



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Département des sciences administratives

Campus de Saint-Jérôme

**RÉTENTION DES EMPLOYÉS TALENTUEUX DANS LES
MULTINATIONALES**

Comme exigence partielle de la Maîtrise en administration des affaires

**Méthodologie de recherche quantitative en contexte de gestion
MBA8476-RT ESSAI**

Réalisé par :

Méliann Racicot

Printemps 2019

SOMMAIRE

Selon Heppell (2011), l'une des plus grandes priorités en entreprise doit être la rétention des employés. Effectivement, un haut taux de roulement représente des coûts immenses pour l'entreprise. De plus, avec la rareté de la main d'œuvre, les entreprises doivent se concentrer sur les employés les plus performants, souvent appelés les employés talentueux ou à haut potentiel. Ces derniers se retrouvent, en effet, souvent à avoir une position de choix parmi tous les employeurs. Ainsi, l'objectif premier de cette recherche est de comprendre quels sont les facteurs qui permettent de diminuer le taux de roulement des employés talentueux dans un contexte de grandes entreprises. Il devient d'ailleurs intéressant d'étudier le contexte de multinationale afin de comprendre le vécu et le ressenti humain des employés talentueux dans un environnement de travail rattaché au style de gestion du micro management, c'est-à-dire un environnement souvent dépersonnalisant, contrôlant et potentiellement déshumanisant. Ainsi, en tant que chercheur de cette recherche, j'ai tenté de comprendre les facteurs de rétention dans les grandes entreprises chez les employés talentueux et ainsi, trouver une solution au haut taux de roulement. Pour ce faire, cet essai questionne la motivation et la satisfaction au travail comme l'avait théorisé Herzberg dans ces travaux en 1968. Ainsi, les facteurs moteurs et d'hygiènes ont été utilisés comme cadre conceptuel à la recherche et ont été mis à l'avant plan lors des entrevues semi-dirigées. Ces dernières ont été faites avec sept répondants choisis par leur gestionnaire comme étant leurs employés les plus talentueux.

Lors de mon analyse, plusieurs éléments sont ressortis ou ont été confirmés. Ainsi, les facteurs moteurs et d'hygiènes de la théorie d'Herzberg (1968) semblent encore être d'actualité. Toutefois, ce rapport de recherche émet l'hypothèse que la rétroaction du gestionnaire et la relation entre collègues deviennent dorénavant des facteurs moteurs à la motivation. De plus, la relation avec le gestionnaire direct semble être une source d'insatisfaction nié par les répondants. Finalement, même si Herzberg mentionnait que les facteurs moteurs étaient les plus importants à la rétention, cette recherche rend compte que les conditions de travail doivent être aussi étudiés. Effectivement, les facteurs d'hygiènes, et principalement les conditions de travail, auraient plus de signification que ce qu'avait prédit Herzberg.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	5
PROBLÉMATIQUE	6
Présentation du problème général	6
Présentation de la question générale et de l'objectif général	7
Problème et question spécifique	8
État des connaissances	9
Cadre théorique	16
A. Les facteurs de motivation	17
A.1 Les accomplissements	18
A.2 La reconnaissance	18
A.3 Le travail lui-même	18
A.4 Les responsabilités	19
A.5 Les possibilités d'avancements/promotions	19
A.6 Le développement professionnel	19
B. Les facteurs d'hygiènes	19
B.1 Les politiques organisationnelles	20
B.2 La supervision	20
B.3 Les conditions de travail	20
B.4 Le salaire	20
B.5 Les relations avec les collègues	21
B.6 La relation avec les subordonnés	21
B.7 Le statut professionnel	21
B.8 La sécurité d'emploi	21
C. Rétention au travail	22
Pertinence de cette recherche et résultats attendus	22
MÉTHODOLOGIE	22
Stratégie de recherche et objet d'étude	22
Technique de collecte de données	23
Choix de l'échantillon	24
Traitement des données et méthode d'analyse	25
Démonstration de la véracité de la recherche	26
Questions d'éthique	26
RÉSULTATS	27
Caractéristiques des répondants	27
Premier niveau d'analyse	27
Participant #1 : Henri Dupont – Superviseur à la livraison	27
Participant #2 – Rebecca St-Onge, Coordonnatrice des ventes	30
Participant #3 – Alexandre Veilleux, Représentant des ventes	32
Participant #4 : Jasmine Granger – Analyste des ventes	35
Participant #5 : Marilyn Monroe – Représentante des ventes	37
Participant #6 : Marie-Ève Brault – Chargée de comptes	40
Participant #7 : Maxime Potter – Représentant des ventes	43
Deuxième niveau d'analyse	45
Troisième niveau d'analyse	48

DISCUSSION	54
LIMITES	58
PORTÉE ET RECOMMANDATIONS	58
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTREVUE	67

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures :

Figure 1 : Comparaison des priorités dans l'environnement de travail entre le passé et le présent	10
Figure 2 : Top reasons why US workers vountary changed jobs in the past year	11
Figure 3 : Théorie bi-factorielle d'Herzberg	13
Figure 4 : Les facteurs d'hygiènes et les facteurs de motivation de Herzberg	13
Figure 5 : Cadre théorique de la recherche	17
Figure 6 : Cadre théorique de la recherche révisé	53

Tableaux :

Tableau 1 : Décision de quitter ou rester selon le cadre logique	48
Tableau 2 : Raisons de choisir un employeur	50
Tableau 3 : Raisons de quitter un emploi	51

PROBLÉMATIQUE

Présentation du problème général

Le gestionnaire a un rôle-clé dans les organisations. Il doit, entre autres, intégrer les objectifs de l'entreprise et faire valoir sa vision auprès de ses collègues afin d'obtenir leur respect et leur obéissance (Morin & Aubin, 2007). Par vision, il s'agit des actions qu'une entreprise doit exécuter sur une ligne de temps dans le but d'assurer une pérennité. Par exemple, PepsiCo Canada est une entreprise déterminée à assurer une réussite financière et commerciale pour les détenteurs d'actions (PepsiCo Canada, 2011). Pour ce faire, l'entreprise se concentre sur trois grandes catégories afin de « donner un sens à la performance » (le slogan de l'entreprise) soit la durabilité de l'homme, de l'environnement et du talent.

Concernant la durabilité du talent, PepsiCo Canada (2011) évoque un objectif qui « consiste à perfectionner les compétences de nos employés en favorisant une culture diversifiée et inclusive et à devenir un employeur de choix pour attirer les meilleurs candidats au Canada ». L'entreprise veut atteindre cet objectif à l'aide de différentes actions. Elle veut, entre autres, stimuler l'engagement des employés et leur motivation à atteindre des objectifs d'affaires, créer un milieu de travail qui favorise le perfectionnement des compétences des employés et garder un niveau de satisfaction et un engagement élevé chez les employés. Ainsi, la durabilité du talent se fait en deux parties pour PepsiCo. La première est d'attirer le meilleur bassin de candidats possible selon le positionnement de l'entreprise. La seconde est d'inciter la rétention grâce au perfectionnement des compétences de la part des gestionnaires, des ressources humaines et de la culture d'entreprise.

Le défi qui est de la rétention des employés doit être l'une des plus grandes priorités du XXI^{ème} siècle selon Heppell (2011). Effectivement, selon cette dernière, à la suite de l'embauche, plus du tiers des employés planifie changer d'emploi dans les deux prochaines années. Il s'agit du défi de diminuer le taux de roulement. Ce dernier concept se définit par Mobley (1982) comme étant l'acte de quitter l'entreprise par une séparation physique avec

l'organisation. Ainsi, il devient important pour les entreprises de diminuer le plus possible ce taux, car un taux élevé signifie plusieurs conséquences négatives (financières, psychologiques, etc.).

Effectivement, Cascio (1991) présente trois catégories de coûts financiers tangibles, soit les coûts de séparation, de remplacement et de formation (Heppell, 2011). De plus, selon O'Connell et al. (2007), le coût moyen pour remplacer un employé s'élève à plus de 14 000\$. Duda et al. (2013) estime un coût encore plus élevé qu'O'Connell en déterminant que le coût de remplacement est égal au salaire annuel du poste vacant. De plus, Mobley (1982) décrit des coûts intangibles pour l'organisation, tels que la perturbation de la structure communicationnelle et sociale, une hausse de pression, une hausse de la charge de travail, une perte de productivité et une détérioration du moral pour les employés qui restent. De plus, il évoque la perte possible des employés performants, la mauvaise réputation propagée par celui qui quitte, la perte de synergie entre les collègues et finalement, la diminution de l'engagement des employés. Tous ces risques pour l'entreprise rendent donc une image très négative et diminue l'efficacité de la rétention d'une entreprise. Ainsi, pour ces risques financiers et psychologiques, il devient pertinent d'étudier en profondeur le phénomène.

Présentation de la question générale et de l'objectif général

L'objectif premier de cette recherche est de répondre à la question préliminaire : « Comment peut-on améliorer la rétention dans les entreprises ? ». Les ressources empiriques offrent plusieurs solutions dont se concentrer sur la satisfaction et la motivation des employés. Par exemple, Mobley (1982) se questionne si l'insatisfaction au travail est nécessairement la variable indépendante au taux de roulement. Toutefois, la difficulté est de mieux comprendre les besoins des employés afin de les retenir dans une économie et un monde du travail changeant. Effectivement, selon Egerová et al. (2013), le monde du travail est en transformation dû à plusieurs facteurs dont :

- Un plus petit nombre d'entrants dans le marché du travail ;

- Moins d'habiletés que leurs prédécesseurs ;
- Globalisation ;
- Virtualisation ;
- Diversification ;
- Autonomie.

De plus, le défi de la rétention au travail s'agrandit lorsque les entreprises veulent retenir les plus qualifiés et les plus performants. Effectivement, ces derniers se retrouvent à avoir une position de choix parmi tous les employeurs. S'il est coûteux pour l'entreprise de perdre un employé, comme mentionné plus haut, la personne qui quitte aura moins de conséquences et ainsi, une facilité à quitter. L'objectif de cette recherche est donc d'identifier les éléments qui encouragent la rétention des employés talentueux afin de diminuer les risques du taux de roulement.

Problème et question spécifique

Pour ce rapport de recherche, il est non seulement important de répondre à l'objectif général, soit de découvrir les éléments et les facteurs qui encouragent les employés talentueux à rester au sein de leur entreprise, mais aussi de le faire dans un contexte d'organisation spécifique, soit les multinationales. Les entreprises, telles que PepsiCo sont intéressantes à étudier, car elles ont déjà des tactiques pour diminuer le taux de roulement, tel que mentionné dans leurs politiques organisationnelles. Effectivement, les ressources humaines des entreprises ont comme mandat de toujours améliorer la rétention. Cependant, comme les statistiques le démontrent, les employés quittent tout-de-même et il en va à questionner l'investissement dans de tel programme.

Ainsi, à la lumière des statistiques sur la rétention et le taux de roulement, il devient intéressant de comprendre comment les employés talentueux agissent selon les théories sur la motivation et la satisfaction. Ainsi, la question spécifique est : « Comment est-il possible de diminuer le taux de roulement des employés talentueux dans un contexte de grandes entreprises? ». Il devient d'ailleurs intéressant d'étudier le contexte de multinationale afin de comprendre le vécu et le ressenti humain des employés talentueux dans un

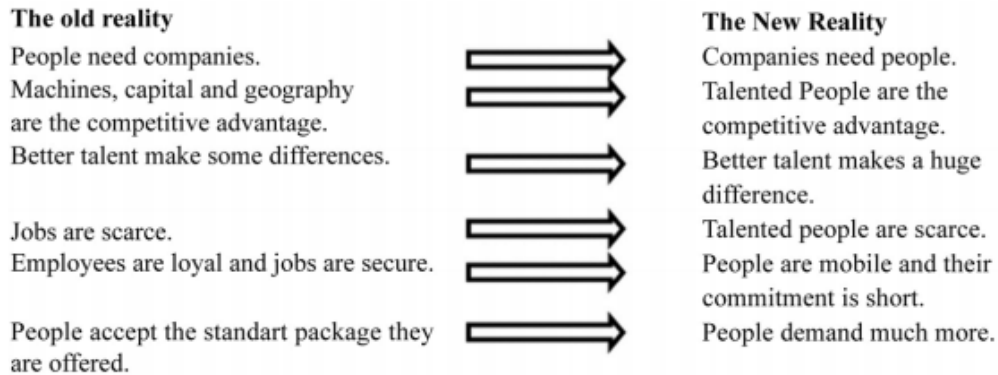
environnement de travail rattaché au style de gestion du micro management, c'est-à-dire un environnement souvent dépersonnalisant, contrôlant et potentiellement déshumanisant. Ce rapport émet l'assomption que l'étude sur la motivation d'Herzberg (1968) est toujours valide et donc, que le meilleur moyen de diminuer le taux de roulement est par les facteurs de motivation.

Afin de répondre à la question spécifique, le rapport de recherche utilise une approche déductive. Cette dernière permet de mieux définir le sujet à l'aide de deux concepts-clé mentionnés par Herzberg (1968), soit la motivation et l'insatisfaction au travail. Ces facteurs font d'ailleurs parties des deux propositions interprétatives pour ce rapport qui implique une corrélation entre la motivation, l'insatisfaction et la rétention des employés.

