cadre de ce mémoire. Nous pouvons toutefois proposer ce sujet d'étude pour des recherches ultérieures.

Viennent ensuite les recommandations liées aux facteurs sur lesquels les organisations ont une emprise. Leur pertinence n'est plus remise en doute puisqu'ultimement, c'est d'abord aux entreprises qu'incombe la principale responsabilité de retenir leurs employés. Conséquemment, en plus des options offertes aux gouvernements, il ne faut pas non plus négliger l'impact que pourraient avoir les entreprises comme acteurs de premier niveau. Après tout, les entreprises sont les premières touchées par l'accroissement du manque de travailleurs. Il est malheureux de voir qu'encore aujourd'hui, pour ne pas dire, surtout aujourd'hui, « [...], beaucoup d'entreprises utilisent toujours leur masse salariale comme variable d'ajustement aux conditions économiques » (Chaminade, 2003, p. 42). Espérons ce temps révolu. L'achèvement de l'ancien contrat psychologique est une chose, l'utilisation des

travailleurs comme une ressource inépuisable en est une autre. Au dire de Reichheld (1996, p. 104), « Savoir ce que coûtent vos salariés sans savoir ce qu'ils valent est pire que du cynisme, c'est une erreur stratégique ». Dans le but de contribuer à réduire le gaspillage des ressources humaines, les entreprises peuvent jouer sur les mêmes deux niveaux qu'énoncé précédemment: attirer les plus jeunes et retenir les plus vieux. Quoiqu'il en soit, ce sont généralement des mesures semblables qui sont mises en œuvre pour les intéresser tel que vous le constaterez suite à l'analyse du tableau 14, qui suit.

En outre, le département de recherche du Great Places to Work Institute Canada (2010) note que les meilleures organisations à travers le monde bénéficient de plusieurs avantages concurrentiels :

- a) Ils reçoivent plus de candidatures qualifiées pour les postes affichés;
- b) Ils éprouvent moins de problèmes de taux de roulement et de départs volontaires;
- c) Ils ont vu une réduction considérable de leurs coûts liés à l'assurance-maladie;
- d) Ils jouissent d'un plus grand niveau de satisfaction de leurs clients joint à une plus grande fidélité de leur part;
- e) Ils encouragent un plus grand niveau d'innovation, de créativité et de prise de risques; et
- f) Ils bénéficient d'une plus grande productivité et profitabilité.

Ces éléments en-soi justifient l'avantage d'entreprendre le tournant de culture organisationnelle qui rapprochera l'entreprise des cent meilleures entreprises au Canada. Une autre étude sous la supervision de ce même institut de recherche constate que la distribution des postes de gestion en fonction de l'âge est divisée de la façon suivante : (Ces données figurent à l'appendice D)

- entre 30 et 39 ans : 10 %
- entre 40 et 49 ans : 41 %
- entre 50 et 59 ans : 34 %
- 60 ans et plus : 15 %

En considérant que l'âge de retraite moyen au Canada se situe aux alentours de 61,5 ans en 2010 (Québecor Média, 2010), ceci voudrait donc dire que 49% des gestionnaires d'entreprise prendront leur retraite d'ici les dix prochaines années pour être

remplacés, en grande partie, par des gens de la génération Y. Ceci s'ajoute au présent problème de pénurie de la main-d'œuvre qui touche le Québec, « [...], le Québec se trouvera devant une grave pénurie de main-d'œuvre qui ira en empirant dès 2010 » (The Conference Board of Canada, 2007, cité dans *Le Devoir*, 2007)

Être en mesure de conserver ces travailleurs à l'aide de pratiques saines comporte plusieurs avantages. Ça engendre en quelque sorte un cercle vertueux. Selon le Great Places to Work Institute Canada (2010), endossé de meilleures pratiques de GRH feraient croître la reconnaissance provenant des employés, cette reconnaissance circulerait au moyen du bouche à oreille, ce qui en fin de compte retournerait une meilleure image corporative et une augmentation du niveau général de rétention ainsi que du nombre d'employés qualifiés qui postuleraient pour les postes offerts. Il suffit d'identifier les pratiques de GRH les plus recherchées par les employés, et déployer les efforts nécessaires pour les mettre en œuvre. Encore faut-il y avoir confiance. Par exemple, Dubuc et Éthier (2009) remarquent, « Plusieurs spécialistes admettent que la manifestation de reconnaissance incarne le principal vecteur de mobilisation des personnes au travail » (p. 131). Toutefois, ces mêmes auteurs ajoutent que selon leurs recherches, plusieurs gestionnaires seraient trop mal à l'aise pour s'y adonner.

En vue d'améliorer nos recommandations, nous nous sommes permis de résumer les aspirations de chaque génération dans le tableau qui suit. Ce dernier relate les informations acquises dans notre premier chapitre et représente, ce que nous estimons être les principales convoitises de chaque génération par rapport à leur carrière.



Tableau 14

Ce que recherchent les employés au travail de nos jours (/génération)

	Baby-Boomers	X	Y
Conciliation travail/vie personnelle		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Croissance personnelle		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Culture gagnant/gagnant		<input checked="" type="checkbox"/>	
Défis difficiles et surmontables		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Environnement plaisant, dynamique et productif		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestionnaire approachable et inspirant		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Participation et considération de leurs opinions	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Postes stimulants		<input checked="" type="checkbox"/>	
Projets mobilisateurs et structurants		<input checked="" type="checkbox"/>	
Possibilité de développer leurs habiletés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Reconnaissance : le statut	<input checked="" type="checkbox"/>		
Reconnaissance : récompenses extrinsèques	<input checked="" type="checkbox"/>		
Rémunération liée à leur performance/responsabilité	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sentiment d'appartenance			<input checked="" type="checkbox"/>
Structure horizontale et flexible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Travail d'équipe	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

\* Construit en fonction des études présentées au chapitre 1.

Ce qui attire le plus notre attention dans le tableau 14, c'est le fait que les trois générations à l'étude semblent partager un intérêt commun pour les quatre incitatifs suivants :

1. Participation et considération de leurs opinions;
2. Possibilité de développer leurs habiletés;
3. Rémunération liée à leur performance/responsabilité; et,
4. Structure horizontale et flexible.

À la lumière de ces constatations, nous serions tentés de suggérer aux entreprises de se concentrer d'abord sur l'intégration de ces quatre items dans leurs efforts vers la rétention de la main-d'œuvre.

Sinon, de manière plus spécifique, nos résultats illustrent que les employés travaillant au sein de PME sont surtout à la recherche d'emplois qui offrent une rémunération plus élevée, en plus d'opportunités d'avancement intéressantes. Ces éléments ne doivent donc pas être négligés. À cet effet, les entreprises peuvent considérer les différentes sortes de rémunération, directe ou indirecte, pour mieux répondre aux

attentes de leurs employés. Côté avancement, les possibilités sont bien certainement moindres à l'intérieure de PME, cependant, l'attribution de tâches variées peut rapidement créer de nouveaux défis en plus d'empêcher les points morts. En effet, les Y cherchent à développer leurs compétences transversales à travers de nouvelles tâches. Ils accordent également beaucoup d'importance à la conciliation travail/vie personnelle et le climat de travail. On peut donc envisager de leur offrir des incitatifs tels que le travail à distance, des heures flexibles ou des garderies en milieu de travail. Il s'avère que les X et les « Baby-Boomers » priorisent également les mêmes items, cependant, l'ordre dans lequel ils les placent varie d'une génération à une autre. Finalement, nous remarquons que les générations, malgré leurs différences notoires en termes d'attitude au travail, recherchent principalement les mêmes attributs face à leur emploi.