État des connaissances

Selon Valentina (2011), il est nécessaire de prendre en considération le fait que la compétitivité s'intensifie entre les organisations et que les changements démographiques, tel que les départs à la retraite, augmentent l'importance de la rétention des entreprises. D'ailleurs, selon Porter (2011), la clé pour avoir une bonne rétention dans une entreprise est de mettre l'accent sur les employés talentueux. Hart (2016), quant à lui, démontre l'importance d'attirer et de retenir le personnel talentueux pour maintenir un avantage concurrentiel dans ce qui appelle « une guerre de talents ». Pour lui, se concentrer sur les employés est une priorité. Schumann et Sartain (2009) déclarent que les entreprises doivent devenir un aimant pour sécuriser les meilleurs talents afin de croître dans cette économie malgré les défis de la rétention. D'ailleurs, ces études sont en lien avec les priorités changeantes des ressources humaines au cours des dernières années dans les entreprises, tel que vu dans la figure 1 ci-dessous :

Figure 1 : Comparaison des priorités dans l'environnement de travail entre le passé et le présent



(Michaels et al., 2006, p.6)

Ainsi, afin de bien concevoir ce rapport de recherche, il est tout d'abord important de bien définir la population cible de cette recherche, soit les employés talentueux. En 1981, Sherwin Rosen a défini les employés talentueux comme étant des « superstars » qui performant sur une plus grande échelle et dans des plus grands bassins de ressources afin de rejoindre un plus grand nombre de personnes (Kaplan et al., 2013). Ce sont ces personnes qui auront le plus de succès dans une entreprise et qui aideront le plus à atteindre la vision de cette dernière. D'ailleurs, Valentina (2011) rajoute que les employés talentueux ne sont pas facilement remplaçables, car ils ont des capacités qui sont inimitables et rares. Silver et Dozer (2010) réfèrent le talent dans les organisations comme étant:

1. *Individual skills and abilities (talents) and what the person is capable of doing or contributing to organization;*
2. *A specific person (he/she is talent) with specific skills and abilities in some areas;*
3. *A group (the talent) in an organization – a pool of employees who are exceptional in their skills and abilities. (Egerovà et al., 2013, p.19)*

Ce rapport de recherche s'intéresse particulièrement aux définitions de Zhang et Bright (2012) selon deux approches, *l'exclusivity (narrow)* et *l'inclusivity*. Dans un premier temps, *l'exclusivity* décrit les individus seuls qui démontrent un haut potentiel et une haute

performance. Dans un deuxième temps, *l'inclusivity* intègre tous les employés dans une organisation, car chacun contribue au succès de l'organisation. Ce rapport de recherche prend en compte l'approche *narrow* pour définir les employés talentueux et la population cible. Ainsi, la population cible est les individus qui sont les contributeurs-clés à l'organisation en ce qui concerne la performance (Egerovà et al., 2013).

Le défi est donc de mieux comprendre ce qui attire et motive les employés talentueux et à haut potentiels à rester à l'emploi de leur entreprise. Effectivement, comme Richards (2016) le mentionne il est crucial de comprendre les motivateurs-clé derrière le choix d'un employé à aller vers un emploi et encore plus important, ce qui le pousse à rester dans l'entreprise (Richards, 2016). Dans une étude faite en Chine en 2012 (Mission économique Ubifrance en Chine, 2012), les raisons derrière les causes de démission étaient la possibilité de carrière (68%), la possibilité de promotion (43%), un meilleur salaire et avantages (15%), la faible qualité de management et de leadership (11%), la qualité de vie dans l'entreprise (11%), le désaccord entre les valeurs des salariés et celles de l'entreprise (11%) et finalement le faible environnement d'apprentissage (10%).

Dans une étude aux États-Unis (Cassidy et al., 2010), la majorité des travailleurs (30% des répondants) énonçait que la raison principale derrière leur départ volontaire était la croissance et les gains potentiels. Les autres raisons sont le temps, la flexibilité et les compensations financières, telles que vu ci-dessous :

Figure 2 : Top reasons why US workers vountary changed jobs in the past year

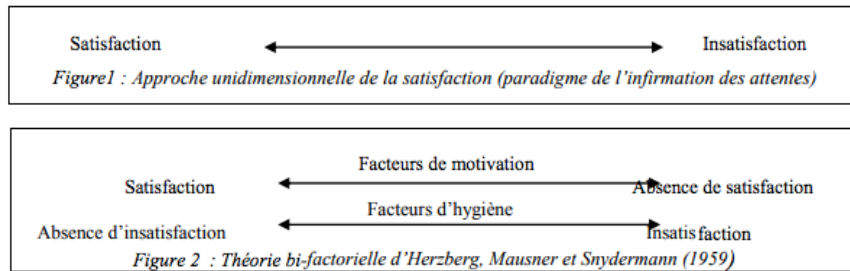
No.	Criteria	%
1	Growth & earnings potential	30
2	Time & flexibility	23
3	Financial compensation	22
4	Culture & work environment	22
5	Benefits	12
6	Supervision relationship	10
7	Training & development	9
8	Management climate	9

(Cassidy et Al., 2010)

Ainsi, il est primordial de comprendre le concept de la motivation afin de mieux identifier les motivateurs-clé. Selon Morin et Aubé (2007), la motivation correspond au « processus psychophysiologique responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement, ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce ce comportement » (p.106). Ainsi, la motivation donne l'énergie nécessaire à un individu pour agir dans son milieu. Si l'individu obtient un certain plaisir à faire une action, il aura tendance à répéter cette dernière. Il s'agit là de renforcement positif. Ainsi, en traduisant cette définition au monde de travail, il devient primordial pour les entreprises de trouver des actions qui procurent un plaisir chez les employés, de diminuer ceux qui ne procurent pas de plaisir et prioritairement, d'éviter ceux qui font souffrir.

Plusieurs études se sont concentrés sur la motivation et le monde du travail, dont Herzberg avec la théorie bi-factorielle (Morin et al., 2007). Herzberg (1968) a révolutionné la perception de voir la motivation au travail. Effectivement, il a été le premier à soutenir que pour motiver le travail des employés, il ne fallait pas chercher à récompenser ou punir ces derniers à l'aide d'incentif tel que le salaire, mais plutôt se concentrer sur des éléments de motivation. Ainsi, dans le cas d'Herzberg (1968), ce dernier étudie la motivation selon des facteurs d'hygiènes et moteurs dans son étude bi-factorielle. Selon ses travaux (1968), les facteurs qui engendrent l'insatisfaction au travail sont différents de ceux qui entraînent la satisfaction (Morin et al, 2007). Ainsi, « le contraire de l'insatisfaction au travail n'est pas la satisfaction au travail, mais bien la non-insatisfaction », tandis que « le contraire de l'insatisfaction au travail n'est pas la satisfaction au travail, mais plutôt le fait de ne pas être insatisfait (Morin et al, 2007, p.112). Ainsi, tel que vu dans la figure 3 ci-dessous, les facteurs d'hygiènes sont des rapports extrinsèques d'insatisfaction ou d'absence de satisfaction, tel que le salaire ou les conditions de travail.

Figure 3 : Théorie bi-factorielle d'Herzberg



De plus, il est important de mentionner que Campione (2015) déclare qu'il y a une relation directe entre la satisfaction au travail et la rétention des employés. Ainsi, plus l'employé est satisfait, plus il sera loyal à l'entreprise et tend à rester dans l'organisation.

Les facteurs d'insatisfaction et donc, d'hygiène sont la politique et l'administration d'entreprise, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le salaire, le statut et la sécurité (Herzberg, 1968). Au contraire, les facteurs de motivation sont l'accomplissement, la reconnaissance, le travail lui-même, les responsabilités et les possibilités d'avancement tels que vu dans le tableau ci-dessous :

Figure 4 : Les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation de Herzberg

<u>Facteurs d'hygiène</u>	<u>Facteurs de motivation</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les politiques organisationnelles ▪ La supervision ▪ Les conditions de travail ▪ Le salaire ▪ Les relations avec les collègues ▪ La relation avec les subordonnés ▪ Le statut professionnel ▪ La sécurité d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accomplissement ▪ La reconnaissance ▪ Le travail lui-même ▪ Les responsabilités ▪ Les possibilités d'avancement ▪ Développement professionnel

Élevée
Élevée

Insatisfaction au travail
Satisfaction au travail

(Morin et al., 2007)

Il est possible de faire la distinction entre les deux facteurs en prenant à la base les employés. Ainsi, dans un premier temps, les facteurs d'hygiène correspondent à la manière dont les employés sont traités, tandis que les facteurs de motivation impliquent la manière dont ces derniers vivent l'expérience au travail. (Veillet, 1995). Pour Herzberg (1968), les efforts qu'une entreprise traite les facteurs d'hygiène à l'aide des ressources humaines n'auront qu'un effet éphémère. Effectivement, à moyen et long terme, les employés auraient une habitude des facteurs d'hygiène. De ce fait, il devient plus important de se concentrer sur les facteurs de motivation dans les pratiques de management que les facteurs d'hygiène. D'ailleurs, selon Morin et al. (2007), les facteurs d'hygiène permettent de répondre aux besoins de base tels que mentionné par Maslow (1954), soit les besoins physiologiques, les besoins de sécurité et d'appartenance. De ce fait, même si, par exemple, l'employé est vraisemblablement en santé, il n'en n'est pas nécessairement stimulé. Ce sont les facteurs de motivation qui vont le stimuler, car ces derniers sont reliés directement au travail lui-même. D'ailleurs, c'est la stimulation envers les tâches qui va répondre aux besoins d'accomplissement de Maslow (1954) et non la santé qui répond aux besoins physiologiques.

Finalement, Herzberg (1968) soutient que les besoins de croissance peuvent être satisfaits en enrichissant les tâches des employés. Il propose plusieurs solutions afin de diminuer le taux de roulement et de stimuler l'employé talentueux dont :

« Encourager les initiatives des employés, d'aménager leur travail de façon à ce qu'il ait du sens, d'accroître leur autonomie, de les tenir informés des changements et des décisions touchant l'organisation, de leur transmettre régulièrement du feedback sur leur travail, de leur confier graduellement des tâches nouvelles et plus difficiles ainsi que de développer leur sens des responsabilités et leur sentiment de compétence ». (Morin et al., 2007, p.113)

Valentina (2011) mentionne que la manière d'attirer et de garder les employés talentueux est de se concentrer sur l'image de l'entreprise. Ainsi, en ayant une bonne image de marque et des employés en tant qu'ambassadeurs, les entreprises pourront attirer les

meilleurs talents, diminuer les coûts de recrutement, diminuer le taux de roulement et augmenter la productivité. Elle soutient aussi que créer des programmes de communication, de coaching et de développement pour les ambassadeurs et les employés talentueux sont les solutions pour garder un bas taux de roulement. En ce sens, ces éléments pourraient aller avec les travaux d'Herzberg (1968) qui mentionnent la croissance et le développement comme facteur de motivation.

Toutefois, malgré l'apport d'Herzberg sur les facteurs de motivation et d'insatisfaction au travail, le taux de rétention en entreprise ne semble pas s'améliorer. D'ailleurs, selon un sondage passé par Louis Harris and Associates, plus de 50% des gens croient qu'ils vont quitter leur entreprise d'ici cinq ans (O'Malley, 2000). Cela peut être expliqué par une étude de The Hudson Institute où seulement 42% des employés déclarent que leur entreprise mérite leur loyauté (O'Malley, 2000). Une autre étude faite par l'Institut de la Famille et du Travail en 2002 mentionne que 70% des personnes âgés de moins de 23 ans ont déclarés qu'ils étaient plus enclins à quitter leur emploi, soit un différentiel à la hausse de 18% selon la même étude en 1977 (Twenge, 2010). Cette statistique peut être expliquée par Twenge (2010) qui démontre que dès la présence d'insatisfaction au travail, les employés sont prêts à quitter leur entreprise pour trouver un emploi ailleurs. Cette insatisfaction est d'ailleurs souvent le résultat de l'ennui ou de la sous-stimulation qui s'installe rapidement (Aslop, 2008). Selon Aslop (2008) et Campione (2015), la sous-stimulation est la première cause qui explique un taux de roulement élevé. De plus, Campione (2015) émet l'hypothèse que ce qui affectent les employés ne sont pas ce qui affectent positivement la satisfaction au travail, mais plutôt ce qui les impactent négativement. Cette hypothèse est directement liée avec les études d'Herzberg mentionnées plus haut où les facteurs d'insatisfaction pèsent plus dans la balance que les facteurs de satisfaction. En ce sens, il semble que la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1968) soit toujours d'actualité malgré le nombre d'années depuis sa publication.

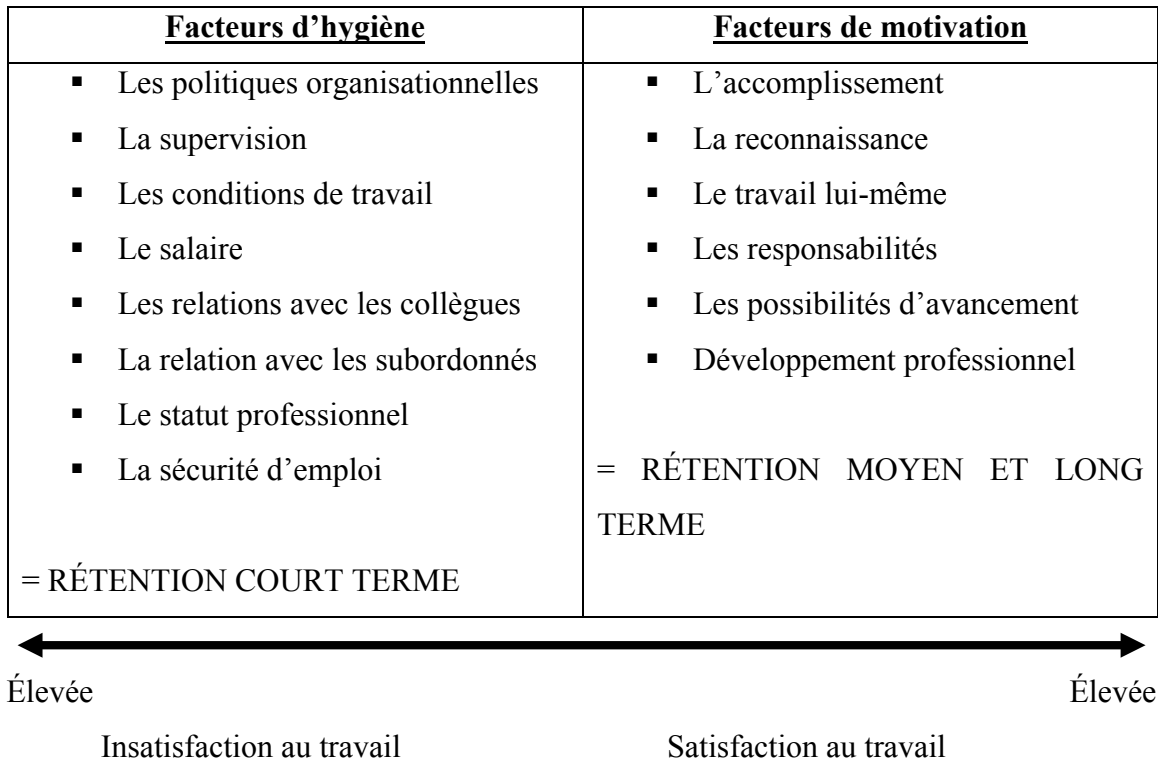
Toutefois, en prenant en considération l'étude de Bryant et al. (2013), l'intention de quitter l'entreprise est souvent le salaire insatisfaisant (première ou deuxième réponse). Cela vient confirmer dans une certaine manière les études en Chine qui met le salaire

comme étant la troisième raison derrière le départ (Mission économique ubifrance en Chine, 2012). Cela contredit en même temps les études d'Herzberg (1968). C'est pour cette raison qu'il devient nécessaire de comprendre en profondeur ce phénomène. Effectivement, les ressources humaines ne semblent pas avoir encore trouvé la solution qui permet de retenir les employés talentueux au sein de leur entreprise à long terme (O'Malley, 2000). Ainsi donc, malgré le fait que la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1968) soit encore utilisée aujourd'hui, il est nécessaire d'étudier si les mêmes facteurs moteurs et d'hygiène sont encore d'actualité. Effectivement, en prenant en considération que sa théorie soit sortie il y a plus de 50 ans, il est normal de questionner sa validité contemporaine.

Cadre théorique

À l'aide du contexte de recherche, il a été possible de définir la population étudiée, ainsi que les concepts de la rétention et de la motivation au travail. Effectivement, comme il a été mentionné plus-haut, la rétention ou la loyauté d'entreprise serait le résultat de la satisfaction au travail (Campione, 2015). Pour Herzberg (1968), la satisfaction au travail est le résultat des facteurs de motivation. L'absence de satisfaction, dans ce cas-ci, serait le résultat des facteurs d'hygiène. Ainsi, afin de mieux expliquer la problématique et de comprendre le phénomène, le rapport de recherche a utilisé le cadre conceptuel d'Herzberg (1968) et a défini deux concepts, soit les facteurs de motivation au travail et les facteurs d'hygiène.

Figure 5 : Cadre théorique de la recherche



De plus, afin de vérifier l'actualité des travaux d'Herzberg, il était important de reprendre ses définitions et de les déconstruire en dimensions. Pour ce faire, cette recherche a pris une approche déductive en utilisant la théorie et les propositions théoriques d'Herzberg (1968) pour expliquer le phénomène. Les indicateurs trouvés aideront, par la suite, à codifier les entretiens semi-dirigés.

Ainsi, le premier concept-clé est la motivation au travail, telle que vue avec les facteurs de motivation dans la théorie bi-factorielle.

A. Les facteurs de motivation

La motivation au travail a été définie par plusieurs chercheurs au cours des dernières décennies. Par exemple, Rush (1988) décrit ce concept comme étant « the willingness of an individual to do something and conditioned by actions to satisfy needs » (in Wan Yusoff et al., 2013, p.18), tandis que Lang et al. (2008) définissent la motivation comme

l'impulsion d'aller vers des stimuli positifs pour atteindre des objectifs externes. En prenant en considération que ce rapport de recherche s'inspire grandement des travaux d'Herzberg (1968), il devient nécessaire d'utiliser sa définition. Ainsi, la motivation au travail est définie comme étant les facteurs qui amènent à la satisfaction au travail. Ces derniers forment les dimensions qui expliquent la motivation au travail, soit l'accomplissement, la reconnaissance, le travail lui-même, les responsabilités et les possibilités d'avancement/promotions.

A.1 Les accomplissements

Le besoin d'accomplissement est défini comme étant : « the desire to independently master objects, ideas and other people, and to increase one's self-esteem through the exercise of one's talent » (Wallace et al., 1987, p.289). Ce besoin peut être répondu de trois façons, soit de résoudre soi-même des situations, de s'imposer un objectif atteignable (risque calculé) ou d'obtenir une reconnaissance de ses collègues.

A.2 La reconnaissance

Tibbetts et al. (2008) définissent la reconnaissance comme étant « a cue production by the signaller, a cue perception and template matching by the receiver and a behavioral response by the receiver » (p.356) où « the receivers learn the unique cues of one individual and treat that individual differently from others » (p.356). En d'autres mots, cela signifie que la reconnaissance est le désir de se faire reconnaître par ses actions afin d'être traité de manière avantageuse. De plus, Herzberg (1968) mentionne que ce facteur de motivation est en lien directe avec la rétroaction du gestionnaire (Bassets-Jones, 2005). Effectivement, le gestionnaire agit là comme le réceptionnaire (receiver), tandis que l'employé talentueux est l'émetteur de signaux (signaller). La reconnaissance peut se faire par de la rétroaction positive. Cette dernière est définie par Thompson et al. (2012) comme étant des commentaires positifs, voir des éloges, à la suite de la complétion d'une tâche.

A.3 Le travail lui-même

Il peut être complexe de comprendre comment Herzberg définissait la dimension du travail lui-même. Toutefois, il est possible d'émettre l'hypothèse que le travail lui-même

implique les tâches que l'employé doit accomplir dans son quotidien. Est-ce que les tâches sont stimulantes ? La stimulation, dans ce cas-ci, implique de favoriser l'activité mentale de l'employé afin de diminuer les risques d'ennui au travail (Holt et al., 2002).

A.4 Les responsabilités

Selon Bassets-Jones (2005), les responsabilités sont définies comme étant les tâches qu'une personne doit faire par elle-même. En ce sens, les responsabilités représentent l'autonomie des tâches d'un employé dans une organisation.

A.5 Les possibilités d'avancements/promotions

Les possibilités d'avancement dans une entreprise sont définies par St-Onge et al. (2013) comme étant un changement de poste qui amène du fait même un changement de responsabilités. Ces possibilités d'avancement peuvent être faites de manière verticale ou horizontale dans l'organigramme de l'organisation. Elles amènent aussi souvent un meilleur salaire ou de meilleurs bénéfices.

A.6 Le développement professionnel

Le développement professionnel implique que l'employé peut grandir professionnellement dans l'entreprise sans avoir de lien direct avec les possibilités d'avancement. Cette dimension implique aussi que l'employé pourra améliorer ses aptitudes et ses habiletés au travail, ce qui le rendra plus performant. Les grandes entreprises, comme PepsiCo, utilise beaucoup de stratégie de développement professionnel tels que le coaching et le mentorat. Le coaching est défini par St-Onge et al., (2013) comme étant un accompagnement professionnel personnalisé amenant des résultats concrets et mesurables tandis que le mentorat implique une relation d'aide. Ce dernier est plus centré sur le parcours individuel de l'employé plutôt que les résultats et les performances de l'entreprise.

B. Les facteurs d'hygiènes

Tel que vu plus haut, les facteurs d'hygiènes sont définis comme étant les facteurs qui amènent à l'insatisfaction au travail. L'insatisfaction au travail est définie par Chen et

al. (2011) comme étant une attitude négative face à son emploi. Dans les travaux d'Herzberg, ce concept se divise en sept dimensions : les politiques organisationnelles, la supervision, les conditions de travail, le salaire, les relations avec les collègues et les subordonnés, la sécurité d'emploi et finalement, le statut professionnel.

B.1 Les politiques organisationnelles

Les politiques organisationnelles sont les règles que l'entreprise afin d'obtenir du rendement et de la performance.

B.2 La supervision

La dimension de la supervision peut se définir comme étant une relation entre deux employés, où un lien hiérarchique les sépare. Dans ce cas-ci, l'employé talentueux entretient une relation verticale vers le haut avec son supérieur. Une tension avec la supervision pourrait amener une insatisfaction au travail (Wan Yussoff, 2013). Par tension au travail, cela signifie un sentiment d'anxiété ou de contraction qu'une personne peut ressentir (Pressuti, 2006).

B.3 Les conditions de travail

Les conditions de travail englobent plusieurs éléments tels que l'horaire de travail, le temps supplémentaire, le salaire et les avantages sociaux (Télé-Québec, 2017). Ainsi, par exemple, avoir des horaires irréguliers, soit les heures non-prévues par l'employé dans sa semaine de travail (Campionne, 2015), amèneraient une insatisfaction au travail (Twenge, 2010).

B.4 Le salaire

Comme il a été vu dans la recension des écrits, le salaire est souvent un des éléments qui expliquent les départs volontaires des employés. Toutefois, en prenant en considération les travaux d'Herzberg (1968), le salaire des employés procurerait seulement une moins grande insatisfaction au travail. Par salaire, il est question de la forme de rémunération que l'employé reçoit en échange d'un service (Télé-Québec, 2017). Pour ce rapport de

recherche, même s'il est important de prendre en considération le salaire réel des employés, il en est encore plus important de comprendre la perception des employés talentueux sur leur salaire. Ainsi, si l'employé a la perception d'avoir un salaire élevé, il sera plus enclin à rester loyal à l'entreprise.

B.5 Les relations avec les collègues

La dimension des relations entre collègues se définit comme étant la relation qu'entretient deux employés sans avoir de lien hiérarchique. Selon Wan Yussoff (2013), une tension entre des collègues de travail amènerait une insatisfaction au travail. Il s'agit donc d'un indicateur-clé pour définir la dimension de la relation entre collègues.

B.6 La relation avec les subordonnés

Comme la définition de la supervision et de la relation entre collègue, la dimension de la relation avec les subordonnés peut se définir comme étant une relation entre deux employés. Dans ce cas-ci, il existe une séparation hiérarchique où l'employé talentueux entretient une relation verticale vers le bas avec son subordonné. Tel qu'indiqué plus-haut, il existe une corrélation négative entre la tension au travail et la satisfaction.

B.7 Le statut professionnel

Le statut professionnel implique le titre de l'employé. Le titre de l'employé est une étiquette que les entreprises se donnent afin de différencier les habiletés. Selon Cable et al. (2013), le titre du poste est particulièrement populaire dans les organisations modernes et rend compte des responsabilités et des habiletés.

B.8 La sécurité d'emploi

En ce qui concerne la sécurité d'emploi, l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (1994) définit cette dimension comme étant « l'assurance relative, détenue par un employé, qu'il est à l'abri des dommages qui lui occasionnerait la perte de son emploi ».

C. Rétention au travail

Finalement, puisque cet essai tente de comprendre les facteurs qui permettent la rétention en entreprise, il était important de définir ce concept. Ainsi, la rétention au travail est définie comme étant l'action de garder la loyauté des employés envers leur entreprise. Elle est donc l'antonyme du taux de roulement qui est défini par Mobley (1982) comme étant l'acte de quitter l'entreprise par une séparation physique avec l'organisation.