Nous pouvons également remarquer à partir des informations du tableau 14 qu'à première vue, les X sembleraient être plus demandants. Cependant, en nous inspirant des propos tenus par Paventi (2010) selon lesquels toutes générations confondues aspirent principalement aux mêmes choses, nous croyons qu'aucun énoncé figurant au tableau 14 ne déplairait à un travailleur, quel que soit son âge ou son appartenance générationnelle. Il serait donc conseillé d'inclure un maximum de ces items dans une stratégie de rétention idéale. Ceci correspondrait en quelque sorte à ce à quoi plusieurs auteurs réfèrent lorsqu'ils parlent d'approche par les valeurs. Celle approche consiste à considérer les valeurs de chacun de ses collaborateurs, incluant celles de l'entreprise, lors des processus de prise de décisions. Il faut toutefois prendre garde, « L'entreprise peut toujours décréter des valeurs, si celles-ci ne sont pas appropriées par chacun d'entre nous (ses collaborateurs à retenir), ou au moins par une masse critique d'entre nous, elles ne peuvent pas avoir les effets escomptés sur notre action » (Claude, 2003, p. 89).

Ensuite, il serait judicieux d'adapter la perception et les actions des employeurs aux besoins et aux réalités propres à l'ensemble des employés et non seulement à ceux appartenant à la génération Y, et ce, malgré le fait qu'ils seront majoritaires pour quelque temps. En lien avec ceci, nous citons les propos de Vercauteren *et al.* (2001) qui indirectement proposent une approche avec une plus grande ouverture d'esprit et une plus grande collaboration; les générations entre elles doivent rechercher une façon de rester

solidaires. « Seule une prise de conscience collective d'appartenir à une communauté dans laquelle chaque membre a sa place et son rôle à tenir, quels que soient son âge, son sexe ou sa catégorie sociale, permettra d'éviter une fragmentation sociétale » (Michel Loriaux, n.d., cité dans Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 31). Nous estimons que cette perception soit également valable au sein des entreprises et proposons que ces dernières ajoutent une clause en lien avec l'importance que détient la collaboration entre individus, quelque soit leur âge, leur sexe, ou leur origine ethnique. À l'inverse, Claude (2003, p. 11) nous met toutefois en garde que « [...] des formes ultra contemporaines d'entreprises, autour de jeunes créatifs, découvrent que l'ajustement des personnalités ne crée pas spontanément un collectif de travail légitime ».

Ainsi, nous pouvons dire que nous croyons que chaque génération a quelque chose d'intéressant à offrir. Constituant une proportion démographique de taille, Francoeur (2010) se concentre davantage sur la rétention des « Baby-Boomers ». Si en 1993 seulement 7,5 % de la population active étaient âgés de 55 à 64 ans, dix ans plus tard, ce nombre a pratiquement doublé, soit 13,9 %. Francoeur (2010) avance que malgré les forts préjugés envers les travailleurs d'âges mûrs, les alternatives offertes aux entreprises sont peu nombreuses. Pour inciter les employés éligibles à la retraite à rester, Francoeur (2010) suggère que des actions soient entreprises pour mieux accommoder cette catégorie de main-d'œuvre tout en permettant aux organisations d'en retirer le maximum de bénéfices. Nous suggérons donc l'implantation de pratiques telles que le mentorat, qui permet une transmission efficace des connaissances bénéfiques pour les employés moins âgés, tout en permettant aux plus vieux de se sentir valorisés en relevant de nouveaux défis. Les stages supervisés, le jumelage et le parrainage sont également à envisager.

Par la suite, lorsque le retrait devient inévitable, nous suggérons la mise en place de pratiques plus accommodantes telles que la prise de retraites progressives où sur une période de temps prédéterminée, l'employé réduit tranquillement son implication et son nombre d'heures travaillées. À ce moment, la principale considération devrait être portée sur la transmission convenable de l'expérience.

Une autre suggestion propose une plus grande proximité avec l'ensemble des employés. En plus de démontrer un intérêt accru pour le bien-être de tous et chacun, une gestion participative permet aux employeurs de prendre le pouls global de façon plus précise quant aux principales préoccupations des employés face à leur travail, à leur emploi ou aux façons de faire dominantes.

Finalement, notre dernière recommandation s'adresse aux PME. Selon une étude publiée dans le *National Post*, il semblerait qu'en 2008, les PME auraient eu besoin de 309 000 travailleurs, qu'ils n'auraient malheureusement pas su trouver. Wanless (2008) associe cette problématique au fait que les gestionnaires accordent trop d'importance aux préoccupations évidentes telles que la production ou la vente, et trop peu aux éléments liés à la gestion des affaires, dont la GRH occupe une part grandissante. Conséquemment, ils perdent beaucoup d'employés qualifiés au profit des autres entreprises. Par rapport à cela, Ganesan et Khan (2010) nous assurent que les coûts engendrés pour remplacer un employé qui a quitté sont forts supérieurs aux coûts nécessaires pour retenir les employés clés. Ajoutons aussi que la perte d'un employé qualifié, en plus d'être navrant, est d'autant plus fâcheuse lorsque ledit employé choisit de travailler pour un concurrent. Pourtant, Wanless (2008) note que les PME peuvent bénéficier de plusieurs avantages liés à leur taille organisationnelle, par exemple les employés de PME sont plus susceptibles de fréquemment travailler en équipe, ils auront généralement un plus grand sentiment d'accomplissement et seront plus optimistes par rapport à leur croissance et cheminement personnel, tous des éléments qui plaisent particulièrement aux individus de la génération Y. Indirectement, ces employés satisfaits agiront comme vos meilleurs recruteurs. Nous reprenons les idées de Samson (2004b) et de Wanless (2008) et proposons donc que les PME dévouent plus de temps à commercialiser leur entreprise aux futurs employés, comme ils le feraient pour attirer de nouveaux clients. Nous croyons également que celles-ci bénéficieraient davantage si elles se concentraient sur ce qu'elles peuvent offrir plutôt que sur ce dont elles ont besoin

Avant de poursuivre avec les limites de notre étude, nous jugeons important de délimiter l'étendue de notre recherche. En effet, compte tenu de la provenance des

données que nous avons exploitées, il serait prudent de restreindre nos conclusions à une diffusion provinciale. De plus, malgré la provenance générale des études de notre revue littéraire, nous considérons que nos constats ne peuvent s'appliquer qu'aux PME puisque nous avons extrait les grandes entreprises de nos données et nous les avons négligées dans nos analyses.

Cette recherche, comme plusieurs autres du même type, comporte un certain nombre de limites qui doivent être prises en compte. Parmi celles-ci figurent les plus évidentes découlant de l'aspect limité des ressources qui ont été encourues, limites financières, temporelles et même liées au savoir. À cet effet, nous avons été choyés d'avoir pu exploiter une base de données secondaires puisque celle-ci nous a permis d'utiliser le savoir et l'expérience de chercheurs aguerris, en plus d'économiser des ressources qui autrement n'auraient pu être utilisées ailleurs.

Les travaux de Kowske et al. (2010) nous permettent de soulever ce qui est sans doute la plus importante limite de notre étude. Ces derniers reprennent le « problème d'identification » de Yang et Land (2008) qui découle de la relation linéaire qui unit l'âge, la période et la génération. Cette étroite liaison entre les variables complexifie l'isolation d'un seul paramètre (Kowske et al., 2010). Ils précisent :

An age effect is variation due to physiological growth, progression through developmental stages, and accumulation of experience. A period effect is variation due to historical events that occur at a specific point in time (e.g., war, technological advances). A generational effect is variation due to the shared experiences of the same age-group at the same period. (Kowske et al., 2010).

Par conséquent, selon Costa et McCrae (1982), une étude telle que la nôtre, qui compare plusieurs générations en une période fixe dans le temps doit prendre en considération que ses résultats produiront un effet couplé âge/génération. C'est-à-dire que les constats finaux de ladite étude peuvent être dus soit à l'âge, soit à la génération, ou à une combinaison des deux. Plusieurs auteurs tels que Kowske et al. (2010) insistent donc sur le fait que les chercheurs doivent faire preuve de prudence lorsqu'ils interprètent les résultats d'études portant sur les générations qui ne contrôlent ni l'âge, ni la période.

Néanmoins, d'autres auteurs tels que Smola et Sutton (2002) affirment que leurs résultats suggèrent que les valeurs par rapport au travail sont davantage influencées par les expériences générationnelles que par l'âge ou la maturation.

Un autre type de limite a été soulevé en cours d'écriture, soit celui en lien avec les divers biais d'interprétations qui ont pu jouer un rôle au cours de la présente recherche. D'une part, il y a l'interprétation de la chercheuse des notions relevées dans la revue de littérature, d'autre part, l'interprétation des répondants du sens des questions et finalement, l'interprétation des chercheurs des résultats obtenus. Dans la mesure du possible, ces biais ont été éliminés par l'apport d'un effort conscient d'objectivité et par l'usage de plusieurs pré-tests et instruments de mesure antérieurement validés et reconnus. Toutefois, si certains biais perdurent malgré ces efforts et suite à de nombreuses révisions de la part de lecteurs externes, nous pouvons considérer ces erreurs d'interprétation comme étant difficilement identifiables et par conséquent, peu significatives.

Quatrièmement, nous nous devons d'admettre qu'il est probable que d'autres variables, consciemment négligées à l'intérieur de notre modèle, aient des effets significatifs auprès des individus de différentes générations et par conséquent, sur leur niveau de rétention. Ces mêmes éléments, qui n'ont pas été pris en compte, peuvent également interagir avec les variables que nous avons choisies, modifiant ainsi la représentativité de nos résultats de la réalité. Cependant, si la réalité pouvait facilement être étudiée telle quelle, nous n'aurions pas besoin de construire des modèles. L'une des principales utilités d'utiliser un modèle est de simplifier la réalité en y extrayant des variables. Nous devons donc travailler à bâtir un modèle fiable et avoir confiance en sa capacité à bien représenter la réalité. C'est d'ailleurs ce que nous nous sommes efforcés de faire.

Ensuite vient une limite liée à la validité de notre syllogisme. L'hypothèse centrale de cette étude et dans une certaine mesure, l'ouvrage en entier, dépend du syllogisme que nous avons posé. Nonobstant, plusieurs scientifiques prétendent que malgré une logique

évidente, la validité d'un syllogisme peut toujours être remise en question, principalement à cause de la possibilité de variables négligées dans l'application du modèle.

Considérant l'ensemble de ces limites, il pourrait être souhaitable d'émettre certaines réserves quant à la généralisation des résultats. Cependant, notre recherche ne comporte pas uniquement des limites, elle présente aussi des forces qu'il nous faut mentionner. Premièrement, un effort considérable a été mené dans le but de synthétiser un nombre important d'ouvrages portant sur la rétention, mais également sur la satisfaction au travail, sur l'engagement organisationnel, et dans une moindre mesure, sur l'intention de quitter. Ces sujets ont fait l'objet de plusieurs études principalement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et pourtant, les auteurs ne réussissent pas à s'entendre sur les meilleures pratiques à adopter.

Nous jugeons que la démarche innovatrice de notre étude lui confère une grande pertinence. De plus, son caractère exploratoire vaut également la peine d'être soulevé. Nous sommes allés au-delà de ce qui avait été fait par le passé en comparant les valeurs générationnelles d'une part, mais ensuite en tentant de déterminer si ces différences étaient suffisantes pour justifier un remaniement des pratiques et façons de faire en entreprise. Nos résultats qui démontrent que les générations partagent ultimement les mêmes intérêts pour des incitatifs communs abondent dans le même sens que plusieurs ouvrages importants.

Il ne faut pas non plus omettre la contribution des nombreuses recommandations qui ont pu être amenées suite au jumelage judicieux de plusieurs idées, théories, modèles, etc., relevés en cours de lecture. En effet, nous croyons que nos recommandations permettent davantage de cerner concrètement les aspects qui méritent le plus d'attention, en fonction des principaux acteurs.

Idéalement, notre étude pourra être considérée par des intervenants en PME lorsque viendra le temps de mettre sur pieds une structure qui permettra le plein usage de chacun membre du personnel, et ce, de manière adéquate. Sur un plan théorique, nous

espérons que notre ouvrage aura permis de significativement démystifier l'ambiguïté qui règne en matière de gestion intergénérationnelle, en dissipant, par le fait même, les généralisations sans fondement théorique, qui ont pu être faites sur les individus de chaque génération.

Finalement, la coutume veut qu'un ouvrage de cette opulence se termine par certaines réflexions sur la portée du thème traité ainsi que sur les recherches qui pourraient suivre. Ces derniers points s'enchaînent donc bien avec les suggestions d'études futures. Outre les quelques suggestions faites en cours de rédaction, en voici quelques-unes de plus.

Prolongement souhaitable pour le sujet :

- 1) Il pourrait être intéressant de vérifier quels sont les effets de variable exogène sur le cadre conceptuel développé au cours de la présente étude. Ceci sous-entend le besoin d'un échantillon représentatif de la situation réelle dans les PME, et ce, à travers plusieurs secteurs d'activités.
- 2) Nous avons fait la preuve que les individus issus de différentes générations démontrent des attitudes face au travail qui leur sont propres. Néanmoins, plusieurs recherches classent les travailleurs de chaque génération et nos données ne nous permettent pas de nous positionner sur le sujet. Il serait donc pertinent qu'une étude empirique soit menée dans le but de classer les générations travaillant au sein de PME en fonction des comportements au travail étudiés dans cet ouvrage.

Pour plusieurs, les « Baby-Boomers » seraient vus comme les premiers à réellement demander un changement des façons de faire du monde des affaires, comme prétend Hamilton (2000), auteur et chercheur spécialisé sur l'étude des «Baby-Boomers», « [...] les pré- « Baby-Boomers » ont ébranlé les fondements de la société conformiste qui avait pris racine dans les années 1950 » ([Traduction libre], Hamilton, 2000, p. 1). Pour d'autres, c'est sans équivoque les X qui ont le plus chamboulé le monde des affaires ultra bureaucratique et stéréotypé tel que perpétué par les Boomers. Finalement, aux yeux de divers gestionnaires et employeurs qui accueillent les Y sur le marché du travail, ça ne peut être personne d'autre que ces derniers qui auront le plus bouleversé le travail tel qu'il



l'était avant leur entrée. Au final, à qui revient le « blâme »? Marjolaine Hébert (2008), professeure à l'Université d'Ottawa avait suggéré que selon ses recherches, le célèbre Platon, philosophe grecque, aurait soutenu lorsqu'il était plus âgé que les jeunes étaient défiants de l'autorité, tenant à leur manière de modifier les façons de faire établies. Ces affirmations sont troublantes sachant que Platon lui-même ne se gênait pas pour remettre en cause les enseignements qui lui étaient transmis. De ce point de vue, nous ne trouverons peut-être jamais réponse à notre question. En définitive, l'un des objectifs de cette étude était de démontrer qu'en gestion, tout est appelé à évoluer. Rien ne peut être vu de façon statique. Les générations qui suivront vont continuer à changer la manière dont nous percevons le marché du travail, comme l'ont fait les générations à l'étude dans cet ouvrage. Il est primordial que les connaissances aussi continuent de croître sur cette voie d'évolution, et ce, au même rythme que les changements. Les organisations qui demeureront au-devant de la courbe dans ces changements sauront retenir les futurs employés au fur et à mesure qu'ils poursuivent leur évolution et leurs changements, les autres seront laissés derrière. De toute manière, « Vous n'avez rien à perdre. La question à se poser n'est plus de savoir si on doit agir, mais quand et comment » (Dubuc et Éthier, 2009, p. 168).

## Glossaire

ANOVA :	Analyse de variance.
CEREH :	Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains.
CO :	Comportement organisationnel.
CLC :	Corporate Leadership Council.
DEP:	Diplôme d'études professionnelles.
EOA :	Engagement affectif.
EOC :	Engagement de continuité.
EON :	Engagement normatif.
EO :	Engagement organisationnel.
EPA :	Enquête sur la population active.
GE :	Grande(s) entreprise(s).
GRH :	Gestion des ressources humaines.
GSRH :	Gestion stratégique des ressources humaines.
IQ :	Intention de quitter.
MOAQ :	Michigan Organizational Assessment Questionnaire.
MSQ :	Minnesota Satisfaction Questionnaire.
OCDE2 :	Organisation de coopération et de développement économique, phase deux.
OIT :	Organisation internationale du travail.
OM :	Organizational man.
P-D :	Propriétaire - dirigeant.
PME :	Petite(s) et moyenne(s) entreprise(s).
ST :	Satisfaction au travail.
STE :	Satisfaction de type extrinsèque.
STI :	Satisfaction de type intrinsèque.
UQTR :	Université du Québec à Trois-Rivières.