Pertinence de cette recherche et résultats attendus

Ce rapport de recherche se veut être une évaluation des travaux d'Herzberg (1968). Effectivement, en étudiant la perception de l'emploi actuel des employés talentueux, il est possible de créer une tendance et de ce fait, déterminer si les travaux d'Herzberg (1968) sont toujours d'actualité. Ainsi, la pertinence de cette recherche se fait en deux volets. Dans un premier temps, elle détermine quels sont les facteurs-clés qui déterminent la rétention des employés dans les grandes entreprises. Dans un second temps, elle détermine si le cadre d'Herzberg utilisé dans cette recherche est encore d'actualité.

MÉTHODOLOGIE

Stratégie de recherche et objet d'étude

Grâce à la problématique de recherche, il a été possible de déterminer les facteurs importants à la motivation au travail afin de maintenir une rétention élevée au sein de son organisation, soit les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Puis, à l'aide du cadre conceptuel, il a été possible de déconstruire les deux types de facteurs de la théorie d'Herzberg (1968) afin de mieux définir les deux concepts. Effectivement, les facteurs de motivation et d'hygiène sont des concepts abstraits. En les déconstruisant, il est possible de déterminer les dimensions et indicateurs-clé qui forment ces derniers. Par la suite, ce rapport de recherche a émis deux propositions interprétatives de recherche afin de répondre au questionnement sur la rétention des employés talentueux. Pour répondre à ces

interprétations, il est important d'utiliser la meilleure méthode de collecte de données et d'échantillonnage selon le type de recherche.

La présente recherche prend une approche descriptive qualitative interprétative afin de mieux comprendre les construits de l'échantillon. Effectivement, l'objectif est de comprendre comment les employés talentueux perçoivent leur emploi au niveau de leur motivation et insatisfaction au travail dans un contexte de multinationale où l'environnement de travail est souvent contrôlant et potentiellement déshumanisant. Puis, il devient intéressant de voir comment ses facteurs sont liés à la décision de quitter ou non l'entreprise. Pour ce faire, les questions posées se basent principalement sur les dimensions-clés d'Herzberg (1968) afin de déterminer si les répondants sont satisfaits ou plutôt insatisfaits de leur emploi actuel.

Technique de collecte de données

Dans le cadre de ce travail, une méthode de collecte de données a été sélectionnée afin de mieux comprendre comment retenir les employés les plus talentueux dans les grandes entreprises, soit les entrevues semi-dirigées.

Les entrevues semi-dirigées étaient primordiales à cette recherche. Effectivement, elles permettaient de comprendre les ressentis des participants sur leur entreprise. De plus, l'entrevue semi-dirigée est une excellente méthode afin d'être en contact direct avec les employés talentueux. Lors des entrevues semi-dirigées, des observations ont été faites afin de rendre compte des émotions et réactions des répondants.

En ce qui concerne les questions des entrevues semi-dirigées, ces dernières ont été construites selon les concepts-clés du cadre théorique établi plus haut. L'ordre des questions a été fait d'une manière logique afin de rendre l'entrevue confortable pour le répondant. Ainsi, la première question a été construite afin de comprendre les facteurs moteurs du répondant. Puis, la deuxième question a permis de comprendre les facteurs d'insatisfaction du répondant. Beaucoup plus ouverts lors de cette question, cela a permis une plus grande richesse dans les réponses. Finalement, la troisième et dernière question a

permis de connaître les facteurs derrière l'intention de quitter ou non l'entreprise et si cela était le cas pour les répondants.

De plus, cette recherche a utilisé des pratiques éthiques déontologique. Effectivement, il est important de souligner l'importance de la confidentialité de chaque répondant surtout en ce qui concerne la dernière question. Le répondant aurait pu avoir peur de représailles de la part de son employeur et cela aurait brimer les réponses. De plus, afin de diminuer les préjudices psychologiques, si le répondant refusait de répondre à une question, je me devais de respecter le refus.

Choix de l'échantillon

Afin de rester dans l'hypothèse de départ, les répondants invités à participer à cette recherche devaient absolument provenir d'une grande entreprise ou d'une multinationale. Les critères d'admissibilité de la population cible sont les suivants :

- 1) Travailler dans une multinationale ;
- 2) L'employé « répondant » doit être considéré comme étant un employé talentueux par son gestionnaire ;
- 3) Avoir minimum un an d'expérience.

Ainsi, les participants ont été sélectionnés selon ces critères. Premièrement, ils ont été sélectionnés parmi deux grandes entreprises, soit PepsiCo et Parmalat. Cela respecte donc le premier critère d'admissibilité. Deuxièmement, des gestionnaires ont été sondés dans ces deux entreprises afin d'identifier les employés talentueux qui ont au moins un an d'expérience. Par la suite, les participants ont été contactés.

Le protocole de recherche utilisé dans le cadre de cet essai est une méthode d'échantillonnage non probabiliste par réseau. Effectivement, les participants de cette recherche ont été sélectionnés grâce aux conseils de leur gestionnaire. Ainsi, selon l'avis du gestionnaire, ce sont ces employés qui sont les plus talentueux et qui ont le plus de

potentiel. Les participants ont été contactés par courriel afin de les sonder sur l'intérêt de participer à la recherche. Il y a eu, par la suite, une prise de rendez-vous avec les répondants dans un endroit sécuritaire pour ces derniers.

Traitement des données et méthode d'analyse

En premier lieu, les entrevues ont été en majorité retranscrites grâce à des *verbatim* à la suite de l'échange. Quelques notes ont été aussi prises lors de l'entrevue afin de rendre compte des éléments qui ne pouvaient pas être entendus (langage corporel, par exemple). Ces observations sont souvent plus évocatrices, car elles rendent compte des émotions qui reflètent une part importante de la communication humaine. Ces observations ont été mises en parenthèses lors des résumés d'entrevues.

Pour ce qui est de l'analyse, cette dernière s'est faite en trois niveaux. Au premier niveau, il était tout d'abord important de compiler toutes les données recueillies dans les entrevues semi-dirigées, mais aussi les observations. C'est un sommaire des résultats selon les deux concepts principaux, soit les facteurs moteurs et les facteurs d'hygiène. Au deuxième niveau d'analyse, il s'agissait de faire une première analyse intra-cas. Il était important de regarder les résultats en lien avec le cadre conceptuel d'Herzberg, ainsi que la relation entre les concepts. Pour aider cette première analyse, une échelle d'analyse a été appliquée de 1 à 7 afin d'évaluer les facteurs moteurs et les facteurs d'hygiène de chaque répondant. Cette échelle a permis d'évaluer les décisions de rester ou de quitter l'entreprise de chaque répondant selon ma compréhension en tant que chercheur. C'est d'ailleurs à ce niveau d'analyse qu'il a été possible de trouver des nouveaux éléments/concepts qui sont indépendants de la littérature. Finalement, c'est au troisième niveau qu'il y a vérification des deux propositions interprétatives. Effectivement, comme mentionné plus haut, ce rapport questionne la corrélation entre la motivation, l'insatisfaction et la rétention des employés. Il s'agit là d'une deuxième analyse inter-cas où l'intention était de prendre le cadre conceptuel et de l'appliquer sur l'ensemble des entrevues afin de répondre à la question de recherche.

Démonstration de la véracité de la recherche

Il existe deux facteurs importants afin d'assurer la véracité de la recherche, soit la validité et la fiabilité. Pour valider la recherche, il était nécessaire de valider le processus de la problématisation, ainsi que valider de construit de la recherche. Ainsi, dans un premier temps les données recueillies ont fait partie d'un cadre logique. Ce cadre logique a été construit grâce à l'état des connaissances actuel et la théorie d'Herzberg (1968). Cette littérature avait d'ailleurs été validée et était reconnue par les pairs.

Pour permettre une fiabilité de la recherche, il fallait avoir une stabilité dans les données et les résultats. C'est pour cette raison qu'en tant que chercheur, j'ai continué de questionner un certain nombre de répondants, jusqu'à l'occurrence de sept répondants afin d'atteindre la saturation des données.

Questions d'éthique

Les questions d'éthique ont été prises en considération pour cette recherche. Effectivement, la discipline qui établit les règles de conduite du chercheur était une responsabilité importante à prendre. Ainsi, le plus important était de protéger et de respecter le répondant afin de garder une dignité humaine. Pour ce faire, la recherche a gardé la confidentialité des répondants en leur donnant des noms fictifs. Il était, en effet, inconcevable de risquer que les réponses soient rattachées à une personne en particulier. De plus, il était important de respecter le répondant afin que ce dernier ne sente pas affecter psychologiquement ou physiquement. Il devait se sentir bien et confortable. Le sentiment de confort et de bien-être est d'ailleurs une caractéristique importante afin d'obtenir la confiance du répondant et ainsi, des réponses les plus honnêtes possibles.

Pour s'assurer du maintien du respect de la dignité humaine, les répondants ont signé une lettre de consentement de façon libre, éclairée et en continue. Effectivement, il était primordial d'avoir un acquiescement volontaire du répondant. Cette lettre contenait une explication globale de la recherche, dont les renseignements généraux, la description du projet de recherche, la nature et la durée, la conservation et la protection des données,

ainsi que le retour des résultats. Finalement, il y avait une clause du droit de retrait et de la participation volontaire de la recherche.

RÉSULTATS

Caractéristiques des répondants

Dans le cadre de ce travail, sept répondants ont participé à la recherche en faisant part d'une entrevue semi-dirigée. Ces derniers sont tous employés par une multinationale, soit PepsiCo ou Parmalat, et remplissent des fonctions de premier ou de deuxième niveau (gestionnaire intermédiaire). Ils sont tous aussi tous âgés entre 25 et 30 ans et en sont, pour la majorité d'entre eux, à leur premier emploi après l'université. Finalement, il est important de mentionner que pour garder l'anonymat des répondants, des noms fictifs ont été utilisés.

Premier niveau d'analyse

Dans le cadre de la première analyse, un résumé de chaque entrevue a été faite afin de condenser l'information reçue par les répondants.

Participant #1 : Henri Dupont – Superviseur à la livraison

Henri Dupont est un employé dans la trentaine. Présentement superviseur à la livraison, il a monté les échelons de la compagnie depuis ses études collégiales. Il est à sa troisième année en tant que superviseur.

Question 1 :

Henri semble être confortable dans sa carrière. Il occupe son poste depuis plus de trois ans et le mentionne lui-même qu'après un telle période de temps, « un certain confort s'installe ». Il dit même qu'il doit trouver des manières de se motiver au travail et d'évoluer pour diminuer l'effet « confort » de son travail. Il mentionne aussi que tout est planifié à son travail dans un calendrier. Il apprécie que tout soit bien organisé, ce qui lui permet d'être plus préventif que réactif.

En ce qui concerne les accomplissements, il mentionne que dans sa compagnie, il est mesuré selon deux catégories : niveau business et niveau humain. Il préfère de loin les accomplissements humains que d'entreprise. Il dit avoir un poste d'influenceur et de rassembleur. C'est ça qui le valorise. Il croit fortement que de toute manière, si les employés sont satisfaits, ils vont travailler plus fort et il va obtenir les accomplissements d'entreprise. D'ailleurs, il mentionne avec beaucoup de satisfaction et de fierté qu'il a été deuxième au Canada l'année passée et présentement, il est premier dans son travail. Il apprécie les reconnaissances, car selon lui c'est « épanouissant ». Il mentionne que grâce aux incitatifs et aux reconnaissances, il est en mesure de savoir dans quoi il doit travailler et dans quoi il est bon. C'est grâce aux reconnaissances qu'il sait qu'il maîtrise une tâche de travail.

Au niveau de carrière et du développement professionnel, il apprécie grandement que son emploi lui permet d'être formé dans plusieurs sphères. Il y a plusieurs possibilités et il croit que s'il veut changer de sphère de travail, la compagnie va le supporter. Toutefois, sa carrière est au ralenti présentement. Étant encore aux études, il ne répond pas aux critères pour une promotion. Il trouve cela particulièrement frustrant, car il se dit répondre à toutes les exigences sauf le critère éducation. Il maîtrise ses tâches. Il mentionne aussi que dans sa compagnie, c'est une compétition. Tout le monde veut performer et avoir des promotions. Comme il le dit « c'est juste à cause que je n'ai pas de diplôme que je ne monte pas ».

Il est finalement important de mentionner que le répondant à montrer des signes de nervosité tôt durant l'entrevue. Effectivement, il a commencé à jouer avec ses mains et se ronger les ongles.

Question 2 :

Henri se sent bien dans la hiérarchie de sa compagnie. Il trouve qu'il y a une certaine notoriété qui se dégage avec son poste. Il trouve que son poste lui a permis de développer une certaine maturité et un regard très neutre. Il mentionne d'ailleurs l'importance d'être

le plus efficace possible. Que l'important ne sont pas ces motivations internes ou celles des autres, mais plutôt qu'est-ce qu'il doit faire pour le meilleur de la compagnie.

Il mentionne qu'il est présentement dans un changement de gestionnaire. Il ne se sent pas micro-gérer par ses gestionnaires et pense qu'il a une certaine latitude. Il veut tout simplement que son patron l'aide à mieux faire ses tâches. Toutefois, lorsqu'il me parle un peu plus de son ancien gestionnaire, il la décrit comme étant « extrêmement directeur ». Il mentionne qu'il devait avoir des rencontres tous les jours, que tout soit fait à son goût et qu'il devait s'adapter à toutes ses demandes. Il décrit la relation comme étant unilatérale.