### Références

- Amabile, T. (1993). Motivational Synergy : Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace, *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Anonyme. (2003). What You Need to Know to Work Well with 'Generation Y'. *Accounting Office Management & Administration Report*, 3(10), 4.
- Anonyme. (2003, novembre). Building a better work environment: a corporate culture that embraces employee respect lays the foundations for a profitable company. *Graphic Arts Monthly*, S6.
- Appelbaum, S., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.
- Barnard, C. (1966). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Beach, D. S. (1975). *Personnel: The management of people at work*. New York: McMilland
- Bellemare, D., Poulin-Simon, L., & Tremblay, D.-G. (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante: enjeux et défis de gestion*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Benoit, C., & Rousseau, M.-D. (1993). *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec*: Direction de la recherche du ministère de la main-d'œuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle.
- Birak, R. (2008). Improving Employee Retention and Creating a Motivational Environment. University of British Columbia. Document consulté le 29 octobre 2011 de <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/002/MR55212.PDF>

- Blanchard, K., & Bowles, M. (1998). *Gung ho!* New York: Morrow.
- Boshoff, C., & Mels, G. (2000). The impact of multiple commitments on intentions to resign : an empirical assessment. *British Journal of Management*, 11(3), 255-272.
- Brown, S., & Stayman, D. (1992). Antecedents and Consequences of Attitude toward the Ad: A Meta-analysis. *Journal of Consumer Research*, 19(1), 34-51.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G., & Flesh, J. (1969). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In P. R Cooper Goodman, (Ed.). *Assessing organizational change*, Wiley.
- Campbell, K. (2005). The Many Faces of the Baby Boomers. The Christian Science Monitor. Document consulté le 29 octobre 2011 à partir de <http://www.csmonitor.com/2005/0126/p15s02-lihc.html>
- Cardinal, L. (2006). *Le succès au travail: sélection, socialisation et rétention du personnel*. Montréal: Guérin.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891- 906.
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. St-Denis, La Plaine : AFNOR.
- Chen, P., & Choi, Y. (2007). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 595-615.
- Citoyenneté et Immigration Canada. (Printemps 2010). Immigration et diversité : Au carrefour des cultures et au cœur du développement économique. *Nos diverses cités*. Canada : Métropolis.
- Clarke, K. (2001, Mars). What businesses are doing to attract and retain employees : becoming an employer of choice. *Employees Benefits Journal*, 21-23.
- Claude, J.F. (2003). *Le management par les valeurs: L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens?* (2e éd.). Paris: Éditions Liaisons.
- Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus. (2010). Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Consulté le 7 avril 2011, à partir de <http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/commission.asp>

- Conseil Consultatif des sciences et de la technologie. (2000). *Viser plus haut, compétences et esprit d'entreprise dans l'économie du savoir* [Rapport du Groupe d'expert sur les compétences]. Ottawa.
- Corporate Leadership Council (CLC). (1998). Understanding the Career Decisions of Generation X, Executive Board. Consulté le 22 décembre 2011, à partir de [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com)
- Costa, P., & McCrae, R. (1982). An approach to the attribution of aging, period, and cohort effects. *Psychological Bulletin*, 92, 238-250.
- Coup d'œil sur le Canada 2009. (2008). Statistique Canada. Récupéré le 30 mars 2011, à partir de [www45.statcan.gc.ca/2009/cgco\\_2009\\_002-fra.htm](http://www45.statcan.gc.ca/2009/cgco_2009_002-fra.htm)
- Cummings T., & Worley, C. (1997). *Organization development and change* (6e éd.). Cincinnati: South Western College Publishing.
- Cyr, A., & Labelle, F. (2010). *Notes de cours : Gestion stratégique des PME (GAE-6004)*. Document inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- D'Amboise, G. (2001). *Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée*. Québec: Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- Daoust, V. (2002). *Modélisation des points de focalisation de l'engagement organisationnel: leurs antécédents et leur conséquence*. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Davis, J., Pawlowski, S., & Houston, A. (2006, Printemps). Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*, 43-49.
- Deal, J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Defélix, C., & Retour, D. (2002). *La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek*. Communication présentée au 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal.
- Dubuc, Y., & Éthier, M. (2009). *Pénurie de main-d'œuvre : donnez les rênes aux Y : des stratégies innovatrices pour attirer et conserver les meilleurs employés*. Montréal: Éditions Quebecor.
- Duncan, L., & Agronick, G. (1995). The intersection of life stage and social events: Personality and life outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 558-568.

- Encyclopédie Universalis en ligne. (2010). Encyclopédie Universalis. Consulté le 5 avril 2011, à partir de <http://www.universalis.fr/encycl>
- Engelman, E. (2009). Generation Y vs. Baby Boomers: How Workplace Commitment Levels Affect Recruitment and Retention of Generation Y within Corporate America. Thèse de doctorat, Capella University.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Boyer, M. (juin-juillet-août, 2004). Ressources humaines : bientôt la grande séduction? , *Effectif*, 7(3), 18-27.
- Fabi, B., & Lacoursière, R. (janv.-fév. 2006). Dénatalité et vieillissement : Un tsunami démographique pour les organisations québécoises?, *D.G., Association des directrices et des directeurs généraux de Caisses Desjardins*, 26(1), 25-27.
- Fabi, B., & Lacoursière, R. (2008). *Questionnaire sur l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des ressources humaines*. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, Dép. des sciences de la gestion.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2011). *Impact de certains ensembles de pratiques de GRH sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le taux de roulement des employés*. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, Dép. des sciences de la gestion.
- Filion, L. J. (2005). Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME. Dans Julien, P.A. (Éds), *Les PME: bilan et perspectives* (3e éd.),(pp. 143-182). Québec: Presses InterUniversitaires.
- Francoeur, F. (2010, 1 Mai). Employeurs, fidélisez vos employés âgés. *Les Affaires*, 34.
- Framery, N. (2009). Les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre en contexte de PME. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières. Document consulté le 11 novembre 2011 de <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/002/MR50572.PDF>
- Ganesan, R., & Khan, T. (2010). Conceptual Review on Retention Strategies - A Practical Approach. *Academy of Strategic Management*, 9(1), 15-26.
- Garand, D., & D'Amboise, G. (1995). Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion. *Revue Organisation*, 33-45.
- Garand, D., & Fabi, B. (1992). Les pratiques des gestions des ressources humaines (GRH) en PME. *Revue Organisation*, 61-97.
- Gardez vos employés en secouant la direction, les meilleurs talents veulent des patrons compétents. (2001, 16 Juin). *Les Affaires*, 25.

- Gooding, J. (1972). *The job revolution*. New York: Walker and Company.
- Gouvernement du Québec. (2011). Lien consulté le 07 avril 2011, à partir de  
Gouvernement du Québec : <http://www.pacte-emploi.gouv.qc.ca/>
- Gosselin, E., & Dolan, S. L. (2001). *Perspective historique de la satisfaction au travail: les avatars d'un concept*. Hull: Université du Québec à Hull, Dép. de relations industrielles.
- Great Place to Work. (2010). *Great Place to Work Institute Canada*. Consulté le 14 avril 2010, de [www.greatplacetowork.ca/](http://www.greatplacetowork.ca/)
- Griffeth, R., & Hom, P. (1995). The Employee Turnover Process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 245-293.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gruneberg, M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: Macmillan.
- Guchait, P. (2007). *Human Resource Management Practices and Organizational commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts*. Mémoire de maîtrise, University of Missouri-Columbia.
- Hale, J. (1998). Strategic rewards: Keeping your best talent from walking out the door. *Compensation and benefits management*, 14(3), 39-50.
- Hamilton, N. (2000). Introduction. *Atlas of the Baby Boom Generation: A Cultural History of Postwar America*. (pp. 1-5). New York: Macmillan Library Reference.
- Hausser de six mois l'âge moyen de la retraite. (13 janvier 2010). *Économie, Finance, Cours de la Bourse. Tout ce qui compte. Argent*. Consulté le 21 avril 2010, de <http://argent.canoe.ca/archives/lca/affaires/quebec/2010/01/20100113-054811.html>
- Harvard Business Essentials. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hébert, M. (2008). *Notes de cours : Gestion internationale des ressources humaines (ADM4738A)*. Document inédit, Université d'Ottawa.