Pour Henri, les collègues de travail occupent une grande place dans son travail. Effectivement, il mentionne l'importance de la synergie entre les postes et les départements. Il croit fortement qu'il est plus plaisant de répondre à un défi en collectivité plutôt que de le faire par soi-même. D'ailleurs, il mentionne durant l'entrevue que la richesse des connaissances et des expériences des autres amène son travail à un autre niveau.

En ce qui concerne les conditions de travail, il aime avoir un horaire flexible et les outils technologiques. Il apprécie son salaire, surtout que dernièrement il a été ajusté. Finalement, il a une grande sécurité d'emploi (il est fier de le dire). Il trouve que la structure de sa compagnie est déjà très *lean* et optimisé. Il ne pense pas qu'il va y avoir des coupures dans les prochains mois, donc il n'est pas inquiet.

Question 3 :

Henri a choisi son emploi selon trois facteurs, la sécurité d'emploi, les collègues de travail et les possibilités d'avancement. Les seules raisons pourquoi il quitterait son emploi actuel serait pour un travail plus proche de la maison, un meilleur salaire et plus de voyageant. Il ne croit pas à la raison d'un travail plus stimulant, car il pense fortement qu'il est toujours possible de rendre son emploi plus stimulant. Bref, il est bien dans son travail. Il pense que de toute manière le fait de savoir que son travail est sécurisé et qu'il a une bonne relation de travail avec ses collègues lui suffit.

Participant #2 – Rebecca St-Onge, Coordonnatrice des ventes

Rebecca St-Onge est une coordonnatrice des ventes depuis un an. Sortant tout juste de l'université, elle est dans le début vingtaine.

Question 1 :

Rebecca apprécie beaucoup le travail qu'elle fait. Elle sait que son travail comporte des tâches d'adjointe administrative qu'elle surnomme de secrétaire (en gesticulant les entres guillemets), mais on lui confère aussi des tâches plus importantes, tels que la création des revues de territoire.

En ce qui concerne les tâches et ses responsabilités, elle n'aime plus ou moins faire les tâches de secrétariat. Elle le dit elle-même, elle a pris l'emploi parce qu'elle avait besoin d'un emploi à temps plein. Pour elle, les tâches tels que remplir des formulaires pour l'ouverture de compte ou donner des cartes-cadeaux ne démontrent pas vraiment ses forces. Elle apprécie par contre tout ce qui a attiré à l'analyse. Rébecca le mentionne durant son entrevue, si elle n'avait pas l'analyse, elle quitterait son emploi actuel pour quelque chose de plus stimulant.

D'ailleurs, elle remercie son patron pour lui donner autant de confiance. Elle le considère comme étant son mentor. Effectivement, selon Rebecca, ce dernier la pousse afin de toujours s'améliorer au travail. Il lui donne fréquemment des projets spéciaux et elle peut participer aux meetings afin de donner son point de vue. Grâce à cette confiance, elle a été en mesure de créer plusieurs rapports de vente *from scratch* (elle en parle avec beaucoup de passion).

Au niveau du développement professionnel, elle mentionne qu'elle n'y pense pas vraiment. En fait, lors de son entrée en poste, son patron lui avait dit qu'elle devait faire minimum deux ans avant de penser monter dans la compagnie. Elle trouve cette situation un peu frustrante, car elle croit que les promotions vont au mérite et à l'exécution. Elle ne pense pas que ce soit relié nécessairement à une période fixe en poste, surtout que plusieurs avant elle ont eu droit à une promotion très tôt. Croyant fortement qu'elle pourrait en plus,

elle se console avec des projets spéciaux et tente de se concentrer sur les points positifs (lors de l'entrevue, Rebecca avait fait un an et demi). Cependant, son patron lui dit souvent qu'elle doit s'armer de patience, car la compagnie veut faire d'elle un cas exemplaire.

Finalement, concernant son choix de carrière, elle adore l'analyse. Elle ne veut pas nécessairement aller en ventes, mais son patron lui dit que si elle désire monter dans la compagnie, elle devra aller en ventes pour un autre deux ans. Elle trouve cette situation un peu frustrante, mais croit qu'il faut faire ce qu'il faut.

Question 2 :

Savoir qu'elle est considérée comme étant une secrétaire fatigue un peu Rebecca. Elle croit qu'elle en fait plus. D'ailleurs, certains collègues de travail traite Rebecca comme une secrétaire ou une assistante en lui demandant des commissions qu'ils peuvent facilement faire eux-mêmes. Ce qu'elle trouve encore plus aberrant c'est lorsque quelqu'un lui demande de l'aide pour analyser des ventes, tels que des analystes ou des chargés de comptes, quand elle est reconnue comme étant le plus bas poste de l'échelle.

Au niveau de la supervision, elle avoue avoir besoin d'un patron qui est capable de reconnaître autant les bonnes actions que les mauvaises. Elle considère apporter une grande importance dans la reconnaissance. C'est d'ailleurs ce qu'elle trouve le plus motivant. Ce qu'elle trouve difficile c'est le fait qu'il a empêché une promotion pour qu'elle fasse deux ans dans son poste. Elle a effectivement appris que le patron de son gestionnaire voulait lui donner une promotion, mais qu'il s'est opposé. Elle a de la difficulté à comprendre la situation.

Les collègues de travail tiennent une place importante dans l'entreprise. Même si plusieurs tâches se font en silo, elle croit qu'il est primordial de garder une bonne relation, car c'est de cette manière qu'ils vont réussir en collectivité. Elle croit cependant, et comme elle l'a mentionné plus tôt, que certains la considère inférieure, ce qui brime un peu la relation. Au niveau des conditions de travail, elle trouve que les horaires sont peu un difficile. Elle habite sur la Rive-Sud de Montréal et le trafic est parfois interminable. Son

patron lui offre, par contre, la possibilité de travailler chez elle. Elle ne veut pas trop profiter de cet avantage. Aussi, elle mentionne un fait intéressant. Cette dernière n'a pas de téléphone de compagnie. Par contre, une fois, elle avait pris congé pour une raison médicale. Cependant, cette même journée, il y a eu une urgence au travail. Selon son patron, la chargée de compte s'était frustrée contre elle, car elle n'était pas rejoignable et qu'elle devrait l'être en tout temps... Elle n'y croyait pas ses oreilles. Sinon, au niveau des avantages sociaux, elle ne peut pas demander plus. Pour son salaire, elle croit qu'il est justifié dû à son titre. Elle aimerait évidemment en faire plus, mais elle se contente de ce salaire pour le moment.

Question 3 :

Elle mentionne qu'elle choisit un employeur principalement pour sa notoriété. Cela lui confère dans un certain sens une meilleure sécurité d'emploi. Elle avait appliqué dans plusieurs postes avant d'obtenir celui-ci. Sortant tout juste de l'université, elle sait qu'elle ne pouvait pas postuler pour un poste plus élevé. Elle dit qu'elle déciderait de partir pour de meilleure condition de travail (horaire plus flexible ou plus proche de sa résidence). Elle croit fortement qu'il faut profiter de la vie le plus possible et consacrer 11 à 12 heures par jour pour le travail (heures de travail + trafic) est *borderline* un peu. Elle partirait aussi pour un meilleur poste. Si on lui proposait un poste avec des tâches plus stimulantes et plus analytique, elle le prendrait. Elle rappelle que présentement, il lui reste encore trois ans avant d'obtenir le poste convoité. Toutefois, elle ne cherche pas pour le moment. Elle dit qu'il est complexe de trouver un emploi et son manque d'expérience ne lui donne pas un atout. Elle est toutefois ouverte aux opportunités qui pourraient s'ouvrir.

Participant #3 – Alexandre Veilleux, Représentant des ventes

Alexandre Veilleux est représentant des ventes depuis un peu plus d'un an. Dans la mi-vingtaine, il est entré dans sa nouvelle entreprise après l'université.

Question 1 :

Pour Alexandre, le travail qu'il fait présentement est très enrichissant. Il adore avoir un contact humain et être en mesure de convaincre ces clients. Pour lui, c'est un beau défi.

En ce qui concerne ses tâches et ses responsabilités, il dit que bien évidemment c'est de faire acheter son client le plus de produits possibles, mais c'est aussi d'entretenir la relation client. Il croit que son travail lui donne plusieurs opportunités, tel que d'apprendre d'une multinationale (des meilleurs dans l'industrie). Il est aussi très enthousiasme, car il est souvent sélectionné pour accomplir des projets spéciaux. Cela lui donne l'impression qu'il fait bien son travail et que la direction lui fait confiance.

Alexandre mentionne qu'il existe plusieurs récompenses désignées pour reconnaître les accomplissements. Il trouve que cela fait partie d'une des raisons pourquoi il trouve que la compagnie est juste. Selon lui, l'entreprise récompense les bonnes actions et le travail supplémentaire. Par exemple, lorsqu'il a fait du bénévolat pour une activité communautaire, on l'a remercié avec une carte-cadeau et une lettre signée. Il aime particulièrement cette attention, surtout que c'est cela qui lui permet de ressortir du lot des autres représentants. Effectivement, il mentionne que la compétition est grande entre collègues. Tout le monde veut monter et avoir un plus haut poste. C'est pour cela qu'il faut se démarquer ailleurs que dans ses tâches quotidiennes. Pour son choix de carrière, il est évalué à chaque année sur ses performances et on lui donne un plan d'action afin d'atteindre le poste convoité. Alexandre veut absolument être gestionnaire, même qu'il voudrait potentiellement avoir le poste de son patron.

Pouvoir aider les autres à mieux performer, c'est mon rêve!

Il aimerait avoir plus de *coaching* et un mentor, mais se dit tout de même satisfait de son développement professionnel. Comme il le mentionne : « Tes patrons connaissent tes forces et tes opportunités, ils te font travailler là-dessus. Des fois, c'est juste la petite poussée que tu as besoin. »

Question 2 :

Son titre le dérange peu. Il reconnaît que ses tâches définissent bien son poste de représentant des ventes. Autant qu'il trouve que parfois son gestionnaire est trop présent qu'il le trouve totalement absent. Il aimerait un mixte des deux. Effectivement, il sait qu'il

est dans une compagnie où l'efficacité est importante et qu'il y a des gros objectifs à obtenir. Cependant, lorsque son gestionnaire lui donne des gros objectifs dans des délais irraisonnable avec des suivis serrés, il aimerait qu'on lui fasse plus confiance. Il connaît son marché et il sait très bien qu'il performe. D'ailleurs, il me dit avec fierté qu'il est présentement dans le top 3 au Canada pour ses résultats. Lorsque je lui demande pourquoi il pense que son gestionnaire est absent, il me répond que lorsqu'il demande de l'aide, l'aide n'est pas toujours là. Parfois, il doit écrire plusieurs fois à son gestionnaire avant d'avoir une réponse. D'ailleurs, selon lui, les gestionnaires sont supposés être sur la route avec eux au moins une fois par mois pour les *coacher*. Ça n'arrive pas tout le temps. Alexandre mentionne quand même qu'il comprend que son gestionnaire ne peut pas toujours être présent, car ce dernier s'occupe de plusieurs personnes.

Puisqu'il est souvent sur la route, il n'a pas vraiment de lien avec les collègues. Il aimerait avoir plus d'activités sociales avec ces derniers, mais étant des employés de plusieurs régions, il semble impossible d'en faire régulièrement. Il se réjouit par contre des rencontres d'équipe, une fois par semaine. Même si parfois ces dernières semblent s'éterniser, il trouve que c'est le meilleur moyen de partager les *best practices*. D'ailleurs, c'est comme cela qu'il se démarque de son équipe. Il aime dire comment il été en mesure de réaliser une vente (il parle avec beaucoup de fierté).

En ce qui concerne les heures de travail, Alexandre est prêt à faire du temps supplémentaire n'importe quand. Il mentionne d'ailleurs que si on désire monter dans l'entreprise, ce n'est pas en faisant des heures régulières, c'est en travaillant plus que les autres. Il croit fortement que grâce aux heures qu'ils donnent pour la compagnie, il va réussir à se démarquer et atteindre un autre niveau. Il est satisfait des avantages sociaux et n'en demanderait pas plus. Il croit que sa compagnie lui offre le meilleur. Au niveau du salaire, il sait que son salaire n'est pas le plus élevé s'ils se comparent aux autres industries. Par contre, en se comparant dans l'industrie alimentaire, son salaire est plus ou moins compétitif.

Que veux-tu, c'est le salaire moyen et mon entreprise l'ajuste en conséquent.

Évidemment, il aimerait un meilleur salaire, mais il ne le veut pas dans une autre compagnie. Il est loyal.