- Henripin, J. (n.d.) Baby-boom – L'Encyclopedie canadienne. *The Canadian Encyclopedia*. Source consultée le 21 novembre 2011 à partir de <http://www.the.canadianencyclopedia.com>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hiebert, D., Germain, A., & Murdie, R. (2006). *The housing situation and needs of recent immigrants in the Montréal, Toronto, and Vancouver CMAs: an overview*. Ottawa: Canada Mortgage and Housing Corporation
- Hilliard, J. (2009). *Human Resources Challenges and Changes Needed to Appeal to Generation Y Labor Force*. Thèse de maîtrise inédite, State University of New York.
- Hiltrop, J. (1999). The quest for the best : human resource practices to attract and retain talent. *European management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hornsby, J., & Kuratko, D. (Apr 2003). Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 73-92.
- Hulin, C., & Judge, T. (2003). Job attitudes: A theoretical and empirical review. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 255 – 276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Igharia, M., & Greenhaus, J. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.
- Irvine, I., & Muller, P. (2010). Hausser de six mois l'âge moyen de la retraite. *Économie, Finance, Cours de la Bourse*. Argent. Consulté le 22 avril 2011, de <http://argent.canoe.ca/archives/lca/affaires/quebec/2010/01/20100113-054811.html>
- Jeffries, F., & Hunte, T. (2003). Generations and motivation: A connection worth making. *Journal of Behavioral and Applied Management* 6(1), 37-70.
- Jolicoeur, M. (2009, 3 Octobre). Quelle pénurie de main-d'oeuvre? *Les Affaires*, 20.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 5(4), 41-49.
- Julien, P-A. (2005). Pour une définition des PME. Dans Julien, P.A. (Éds), *Les PME: bilan et perspectives* (3e éd.),(pp. 1-30). Québec: Presses InterUniversitaires.



- Jurkiewicz, C. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management, 29*, 55-74.
- Keil, K. (January/February, 1998). An Intimate Portrait of Gen X, The American Enterprise on Line. *American Enterprise Institute of Public Policy*.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology, 25*(2), 265-279.
- Laff, M. (2008). Gen Y Proves Loyalty in Economic Downturn. *T + D, 62* (12), 18.
- Laflamme, R. (1994). *La vie dans les organisations: des indicateurs de succès*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Lahaye, W., Pourtois, J., & Desmet, H. (2007). *Transmettre: d'une génération à l'autre*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Larousse. (2009). Dictionnaire. Consulté le 30 mars 2011, à partir de <http://www.larousse.fr/dictionnaire>
- Leish, B. (2008). *Limited interaction among generations in the workplace identified as key indicator of coming skilled worker crisis*. Consulté le 22 décembre 2011 à partir de <http://www.harrisinteractive.com>
- Lesemann, F. (2003). *Viellissement de la main-d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail?* Communication présentée au Colloque Vieillissement de la main d'œuvre.
- Levenson, A. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business & Psychology, 25*(2), 257-264.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1330). Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Locke, E. (1991). The motivational sequence. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 50*, 288-299.
- Lucas, W. (2000, Mars). *Challenge and personnel strategy for technical professionals*. Compte rendu du séminaire présenté sous les auspices du GATIQ, Québec.
- Maertz, C., & Campion, M. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 13*, 49-81.

- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. *In Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- March, J., & Simon, H. (1971). *Les Organisations* (2e éd.). Paris : Dunod.
- Marcoux, A. (2010, 1 Mai). Comment garder ses employés quand les temps sont difficiles. *Les Affaires*, 34.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. (2010). Lien consulté le 07 avril 2011, à partir de <http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/plan-gouvernemental/index.asp>
- Naggiar, J. (2001, Mars). *An exploration of the organizational application of retention best practices in the IT industry*. Mémoire de maîtrise, Université Concordia.
- Neveu, J., & Theivenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Paris: Vuibert.
- Noble, S., & Schewe, C. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56, 979–987.
- Nomo, T.S. (2009). *Notes de cours : Le diagnostic de l'entreprise et la création de valeur (BFI-6001)*. Document inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Normand, F. (31 Octobre 2009). Urgence Leadership. *Les Affaires*, 12-23.
- O'Toole, J. (1974). *Work and the quality of life: Resource papers for work in America*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Paventi, E. (2010a, Novembre). *Y Mode d'emploi : Rêves et valeurs*. [Télé-diffusion]. Montréal: Astral Télévision.
- Paventi, E. (2010b, Novembre). *Y Mode d'emploi : Au boulot les Y!* [Télé-diffusion]. Montréal: Astral Télévision.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Poulin, P. (2000, Septembre). *La rétention des personnes-clés dans les entreprises de haute technologie, de recherche et développement et d'ingénierie informatique*, Essai de maîtrise, Université Laval.
- Provencher, E. (1992, Avril). *L'effet de la conception de l'homme au travail telle qu'exprimée par un style de gestion sur la satisfaction au travail des contremaîtres*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Randolph, N. (7 Avril 2008). Recruiting Generation "Y". *San Diego Business Journal*. Document consulté le 20 avril 2011 de <http://www.allbusiness.com/labor-employment/human-resources-personnel-management/10593866-1.html>
- Randstad. (2008). Randstad Survey Indicates Employers and Employees are Working Together to Survive the Economy – In Spite of Shortfalls in the Relationship. Document consulté le 05 octobre 2011 de <http://us.randstad.com/content/aboutrandstad/news-and-press-releases/press-releases/2008/200801020004.xml>
- Recruiting, Managing and Motivating Generation X. (1998). Corporate Leadership Council (CLC). Consulté le 22 décembre 2011, à parti de [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com)
- Reichheld, F. (1996). *Les bons salariés : L'effet loyauté. Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*. Paris: Dunod.
- Roussel, P., Igalens, J., & Sire, B. (1996). *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. Paris : Économica.
- Rousseul, P. (2001). *La motivation au travail : concept et théories*. Paris : Éditions EMS.
- Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843–861.
- Samad, S. (2006). Predicting turnover intentions: The case of Malaysian government doctors. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2), 113-119.
- Samson, A. (2004). *Vos futurs leaders: les identifier, les former*. Montréal: Éditions Transcontinental.
- Samson, A. (2004b). *La perle rare: la trouver, la garder*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc. et Québec : Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.

- Steel, R., & Lounsbury, J. (2009). Turnover process models: a review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review, 19*, 271-282.
- Steel, R., & Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 69*, 673-686.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME: théories et pratiques*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill William Morrow.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 242-264.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Teunissen, R. (07 mai 2009). Coaching- Le contrat psychologique entre employé et employeur. Consulté le 22 décembre 2011, à partir de <http://www.lepetitjournal.com/content/view/40213/2375/>
- Thielfoldt, D., Scheef, D., & Goldsmith, M. (2003). *Human Resources in the 21st Century*. Hoboken, New-Jersey: J. Wiley & Son.
- Tulgan, B. (2000). *Managing Generations : How to Bring out the Best in Young Talent*. New York: W. W. Norton.
- Turcotte, Y. (Printemps 2010). L'immigration au Québec : un apport direct à sa prospérité. *Nos diverses cités, 7*, 13-17.
- Udo, G., Guimaraes, T., & Igbaria, M. (1997). An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing plant managers. *International Journal of Operations & Production Management, 17*(9), 912.
- Vandenbergh, C., Landry, G., & Panaccio, A. (2009). L'engagement organisationnel. *Comportement organisationnel, volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (pp. 275-306). Bruxelles: Groupe De Boeck.

- Van Doesburg, L.-J. (2002). *Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des pme : vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel*. Mémoire inédit, Université du Québec, Trois-Rivières.
- Veillette, G. (2011). Les Y font encore parler d'eux. *Le Nouvelliste*, p. 8.
- Vercauteren, R., Predazzi, M., & Loriaux, M. (2001). *L'intergénération, une culture pour rompre avec les inégalités sociales*. Ramonville Saint-Agne: Éditions Érès.
- Vézina, R. (3 Octobre 2009a). Le paradoxe de l'emploi: embauches ici, mises à pied là. *Les Affaires*, p. 6.
- Vézina, R. (12 Décembre 2009b). Faible taux de chômage, faible taux d'emploi aussi. *Les Affaires*, p. 6.
- Vézina, R. (6 Février 2010). Vous le pouvez, vous le voulez, travaillez après 65 ans!. *Les Affaires*, p. 6.
- Wanless, T. (7 Avril 2008). Business Heal Thy Self; Learn to Woo Workers as you Do Customers. *National Post*.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wong, C.-S., Hui, C., & Law, K. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal*, 4, 342-346.
- Yang, Y., & Land, K. (2008). Age-period-cohort analysis of repeated cross-section surveys: Fixed or random effects? *Sociological Methods Research*, 36, 297–326.

*Appendices*

Appendice A : Tableau des caractéristiques de la population active selon l'âge et le sexe, Canada, données désaisonnalisées

	Janvier 2011	Février 2011	E.-T.*	Variation depuis			Variation en pourcentage depuis		
				le mois dernier	décembre dernier	douze mois	le mois dernier	décembre dernier	douze mois
en milliers (sauf les taux)									
<b>15 ans et plus, les deux sexes</b>									
Population	27 840,8	27 866,5	...	25,7	51,7	341,9	0,1	0,2	1,2
Population active	18 664,2	18 678,0	28,7	13,8	120,2	250,8	0,1	0,5	1,4
Emploi	17 214,5	17 229,6	29,3	15,1	84,3	321,7	0,1	0,5	1,9
Emploi à temps plein	13 886,8	13 843,1	37,4	-23,8	7,3	156,1	-0,2	0,1	1,1
Emploi à temps partiel	3 347,9	3 386,5	34,5	38,9	76,8	165,6	1,2	2,3	5,1
Chômage	1 449,6	1 448,5	25,4	-1,1	36,0	-70,9	-0,1	2,5	-4,7
Taux d'activité	67,0	67,0	0,1	0,0	0,3	0,1	...	...	...
Taux de chômage	7,8	7,8	0,1	0,0	0,2	-0,4	...	...	...
Taux d'emploi	61,8	61,8	0,1	0,0	0,2	0,4	...	...	...
Taux de temps partiel	19,4	19,7	0,2	0,2	0,4	0,6	...	...	...
<b>15 à 24 ans, les deux sexes</b>									
Population	4 450,3	4 458,8	...	-0,5	-1,2	-1,2	0,0	0,0	0,0
Population active	2 875,2	2 888,5	16,7	13,3	37,3	-1,6	0,5	1,3	-0,1
Emploi	2 480,3	2 475,8	15,5	15,5	19,3	25,9	0,6	0,8	1,1
Emploi à temps plein	1 288,9	1 286,1	18,0	-0,8	0,3	-4,5	-0,1	0,0	-0,3
Emploi à temps partiel	1 173,4	1 189,7	18,7	16,3	19,0	30,3	1,4	1,6	2,6
Chômage	414,9	412,7	14,6	-2,2	18,0	-27,5	-0,5	4,6	-6,2
Taux d'activité	64,5	64,8	0,4	0,3	0,9	0,0	...	...	...
Taux de chômage	14,4	14,3	0,5	-0,1	0,5	-0,9	...	...	...
Taux d'emploi	55,2	55,5	0,4	0,3	0,4	0,6	...	...	...
Taux de temps partiel	47,7	48,1	0,7	0,4	0,4	0,7	...	...	...
<b>25 ans et plus, hommes</b>									
Population	11 437,9	11 451,1	...	13,2	26,5	160,8	0,1	0,2	1,5
Population active	8 352,3	8 351,0	15,0	-1,3	7,8	134,5	0,0	0,1	1,6
Emploi	7 791,2	7 783,1	16,1	-8,1	1,9	191,0	-0,1	0,0	2,5
Emploi à temps plein	7 171,0	7 155,0	21,1	-16,0	-19,2	142,2	-0,2	-0,3	2,0
Emploi à temps partiel	620,2	628,2	17,1	8,0	21,2	48,9	1,3	3,5	8,4
Chômage	561,0	567,9	14,6	6,9	5,0	-56,5	1,2	1,0	-9,0
Taux d'activité	73,0	72,9	0,1	-0,1	-0,1	0,1	...	...	...
Taux de chômage	6,7	6,8	0,2	0,1	0,1	-0,8	...	...	...
Taux d'emploi	68,1	68,0	0,1	-0,1	-0,1	0,7	...	...	...
Taux de temps partiel	8,0	8,1	0,2	0,1	0,3	0,4	...	...	...
<b>25 ans et plus, femmes</b>									
Population	11 943,8	11 956,5	...	12,9	28,2	173,2	0,1	0,2	1,5
Population active	7 436,7	7 438,6	16,4	1,9	75,2	116,0	0,0	1,0	1,6
Emploi	6 963,0	6 970,6	16,1	7,6	63,0	104,8	0,1	0,9	1,5
Emploi à temps plein	5 408,9	5 402,0	24,5	-6,9	28,3	18,4	-0,1	0,5	0,3
Emploi à temps partiel	1 554,1	1 568,7	22,9	14,6	36,8	86,5	0,9	2,4	5,8
Chômage	473,7	467,9	13,2	-5,8	12,1	13,1	-1,2	2,7	2,9
Taux d'activité	62,3	62,2	0,1	-0,1	0,5	0,1	...	...	...
Taux de chômage	6,4	6,3	0,2	-0,1	0,1	0,1	...	...	...
Taux d'emploi	58,3	58,3	0,1	0,0	0,4	0,0	...	...	...
Taux de temps partiel	22,3	22,5	0,3	0,2	0,3	0,9	...	...	...
<b>25 à 54 ans, les deux sexes</b>									
Population	14 513,2	14 515,5	...	2,3	4,8	62,0	0,0	0,0	0,4
Population active	12 546,4	12 542,7	21,5	-3,7	54,2	-54,2	0,0	0,4	0,4
Emploi	11 724,1	11 724,7	23,1	0,6	48,3	121,4	0,0	0,4	1,0
Chômage	822,3	818,0	18,7	-4,3	7,9	-67,3	-0,5	1,0	-7,6
Taux d'activité	86,4	86,4	0,1	0,0	0,3	0,0	...	...	...
Taux de chômage	6,6	6,5	0,1	-0,1	0,0	-0,6	...	...	...
Taux d'emploi	80,8	80,8	0,2	0,0	0,3	0,5	...	...	...
<b>25 à 54 ans, hommes</b>									
Population	7 259,0	7 260,4	...	1,4	2,8	31,2	0,0	0,0	0,4
Population active	6 578,7	6 572,4	13,9	-4,3	8,6	53,2	-0,1	0,1	0,8
Emploi	6 139,4	6 132,9	15,4	-6,5	2,5	115,8	-0,1	0,0	2,0
Chômage	437,3	439,5	13,6	2,2	6,1	-65,6	0,5	1,4	-13,0
Taux d'activité	90,6	90,5	0,2	-0,1	0,1	0,3	...	...	...
Taux de chômage	6,6	6,7	0,2	0,1	0,1	-1,0	...	...	...
Taux d'emploi	84,6	84,5	0,2	-0,1	0,0	1,3	...	...	...
<b>25 à 54 ans, femmes</b>									
Population	7 254,2	7 255,1	...	0,9	2,0	30,8	0,0	0,0	0,4
Population active	5 969,7	5 970,3	16,0	0,6	45,6	0,0	0,0	0,8	0,0
Emploi	5 584,7	5 591,8	16,2	7,1	43,8	2,6	0,1	0,8	0,0
Chômage	385,0	378,5	12,4	-6,5	1,8	-1,7	-1,7	0,5	-0,4
Taux d'activité	82,3	82,3	0,2	0,0	0,6	-0,3	...	...	...
Taux de chômage	6,4	6,3	0,2	-0,1	-0,1	-0,1	...	...	...
Taux d'emploi	77,0	77,1	0,2	0,1	0,6	-0,3	...	...	...