Question 3 :

Alexandre a choisi son employeur en fonction de ce qui était disponible au moment où il a commencé à appliquer. Il cherchait effectivement un emploi sur le site LinkedIn et sur Isarta. Lorsqu'il a vu sa compagnie qu'il représente aujourd'hui, il fallait qu'il applique. Il le dit lui-même que la chance de pouvoir travailler pour un Fortune 500 a été au-delà de ces attentes. Il n'y a pas vraiment de raison pourquoi il voudrait quitter son emploi actuel. Effectivement, il est bien présentement dans son emploi. La seule raison qui lui ferait changer d'avis serait une proposition de meilleur poste ailleurs. Effectivement, même s'il est performant présentement, il ne nie pas des fois s'ennuyer un peu de ses tâches quotidiennes. Il remercie d'ailleurs son gestionnaire pour lui donner des projets spéciaux afin de l'aider à patienter. Sinon, rien ne le ferait quitter pour le moment.

Participant #4 : Jasmine Granger – Analyste des ventes

Jasmine Granger est une analyste des ventes depuis un peu plus de deux ans. Elle a commencé sa carrière sur la route en tant que représentante des ventes après l'université et a été promue dans les bureaux en tant qu'analyste.

Question 1 :

Jasmine vit bien sa carrière présentement. Elle croit qu'il y a plusieurs branches possibles et qu'elle se retrouve présentement dans la bonne branche. Par contre, elle mentionne qu'elle stagne présentement à son travail. Elle ne sait pas quel est son prochain poste. Malheureusement, elle ne trouve pas que les tâches soient assez diversifiées. Elle mentionne même que certaines tâches pourraient être faites par quelqu'un d'autre dû au bas niveau de difficulté (tel que l'entrée de données). Par contre, elle comprend que si elle veut que ce soit fait de la bonne façon, elle ne peut pas déléguer la tâche.

Au niveau des accomplissements et des reconnaissances, elle trouve qu'elle en avait plus dans son ancien poste (représentante des ventes). Effectivement, elle trouvait gratifiant de voir que ses clients la trouvaient compétente et reconnaissaient son bon travail. Présentement, au bureau, il y en a un peu moins. Elle me dit qu'il y a des remerciements qui se font pour le travail accompli ou les heures, mais rien de plus. Aussi, il n'y a pas beaucoup d'activité de bureau pour remercier les employés outre le « party de Noël ». En ce qui concerne le développement professionnel, elle se sent un peu limitée. Elle a déjà tenté de monter à un autre poste, même qu'on lui avait proposé une promotion. Par contre, sa patronne s'est opposée à la promotion. La raison qu'on lui a donnée est que ce n'était pas le bon moment pour engager une nouvelle personne. Elle a été vraiment déçue de cette expérience. Jasmine me dit qu'il y a eu une autre possibilité d'appliquer au même poste, mais qu'elle n'a pas essayé. Elle me dit : « Je savais que si je réappliquais j'allais encore me faire bloquer. Ça ne me tentait pas de revivre cela. ». Elle finit aussi par me dire qu'elle pense que si elle veut aller plus loin, il faudrait qu'elle change de compagnie. Cependant, elle n'est pas prête à le faire. Elle aime trop la philosophie de l'entreprise présentement.

Question 2 :

Elle se soucie peu de son statut professionnel. Elle me dit que son titre lui donne un bon salaire, même meilleur que les autres compagnies. Au niveau de la supervision, elle trouve que ces derniers sont assez prêts d'elle. Ils sont faciles d'approche. Par contre, Jasmine décrit une gestionnaire un peu plus difficile. Elle la décrit comme étant une personne qui ne connaît pas vraiment ses tâches, qui ne la reconnaît pas et qui lui jette le blâme sur les mauvais résultats. Elle finit par dire que « Des fois, je ne me sens pas entendu par mes patrons, ils n'ont pas l'air de comprendre les bonnes réalités de l'emploi. ».

Sa relation avec les collègues est excellente (elle sourit et semble tout d'un coup plus excitée!). Elle se sent choyée d'avoir une aussi bonne relation. Elle mentionne même que c'est sûrement pour cette raison qu'elle reste encore avec l'entreprise. Elle parle de coopération. Elle me dit « On ne se crie pas après, il n'y a pas de jalousie. On n'est pas là pour critiquer les autres, mais pour s'entraider ».

Elle apprécie ses conditions de travail. Elle me dit que cette année, elle a été capable de négocier des meilleures conditions. Effectivement, les années précédentes, elle savait qu'elle avait de moins bonnes conditions et salaire que ses collègues. Il a fallu qu'elle supporte sa négociation avec des faits, sinon elle serait au même point. Elle me dit aussi : « Tant que la compagnie est ouverte, j'ai une sécurité d'emploi. ». La compagnie est grande et elle n'a pas l'impression qu'il y aura des coupures bientôt.

Question 3 :

Elle me dit qu'elle a choisi cet employeur principalement parce que le poste était ouvert quand elle a fini l'école. En plus, il y avait une route qui s'est ouverte quand elle a commencé. C'était parfait pour elle la proximité de l'emploi. Aussi, elle me mentionne que l'entreprise était quand même assez reconnue ce qu'elle appréciait grandement. Cela lui donnait une bonne sécurité d'emploi. Elle mentionne que la seule raison pourquoi elle prendrait la décision de quitter son emploi serait le fait d'être « ben tannée ». Elle me dit qu'elle doit avoir des défis et que ces tâches ne doivent pas être trop routinières. Elle mentionne aussi que l'environnement où elle travaille doit être aussi agréable et que ces conditions de travail soient justes aux autres (elle ne veut pas devoir encore justifier auprès de ses patrons, c'est un acquis). Elle finit aussi par me dire que si elle allait à quitter, elle changerait de domaine complètement. Finalement, après rétrospection, elle me dit que son emploi répond quand même à ses critères. Elle trouve encore qu'il y a des défis dans son emploi, malgré certaines tâches routinières, et des bonnes conditions de travail. Bref, elle aime ce qu'elle fait et n'y va pas de reculons.

Participant #5 : Marilyn Monroe – Représentante des ventes

Marilyn Monroe est représentante des ventes depuis plus d'un an. Fin vingtaine, elle a appliqué comme coordonnatrice des ventes à sa sortie de l'université. Elle a obtenu une promotion rapidement par la suite.

Question 1 :

Elle vit le jour au jour. Marilyn me dit qu'elle vit effectivement une étape à la fois, même si elle regarde quand même les autres opportunités. Elle a des objectifs à court et long terme qu'elle veut respecter. Par exemple, elle aimerait être chargée de compte dans trois ans. En ce qui concerne ses fonctions et ses tâches, elle les aime plus que dans son poste de coordonnatrice des ventes. Elle est consciente que son poste est junior, mais aimerait tout de même qu'on lui donne plus de responsabilités et que cela lui offre plus de défis. Elle me donne l'exemple de pouvoir analyser en profondeur les contrats, car en ce moment elle n'a aucun pouvoir décisionnel. Bref, elle sent qu'elle exécute seulement. Elle discute aussi des mesures et objectifs. Par exemple, elle trouve que certains objectifs hebdomadaires, comme les objectifs SMART, sont inutiles. Elle ne voit pas l'utilité de les écrire, mais le fait pour la parure. Elle mentionne même qu'elle l'est écrit parfois à la suite de la visite tout simplement pour que son gestionnaire la laisse tranquille. Elle trouve aussi stressant les programmes de crème. Elle me parle des chiffres qui sont toujours plus grands, mais que la direction lui enlève les incitatifs. Elle finit par dire : « Comment peut-on faire nos chiffres ?! » Par la suite, Marilyn tente de rationaliser le tout. Elle dit, par exemple, qu'elle n'est pas rentrée en poste il y a longtemps, qu'elle a eu plusieurs promotions en deux ans. Au final, il faut se souvenir de son cheminement.

Elle se décrit comme étant une personne qui a besoin de beaucoup de reconnaissances. Malheureusement, à son travail, il n'y a pas beaucoup de cela outre les « bon travail ». Elle croit quand même que la confiance de sa patronne est importante. D'ailleurs, sa patronne l'aide à se développer professionnellement, mais c'est peut-être la seule. Elle me donne quand même un exemple d'une formation qu'elle a reçu à Toronto où on la nommait « super-user ». Si le titre était alléchant, elle me dit que c'était juste de la parure, car ça ne donnait rien de plus. Effectivement, elle me dit : « On n'est pas cave, on sait que c'est pour essayer de nous garder. Les projets spéciaux c'est le fun sur le coup, mais ce n'est pas durable. On est bien dans le paraître, mais on ne se concentre pas assez sur l'être. »

Concernant ses possibilités de développement professionnel, elle croit qu'il y a des possibilités. Elle est consciente que ce sera son tour d'avoir une promotion bientôt, que c'est une question de *timing*. Par contre, il n'y a pas de rencontre formelle prévue pour discuter de son futur. Il faut qu'elle prenne elle-même les devants.

Question 2 :

Selon Marilyn, son titre professionnel est adéquat. Elle me dit même que son salaire est supérieur que l'industrie alimentaire. Elle croit quand même que son poste est seulement un exécutant. Elle aimerait que ses gestionnaires prennent plus en considération son opinion, car elle est sur le terrain. Elle mentionne d'ailleurs qu'elle trouve qu'il existe un jugement entre les gens de bureau et les gens sur la route. Elle me donne l'exemple d'un soldat versus un stratéguiste de guerre.

Concernant ses gestionnaires, Marilyn en a eu trois la dernière année. Elle me dit que le gestionnaire va avoir un lien direct avec sa carrière. C'est lui qui va être la bougie d'allumage pour les possibilités d'avancement. Elle me parle aussi de ses patrons. Elle en a eu deux qui étaient excellents. Par contre, une gestionnaire laissait à désirer. Elle était très fermée aux nouvelles idées et n'apportait pas de critique constructive. De plus, elle avait ses employés préférés et ne la formait pas. Elle finir par dire que si elle avait continué avec cette gestionnaire, elle aurait éventuellement quitté la compagnie. Pour finir, Marilyn croit qu'il devrait y avoir des formations pour les gestionnaires. Effectivement, les promotions sont souvent données selon l'efficacité de leur poste antérieur, mais ne prédit pas l'efficacité du poste futur.

La relation avec ses collègues est bonne. Elle trouve que les rencontres à chaque deux semaines apportent beaucoup à la synergie de l'équipe que ce soit pour rajouter de l'esprit d'équipe ou le partage des connaissances. Cela lui amène une plus grande loyauté envers l'entreprise.

« Si tu es bien dans équipe, tu es bien dans ta compagnie »

Au niveau du salaire et des conditions de travail, elle ne se plaint pas. Elle se sent d'ailleurs en sécurité d'emploi. Elle ne pense pas perdre son emploi. Elle me dit que c'est peut-être pour cette raison que l'entreprise coupe dans les budgets, mais ne coupe pas ses employés.

Question 3 :

Elle n'a pas vraiment choisi de travailler où elle est présentement. C'est plutôt une question de *timing*. Elle aurait accepté n'importe quoi en sortant de l'université. Elle avait d'ailleurs appliqué partout. Elle me dit qu'elle apprécie tout de même travailler proche de sa maison. La seule raison qui ferait qu'elle quitte son emploi serait pour une meilleure opportunité. Elle ne pense pas seulement au niveau salaire, mais au niveau tâche. Elle ne partirait pas pour le même poste, car elle est bien où elle est. Elle finit par me dire qu'elle est consciente qu'en tant que millénial, elle se tance facilement de son poste. Elle croit aussi qu'il faut qu'elle soit constamment mise au défi, mais de manière adéquate (une bonne pression). Elle voudrait plus de tâches ou de projets spéciaux pour la désennuyer.

Participant #6 : Marie-Ève Brault – Chargée de comptes

Marie-Ève Brault est chargée de compte depuis plus d'un an. Elle travaillait dans une autre entreprise auparavant, mais à quitter pour des raisons telles qu'une mauvaise atmosphère de travail et un cadre de travail trop strict (*elle en parle avec beaucoup de tristesse*).

Question 1 :

Marie-Ève trouve qu'elle progresse dans tous les postes qu'elle a fait jusqu'à maintenant. Elle a changé d'emploi il y a un an, car elle stagnait un peu. Elle croyait fortement que ce serait son emploi à vie, mais plusieurs facteurs lui ont fait changé d'idée. Par exemple, le cadre était trop strict, manque de coopération entre les gestionnaires et les plus bas niveaux, une atmosphère de non-confiance, aucune reconnaissance, bas salaire, pas de possibilité d'avancement, etc. Elle me dit qu'elle a absolument besoin de rétroaction.

Au niveau de ses fonctions, elle aimait mieux ses tâches dans son ancien emploi, car elle se sentait plus compétente. À son nouvel emploi, elle se sent encore nouvelle et ne maîtrise pas tout à fait toutes ses tâches. Elle est un peu dans le néant si elle fait du bon travail ou non. Elle croit quand même qu'il y a une meilleure rétroaction dans son emploi actuel. Elle voit les résultats. Elle me dit même que c'est de cette manière qu'elle va chercher sa reconnaissance et le sentiment du travail accompli. Effectivement, elle peut planifier un an ou deux à l'avance et elle voit maintenant les résultats. Pour elle, c'est très satisfaisant.

Présentement, il y a des occasions professionnelles à son emploi, mais elle ne croit pas que c'est pour tout de suite. Pour elle, l'important est de maîtriser l'emploi actuel avant de regarder pour un autre poste.