Voir les notes à la fin du tableau.

## Appendice A (suite) :

Tableau des caractéristiques de la population active selon l'âge et le sexe, Canada, données désaisonnalisées

	Janvier 2011	Février 2011	E.-T. <sup>1</sup>	Variation depuis			Variation en pourcentage depuis		
				le mois dernier	décembre dernier	douze mois	le mois dernier	décembre dernier	douze mois
en milliers (sauf les taux)									
<b>55 ans et plus, les deux sexes</b>									
Population	8 868,3	8 892,2	...	23,9	48,0	281,1	0,3	0,5	3,3
Population active	3 242,8	3 246,9	16,7	4,3	28,8	168,3	0,1	0,9	6,5
Emploi	3 030,1	3 029,1	10,8	-1,0	19,7	174,4	0,0	0,6	6,1
Chômage	212,4	217,8	9,3	5,4	10,1	23,0	2,5	4,9	12,3
Taux d'activité	36,6	36,5	0,2	-0,1	0,1	1,1	...	...	...
Taux de chômage	6,6	6,7	0,3	0,1	0,2	0,3	...	...	...
Taux d'emploi	34,2	34,1	0,2	-0,1	0,1	0,9	...	...	...
<b>55 ans et plus, hommes</b>									
Population	4 175,9	4 190,8	...	11,9	23,8	136,8	0,3	0,6	3,4
Population active	1 775,5	1 778,6	11,2	3,0	-0,8	81,3	0,2	0,0	4,8
Emploi	1 651,8	1 650,2	11,3	-1,6	-0,6	72,1	-0,1	0,0	4,6
Chômage	123,7	128,4	7,1	4,7	-0,2	8,1	3,8	-0,2	7,6
Taux d'activité	42,5	42,4	0,3	-0,1	-0,3	0,5	...	...	...
Taux de chômage	7,9	7,2	0,4	0,2	0,0	0,2	...	...	...
Taux d'emploi	39,5	39,4	0,3	-0,1	-0,2	0,5	...	...	...
<b>55 ans et plus, femmes</b>									
Population	4 692,4	4 701,5	...	12,1	24,3	142,4	0,3	0,5	3,1
Population active	1 467,0	1 468,3	11,3	1,3	29,6	117,0	0,1	2,1	8,7
Emploi	1 376,3	1 378,9	11,4	0,6	19,3	102,3	0,0	1,4	8,6
Chômage	85,7	89,4	5,7	0,7	10,3	14,8	0,8	13,0	19,8
Taux d'activité	31,3	31,2	0,2	-0,1	0,4	1,6	...	...	...
Taux de chômage	6,0	6,1	0,4	0,1	0,6	0,6	...	...	...
Taux d'emploi	29,4	29,3	0,2	-0,1	0,2	1,3	...	...	...

1. Erreur-type moyenne du changement entre deux mois (voir « Erreur d'échantillonnage » dans Qualité des données pour plus d'explications).  
 Note(s) : Tableau CANSIM connexe 282-0067.



**Appendice B :** Tableau des influences particulières des antécédents de la satisfaction au travail.

Variabiles	Influence générale	Auteurs
Âge	Relation curvilinéaire (relation en U) avant 1960 et après 1980; relation linéaire et directement proportionnelle entre 1960 et 1980.	Clark et al., 1996; Clark, 1993; Warr, 1992; Kalleberg et Loscocco, 1983; Jason et Martin, 1982; O'Brien et Dowling, 1981; Weaver, 1980; Quinn et Staines, 1979
Ancienneté	La majorité des études s'entendent pour conclure que l'ancienneté influence la satisfaction au travail. Cependant, elles divergent quant à la nature spécifique de cette relation: relation linéaire positive, relation linéaire négative ou relation en U (curvilinéaire).	Bedeian et al. 1992; Lee et Wilbur, 1985; Hunt et Saul, 1975; Wild et Dawson, 1972; Gibson et Klein, 1970; Herzberg et al., 1957
Appartenance culturelle	Les résultats concernant l'origine ethnique sont mitigés mais ne semblent pas démontrer, globalement, d'influences significatives. Il existe cependant des variations importantes en ce qui a trait aux différences nationales (ex.: États-Unis, Mexique, Chine)	Yavas et al., 1999; England, 1999; Bae et Chung, 1997; Waluyo et al., 1996; Rubaii-Barrett et Beck, 1993; Moch, 1980; Jones et al., 1977; Orpen et Ndlovu, 1977
Étape de carrière	On enregistre une variation de la satisfaction au travail en fonction de l'étape de carrière. Les plus satisfaits étant en début et en fin de carrière (cf. période d'établissement et de déclin). Les plus insatisfaits se retrouvant, pour leur part, en milieu de carrière (cf. période de maintenance).	Yoder, 1995; Dunbar, 1994; Bedeian et al., 1991; Mount, 1984; Ochberg, 1992; Ornstein et al., 1989; Super, 1985; Slocum et Cron, 1985
Performance	L'hypothèse dominante en ce qui concerne la performance est de la considérer comme une conséquence de la satisfaction ( <i>Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis</i> ). Cependant, on perçoit de plus en plus la performance comme une cause de la satisfaction ( <i>Performance-Rewards-Satisfaction Hypothesis</i> ).	Judge et al., 2001; Abramis, 1994; Riggio et Cole, 1992; Iaffaldo et Muchinsky, 1985; Petty et al., 1984; Organ, 1977; Wanous, 1974; Schwab et Cummings, 1970