Question 2 :

Marie-Ève est fière de son titre professionnel. Elle me dit qu'elle a travaillé fort pour avoir son poste actuel et qu'elle aime ce qu'elle fait. Un point important de l'entrevue pour Marie-Ève était la supervision. Elle me dit qu'elle veut avoir confiance en elle dans ses tâches et que cela est souvent impactée par la confiance de ses gestionnaires. Effectivement, au départ, elle veut avoir beaucoup de rétroaction de son patron direct. Elle veut savoir ce qu'elle fait bien et ce qu'elle doit améliorer (en ce moment, ce n'est pas le cas – elle n'a pas assez de supervision). Puis, dès qu'elle maîtrise les tâches, elle veut que son patron lui fasse confiance et la laisser aller. Elle m'explique cela en disant : « Parce que je vois cela comme s'ils ne me font pas confiance et qu'elle a de la misère avec de la supervision un peu plus serrée ».

Elle est très affectée par sa relation avec ses collègues. Elle a besoin de bien s'entendre avec ces derniers et de même les considérer comme étant des amis. Présentement, elle travaille beaucoup en silo et l'environnement un peu froid. Elle mentionne que ça n'affecte pas ses tâches, car elle est « l'experte » de son compte. Par contre, elle voudrait avoir plus d'activités, tel que des 5 à 7, pour améliorer l'esprit d'équipe.

Pour ce qui est des conditions de travail et du salaire, elle est satisfaite. Pour Marie-Ève, il est extrêmement important d'avoir un bel équilibre entre le travail et sa vie personnelle. Dans ces mots, « Pour moi, tant que tu ne travailles pas pour toi, tu ne seras pas heureux. Il faut que tu sois capable de trouver un équilibre entre ce que tu veux faire (tâches, mais vie aussi) et le salaire qui paye tes factures. » Présentement, elle trouve que ses conditions et particulièrement son horaire, lui permet d'avoir une belle flexibilité. De plus, ayant un salaire plus élevé, cela lui permet d'avoir le rythme de vie qu'elle souhaite.

Finalement, pour elle, la sécurité d'emploi n'est pas tant importante. Elle préfère avoir un travail qu'elle aime, plutôt que de se sentir en sécurité.

Question 3 :

Marie-Ève choisit un employeur en fonction du statut de l'entreprise. Elle aime savoir qu'elle travaille pour une compagnie connue et toute la reconnaissance que cela apporte des autres. En ce qui concerne, le choix d'un emploi, elle le choisit en ordre en fonction du salaire, des conditions de travail et des tâches. Elle me dit qu'au final « Tu ne choisis pas un emploi pour l'impact que vas avoir ou les tâches, tu choisis un emploi en fonction du salaire. C'est comme cela qu'on nous attire ». Pour ce qui est des raisons pourquoi elle quitterait son emploi, elle en a plusieurs. La plus importante est les frustrations qu'amène son poste, tel que l'ennui ou l'environnement de travail. Elle mentionne d'ailleurs un exemple de déni où elle ne veut pas aller travailler parce qu'il y a une tâche ou une confrontation au travail. La deuxième raison est la proximité d'emploi qui vient en lien avec les conditions de travail. Pour finir, elle considère son emploi actuel comme une solution temporaire. Marie-Ève voulait absolument quitter son dernier emploi dû aux raisons mentionnées plus haut et elle a réussi en même temps d'avoir un emploi plus proche de chez elle et mieux payé. Par contre, elle ne se sent pas totalement loyale à la compagnie. Elle me dit que même si elle n'aime pas vraiment son supérieur immédiat, ni ses collègues, puisqu'elle voit son emploi comme un poste temporaire elle ne s'en fait pas plus avec cela. Elle sait qu'elle va quitter et qu'elle n'a pas besoin de d'investir plus de temps dans ses relations.

Participant #7 : Maxime Potter – Représentant des ventes

Maxime Potter est un représentant des ventes depuis plus d'un an. Il a décidé de travailler chez cet employeur, car c'est la première entreprise qui l'a rappelé à la fin de l'université.

Question 1 :

Maxime se sent très bien dans l'emploi qu'il a présentement. En tant que représentant des ventes, il est conscient qu'il y a plusieurs objectifs à atteindre, que ce soit en vente que du côté personnel. C'est ce qu'il aime. Il peut se développer dans plusieurs facettes en même temps. En ce qui concerne les responsabilités et ses tâches, elles sont claires. Il doit dépasser ses objectifs quotidiennement. Il doit rentrer plus de caisses. Il trouve que d'obtenir des objectifs concrets à chaque semaine l'aide à mieux se concentrer et à avoir quelque chose de tangible à regarder. Il me dit que c'est sûr que parfois certains objectifs semblent irréalisables, mais c'est ce qui est excitant. Il est vraiment dans l'idée de se dépasser.

Il a accompli plusieurs choses depuis qu'il est rentré en poste. Par exemple, il se trouve dans le top trois des représentants au Québec présentement. Cela lui donne beaucoup de motivation à continuer ce qu'il fait. Il rajoute qu'il fait plusieurs heures supplémentaires par semaine pour réussir ces objectifs, mais qu'au final c'est un investissement pour son futur dans la compagnie. Il reçoit de la reconnaissance de ses supérieurs, surtout lors des meetings à chaque deux semaines. Pour Maxime, les reconnaissances sont importantes, car encore là, ça lui prouve qu'il est dans la bonne carrière. Il apprécie d'ailleurs lorsque ses gestionnaires le prennent comme exemple (par exemple, pour des bonnes pratiques de travail). Cela lui permet de s'impliquer dans l'équipe et l'aide à avoir plus de leadership. Finalement, il obtient aussi de la reconnaissance avec des prix pour l'effort. Il apprécie les cadeaux, mais pour lui, la reconnaissance d'un patron est beaucoup plus importante.

Selon Maxime, il a vraiment une possibilité d'évoluer dans la compagnie. Il voit qu'il y a un bon taux de roulement, mais ce n'est pas toujours des personnes qui quittent,

c'est des personnes qui ont des promotions. Surtout lorsqu'une personne est « high potential », les chances sont encore plus élevées. Il me mentionne qu'il a été classifié comme ayant du potentiel assez rapidement. Non seulement, c'est une forme de reconnaissance, mais il sait qu'il ne restera pas non plus représentant toute sa vie. Il doit tout de même toujours travailler fort. Par contre, il aimerait avoir un peu plus de coaching et de mentorat. Puisqu'il excelle déjà dans ce qu'il fait, les gestionnaires ne s'occupent pas vraiment de lui. Ils ne voient pas le besoin de le faire. Par contre, il me dit qu'il aimerait apprendre des techniques de leadership.

Question 2 :

Il me dit qu'il n'est pas vraiment affecté par son statut professionnel pour le moment. Il vient de commencer sa carrière et il aurait pris n'importe quel emploi pour commencer. De plus, le titre de représentant des ventes n'est pas mauvais en soi. Il me dit : « Ce n'est pas comme si j'étais un adjoint ou une secrétaire, je reste un professionnel ».

En ce qui concerne la supervision, il est certain qu'il est affecté par son gestionnaire. Il doit l'impressionner, car c'est son patron qui va avoir un lien direct avec sa promotion. Il ne se ment pas, ce sont les gestionnaires qui discutent de son plan à long terme selon ses forces et ses faiblesses. Dans un sens, cela l'ennuie un peu, car il aimerait faire partie de la discussion, mais en même temps, il se dit que ces derniers vont faire ce qui sera le mieux pour la longévité de la compagnie. Plus en général, il me dit qu'un gestionnaire doit être équilibré c'est-à-dire qu'il doit être en mesure de donner des objectifs qui sont réalisables (ou presque!). Il doit aussi être capable de bien contrôler son équipe tout en faisant du laisser-aller. Au final, c'est une marque de confiance. Les collègues sont très importants pour Maxime. Non seulement, ces derniers peuvent partager des bonnes pratiques, mais en plus c'est plaisant d'avoir des personnes qui comprennent son quotidien. De plus, il me sort la théorie que PepsiCo engage probablement des personnalités similaires et que cela va aider aux relations.

Pour ce qui est des conditions de travail et du salaire, il n'a rien à reproché. Il croit que son salaire est adéquat pour les tâches qu'il accomplit quotidiennement. En plus, il sait

que ce n'est pas toutes les compagnies qui offrent un fond de pension, ou même des assurances. Cela lui fait encore plus apprécié l'emploi qu'il a présentement. Finalement, il se sent en sécurité présentement. Surtout avec le feedback qu'il a obtenu de ses gestionnaires, il ne croit pas perdre son emploi.

Question 3 :

Il me dit qu'un peu comme tout le monde, en sortant de l'université, il a appliqué un peu partout. Il me dit que le premier appel a été de l'entreprise où il est présentement et c'est pour cette raison qu'il a accepté l'emploi. Il est tout de même fier que ce soit cette compagnie qui l'a appelé en premier, car il sait que maintenant il a un beau futur devant lui. Il n'y a pas vraiment de raisons qui le feraient quitter son emploi présentement, mais il me dit quand même que si les possibilités d'avancement ne se concrétisent pas, il commencerait peut-être à regarder ailleurs. Il ne pense pas que cela va se produire, mais il est au courant que dès qu'un représentant reste dans son poste plus de deux ans, les possibilités diminuent grandement. Il me dit que pour lui, l'important c'est d'avoir des tâches qui sont intéressantes et motivantes. Pour l'instant, il ne prévoit pas quitter pour les raisons mentionnées plus haut.

Deuxième niveau d'analyse

Au deuxième niveau d'analyse, il était important de faire une analyse inter-cas afin de les mettre en lien avec le le cadre conceptuel d'Herzberg. Pour ce faire, les répondants ont reçu une note selon les facteurs moteurs et les facteurs d'hygiènes du cadre d'Herzberg. Cette note a été créée selon une échelle de 1 à 7 (7 étant le plus élevé) selon la perception du chercheur afin de déterminer le niveau de satisfaction (facteurs moteurs) et de non-satisfaction (facteurs d'hygiènes) des répondants. Ainsi, par exemple, un employé extrêmement satisfait au travail par les facteurs moteurs obtiendrait la note de 7, tandis qu'il obtiendrait la note de 6 en cas d'extrême insatisfaction.

Henri Dupont a semblé être très motivé et satisfait par les facteurs moteurs. Effectivement, le seul élément qui le dérangeait était sa progression un peu plus lente dans

l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il a obtenu une note de 6 sur 7. En ce qui concerne les facteurs d'hygiène, il ne semblait pas être réellement insatisfait. Un facteur ambiguë était le rôle de la supervision dans sa carrière. C'est pour cette raison que la note de 6 sur 7 semblait être appropriée.

Dans le cas de Rébecca, même si elle apprécie présentement le travail qu'elle fait, elle ne semble pas autant loyale à l'entreprise. Effectivement, les facteurs moteurs sont grandement affectés par ses tâches cléricales quotidiennes. Elle ne sent pas non plus de possibilités d'avancement prochainement ou de développement professionnel. Pour cette raison, elle a reçu la note de 4 pour les facteurs moteurs. De plus, elle est beaucoup affectée négativement par les facteurs d'hygiène, que ce soit par son titre professionnel, par ses conditions de travail ou par la supervision. Pour cette raison, elle a reçu une note de 2.

Pour Alexandre, le poste qu'il a est très enrichissant. Il veut aider les autres et se sent reconnu et accompli dans son travail. Pour ces raisons, il a eu un 6 pour les facteurs moteurs. En ce qui concerne les facteurs d'hygiènes, il ne semble pas être trop affectés négativement par ces derniers. Ils apprécient son patron, son titre et ses conditions, mais aimeraient un peu plus de confiance de la part de son gestionnaire. Pour ces raisons, il a obtenu une note de 5.

La quatrième répondante, soit Jasmine Granger, est bien dans sa carrière présentement, mais se sent un peu limitée. Elle a déjà tenté d'avoir une promotion (on l'avait abordé), mais sa patronne s'est opposée. Cela l'a affecté grandement, mais elle apprécie tellement les autres facettes de son emploi qu'elle ne désire pas changer pour autant. Pour ces raisons, elle a une note pour les facteurs moteurs de 5. En ce qui concerne les facteurs d'hygiène, elle semble être entièrement satisfaite. Pour ces raisons, elle a une note de 7.

Marilyn Monroe préfère vivre une étape à la fois. Elle aime ce qu'elle fait présentement, mais voudrait avoir un peu plus d'impact direct dans ses tâches quotidiennes. Elle trouve aussi que certaines mesures de contrôles sont inutiles et font seulement alourdir

ses tâches. Même si son patron lui a déjà donné un projet spécial, elle ne voit pas l'intérêt si cela ne se traduit pas dans son quotidien. Elle voudrait aussi plus de coaching et de mentorat. Pour ces raisons, elle a reçu une note de 4. En ce qui concerne les facteurs d'hygiène, elle semble être, à première vue, satisfaite. Le seul élément qu'elle aimait moins était son rôle un peu plus « exécutant » et le changement de gestionnaire fréquent. Pour ces raisons, elle a obtenu une note de 5.