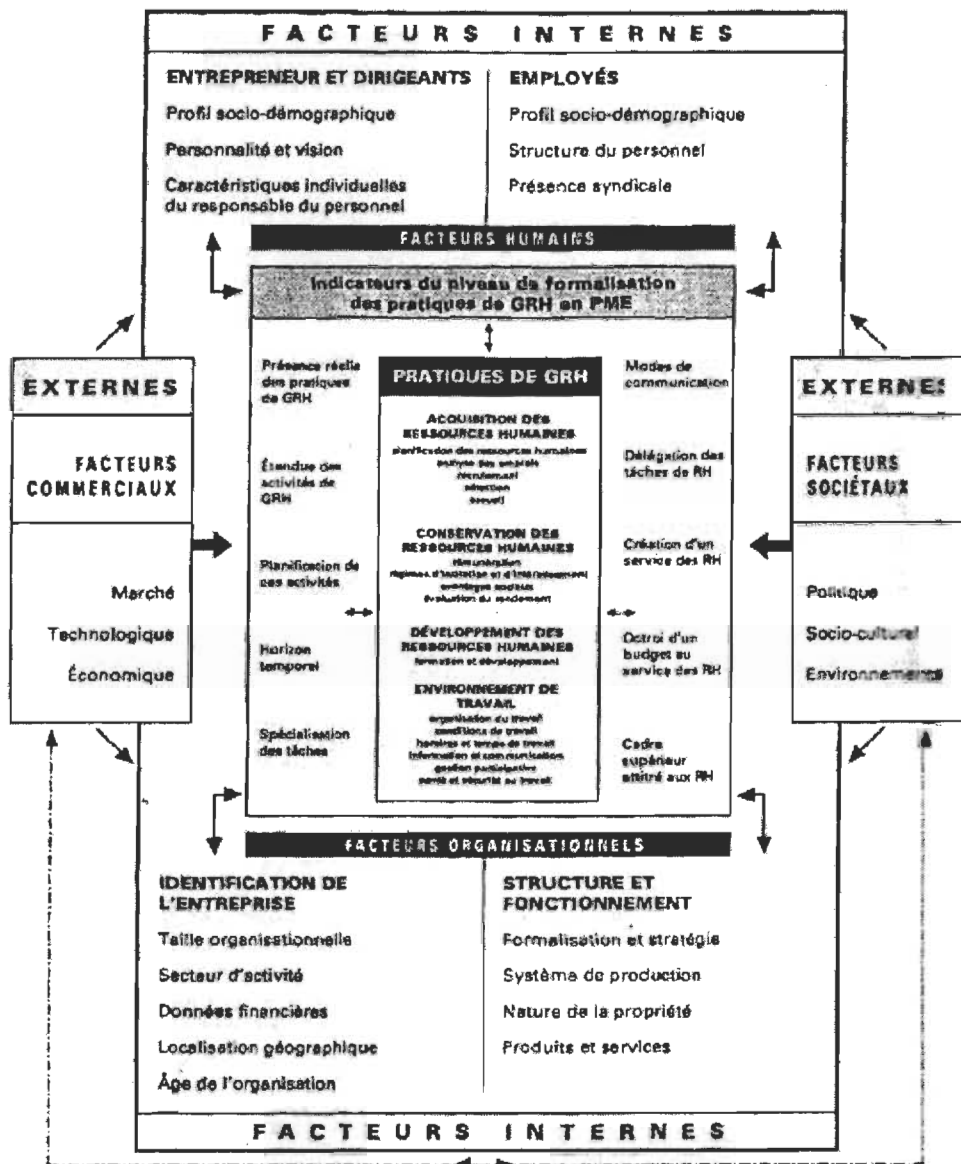
<sup>15</sup> Ce tableau fait état des relations généralement observées en fonction de chacune des variables étudiées comme antécédents de la satisfaction au travail. Nous ne prétendons pas que les effets identifiés fassent l'unanimité dans la littérature, mais indiquons, pour chacune des variables, la relation qui est pressentie par la majorité des auteurs. En fonction de l'importance de la littérature, rares sont les variables faisant consensus en regard de leur influence spécifique sur la satisfaction au travail.

## Appendice B (suite) :

Tableau des influences particulières des antécédents de la satisfaction au travail.

<b>Personnalité</b>	Incidence modeste sur la détermination de la satisfaction au travail. Les indicateurs les plus influents sont l'extraversion et la stabilité émotionnelle (névrosisme) qui entretiennent une relation positive avec la satisfaction.	Judge et Larsen, 2001; Judge et Larsen, 2001; Judge et al., 2000; Struempfer et al., 1998; Tokar et Mezydlo-Subich, 1997; Meir, 1995; Transberg et al., 1993; Sah et Ojha, 1989; Mohan et Bali, 1988; Srivastava, 1986; Furnham et Zacherl, 1986; Costa et McCrae, 1980
<b>Professionalisme</b>	Le lien entre le professionnalisme et la satisfaction au travail est incertain. Certaines études observent une corrélation positive entre les concepts, mais la plupart ne relatent aucun effet du niveau de professionnalisme.	Smith et Endsley, 1996; Blegen, 1993; Ahmadi et al., 1987; McCloskey et McCain, 1987; Lindsay et Lindsay, 1987
<b>Scolarisation</b>	Les études démontrent que la scolarisation a une influence soit positive soit négative sur la satisfaction au travail. Cependant, les études les plus récentes s'entendent majoritairement pour confirmer l'hypothèse de la relation linéaire positive.	Ross et Reskin, 1992; Frances, 1986; Mullis et al., 1986; Lee et Wilbur, 1985; Pettygrove et al., 1984
<b>Sexe</b>	Aucune relation significative lorsque les indicateurs codépendants (ex.: salaire, éducation) sont contrôlés.	Loscocco et Bose, 1998; Weeks et Nantel, 1995; Mason, 1995; Bogg et Cooper, 1994; Goh et al., 1991; Hodson, 1989
<b>Statut civil</b>	Les individus mariés (ou en relation de couple) démontrent une meilleure satisfaction au travail comparativement aux individus célibataires.	Rogers, 1999; Sinacore-Guinn, 1998; Bilgic, 1998; Mwamwenda, 1997; Dillard et Feather, 1991; Erdwins et Mellinger, 1986; Glass et Wright, 1985; Saiyadain, 1985
<b>Syndicalisation</b>	Bien qu'il y ait une certaine controverse dans les résultats, il semble que l'influence de la syndicalisation sur la satisfaction au travail soit positive, principalement en ce qui concerne les dimensions rattachées au travail lui-même et au salaire.	Pfeffer et Davis-Blake, 1990; Evans et Ondrack, 1990; Gilmore et al., 1989; Schwochau, 1987; Schell et Loeb, 1986; Hopkins, 1983; Kochan et Helfman, 1981; Borjas, 1979; Freeman, 1978
<b>Taille de l'entreprise</b>	Même si la logique prône une relation inversement proportionnelle entre la taille de l'entreprise (ou unité) et la satisfaction au travail, les résultats empiriques se veulent discrets. Au mieux, peut-on considérer que l'influence de la taille est faible.	Burke, 1996; Scott, 1992; Peters, 1987; Kanter, 1977; Stein, 1974; Schumacher, 1973; Indik, 1963

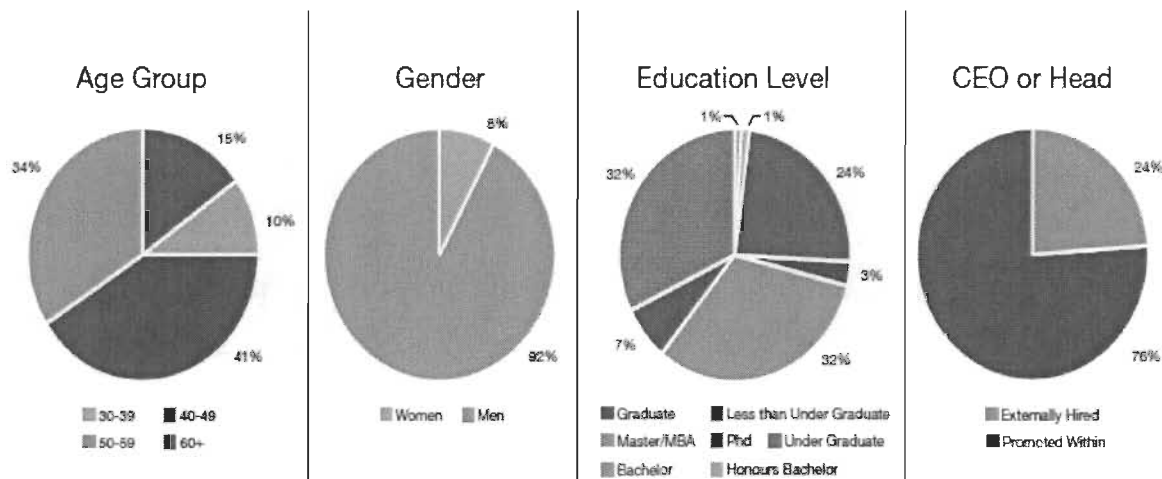
Appendice C : Modèle contingentielle de la GRH en PME issu de Garand et Fabi (1992). Les pratiques de GRH en PME.



**Appendice D :** Données révélant un aperçu des cadres dans les meilleurs lieux de travail <sup>2</sup>

## Data reveals insight into leadership at best workplaces

This year, the Great Workplaces survey gathered data revealing insight into the leadership of companies that made the list.



Source: Best People Practices Report 2010, [www.greatplacetowork.ca](http://www.greatplacetowork.ca)

<sup>2</sup> Great Place to Work. (n.d.). *Great Place to Work Institute Canada*. Récupéré le 14 avril, 2010, de [www.greatplacetowork.ca/](http://www.greatplacetowork.ca/)