Marie-Ève Brault est rentrée en poste il a environ un an. Elle a changé, car elle trouvait qu'elle stagnait dans son ancien emploi. En ce moment, elle est bien dans son emploi, même si elle n'est pas encore entièrement confortable dans ses tâches. Aussi, même si elle préférerait ses anciennes tâches, elle préfère un bon environnement de travail (cadre moins strict et coopération entre collègues et gestionnaires). Pour ces raisons, elle obtient la note de 5. Elle ne semble pas s'être réellement intégrée à l'équipe, car l'environnement de travail semble être trop en silo. Elle apprécie tout de même les conditions de travail, mais voudrait plus de rétroaction de la part de son gestionnaire. Elle obtient donc un 3 dans les facteurs d'hygiène.

Finalement, pour Maxime, il semble être extrêmement motivé dans son emploi. Il est au courant qu'il est dans la catégorie de « haut potentiel », ce qui lui donne plus de motivation au travail. Pour cette raison, il a une note de 7. Il semble aussi très satisfait sur tous les facteurs d'hygiène. Il a donc, encore-là, la note de 7.

Pour compléter le deuxième niveau d'analyse, il était important de rendre compte des différents concepts selon leur relation et leur signification. Pour ce faire, selon ma compréhension et ma perception des réponses, la proposition de rester ou de quitter a été ajoutée aux facteurs moteurs et d'hygiènes de chaque répondant selon leurs résultats pour les facteurs moteurs et les facteurs d'hygiènes. Cette évaluation, qui peut être vu dans le tableau 1 a été faite selon une note de passage d'au moins 8 sur 15 (soit être plus de 50% satisfait et non-insatisfait). Ainsi, selon ma perception, Rébecca devrait quitter l'entreprise à court ou moyen terme. De plus, puisqu'une des répondants a reçu la note de passage, soit 8, il était important de se questionner plus profondément sur sa décision de quitter ou non

l'entreprise. De ses propres mots, elle mentionne qu'elle considère que son emploi actuel est un poste temporaire. Il s'agit là d'un indice réel qui permet de croire qu'elle quittera son emploi prochainement.

Tableau 1 : Décision de quitter ou rester selon le cadre logique

<u>Nom du participant</u>	<u>Facteurs moteurs</u>	<u>Facteurs d'hygiènes</u>	<u>Total</u>	<u>Rester ou quitter d'emploi</u>
Henri Dupont	6	6	12	Rester
Rebecca St-Onge	4	2	6	Quitter
Alexandre Veilleux	6	5	11	Rester
Jasmine Granger	5	7	12	Rester
Marilyn Monroe	4	5	9	Rester
Marie-Ève Brault	5	3	8	Quitter
Maxime Potter	7	7	14	Rester

Troisième niveau d'analyse

Au troisième niveau d'analyse, il était important de prendre le cadre conceptuel d'Herzberg (1968) et de l'appliquer à l'ensemble des entrevues afin de les comparer. Ainsi, dans le cas des facteurs moteurs, la majorité des répondants étaient positifs. Effectivement, presque tous, à l'exception de Rébecca et Marilyn, ont répondu être satisfaits et heureux du travail qu'ils effectuaient quotidiennement. Toutefois, les tâches, surtout cléricales, pouvaient être parfois une source d'insatisfaction. Certaines répondantes, telle que Rébecca et Marilyn, ont mentionné que certaines tâches les ennuyaient et se répétaient. Elles préféreraient avoir des tâches plus stimulantes. Pour ce qui est de la reconnaissance et de l'accomplissement, les entreprises utilisent différentes méthodes pour satisfaire leurs employés. Dans le cas d'une entreprise, plusieurs mentionnent des incitatifs à la performance. Outre que monétaire, les reconnaissances par les clients ou les remerciements de leur gestionnaire sont grandement appréciés.

En ce qui concerne les facteurs d'hygiène, la majorité des répondants étaient satisfaits, ou plutôt non-insatisfait. Le titre professionnel importait peu pour la majorité des participants, outre Rebecca qui se considérait comme étant une « secrétaire » malgré ses études universitaires. Cette impression était principalement causée par ses pairs qui la traitaient comme tel. Sinon, tous ont trouvé que leur titre professionnel était fait de manière

juste et donc englobait réellement les tâches accomplies quotidiennement. La relation avec les collègues était aussi très bonne. Cette relation permet, entre autres, de s'impliquer au travail, d'avoir un support et de connaître des meilleures pratiques. Il a été mentionné lors des entrevues que les collègues ont une place importante pour les répondants qui en résulte même à une loyauté pour l'entreprise. Ainsi, il est possible de croire que ce facteur d'hygiène est beaucoup plus important que ce qu'avait théorisé Herzberg. Effectivement, il semble se produire un transfert important vers le concept moteur, soit les facteurs de motivation. Cette dimension n'est plus seulement un facteur de non-satisfaction, c'est une priorité pour les répondants. Ils ont besoin d'avoir une belle relation avec les collègues afin d'être satisfaits au travail et d'être motivé (et non, non-insatisfait). En ce sens, ce n'est plus un facteur de non-insatisfaction. Comme le dit Marilyn :

« Si tu es bien dans ton équipe, tu es bien dans ta compagnie »

Les conditions de travail et le salaire ne semblent pas être une préoccupation pour les employés talentueux. La majorité est effectivement très satisfaite de leurs conditions, que ce soit pour les horaires et les bénéfices sociaux. Pour ce qui est du salaire, la majorité est consciente du salaire de la compétition dans l'industrie alimentaire et croient le dépasser. Ainsi, même s'ils aimeraient tous obtenir un meilleur salaire, cela n'est pas une raison de quitter un emploi. Tous les répondants ressentent une sécurité d'emploi dans leur entreprise. Le fait d'être une grande entreprise à succès aide grandement au sentiment de sécurité. De plus, puisque les répondants n'ont pas vécu de coupures dans le passé, il ne croit pas que cela va leur arriver. Ils pensent d'ailleurs que la hausse des demandes en termes d'objectifs et de performance viennent balancer les pertes de l'entreprise et donc, vient sécuriser leur emploi. En ce sens, même si parfois ils trouvent que leurs objectifs sont difficilement atteignables, voir même irréalistes, les répondants trouvent que leurs objectifs sont logiques et justifiés.

Pour conclure avec les facteurs d'hygiène, le seul facteur ayant causé plus d'insatisfaction était la relation avec le superviseur immédiat. Effectivement, plusieurs ont mentionné que leur gestionnaire avait une méthode de leadership de style « directeur », que

ce soit dans le présent ou dans le passé. L'entreprise demande donc beaucoup de suivi et de contrôle, mais ne s'attarde pas assez au développement de l'employé. Aussi, à plusieurs reprises, il est mentionné que le gestionnaire immédiat a freiné une promotion du répondant. Cela constitue un obstacle au développement professionnel de ce dernier et finit par créer de la frustration pour l'employé.

Finalement, la troisième question de l'entrevue était intéressante pour comprendre l'intention de l'employé de quitter ou non l'entreprise. Le tableau 2 ci-dessous décrit les raisons derrière le choix d'un employeur et le nombre de fois que cela a été mentionné lors des entrevues. Ainsi, il est possible de dire que la notoriété de l'entreprise est importante dans le choix d'un employeur. Effectivement, cinq des sept répondants ont mentionné qu'ils avaient appliqué parce qu'ils connaissaient la compagnie. Les deux autres raisons importantes sont la rapidité du rappel et la proximité du travail. Ainsi, il est important de comprendre l'impact du rappel rapide par les ressources humaines, surtout pour les employés sortant tout juste de l'université. En effet, comme le disait si bien les répondants lors des entrevues semi-dirigées, ils auraient pris n'importe quelle offre.

Tableau 2 : Raisons de choisir un employeur

<u>Raisons de choisir un employeur</u>	<u>Type de facteur</u>	<u>Nombre de fois</u>
Notoriété	Hygiène	5
Premier employeur à ravoir appeler	Hygiène	4
Sécurité d'emploi	Hygiène	2
Possibilités d'avancement	Moteur	1
Collègues de travail	Hygiène	1
Proximité d'emploi	Hygiène	3
Salaires	Hygiène	1
Tâches plus stimulantes	Moteur	1

En revenant sur le cadre conceptuel qu'avait théorisé Herzberg (1968), il est possible de constater que les raisons derrière la sélection d'un employeur constituent, pour la majorité, des facteurs d'hygiènes. Effectivement, la raison d'avoir des tâches plus stimulantes est apparue seulement une fois lors des entrevues semi-dirigées. C'est plutôt la

notoriété et la rapidité de réponse qui constituent les raisons principales derrière le choix d'un employeur.

De plus, le tableau 3 ci-dessous décrit les raisons derrière l'intention de quitter l'entreprise. Ainsi, comme il est indiqué, obtenir des tâches plus stimulantes ou avoir une meilleure opportunité d'emploi revenaient souvent comme raison. Par contre, il est aussi possible de remarquer l'importance des conditions de travail comme raison de changer d'emploi. Effectivement, plusieurs accordaient de l'importance à l'horaire, la proximité et à l'environnement de travail.

Tableau 3 : Raisons de quitter un emploi

<u>Raisons de quitter un emploi</u>	<u>Type de facteur</u>	<u>Nombre de fois</u>
Tâches plus stimulantes	Moteur	3
Possibilité d'avancement/meilleur poste	Moteur	3
Conditions de travail (Horaire)	Hygiène	2
Conditions de travail (Proximité)	Hygiène	2
Conditions de travail (Environnement malsain au travail actuel)	Hygiène	2
Salaire juste entre collègues (Même hiérarchie)	Hygiène	1
Relation avec gestionnaire	Hygiène	1

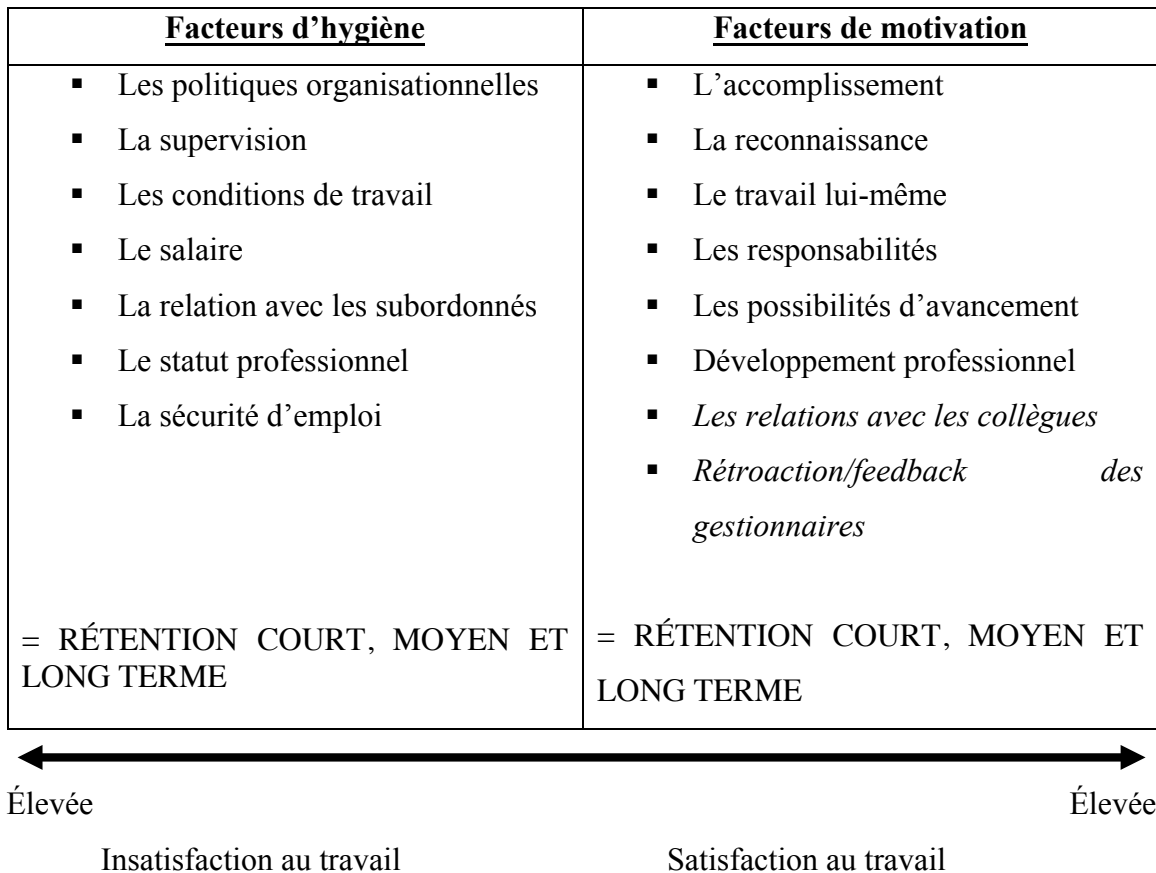
En revenant sur le cadre conceptuel d'Herzberg (1968), il est possible de constater, encore-là, l'importance des facteurs d'hygiènes. Effectivement, dans le tableau 3 ci-dessus, il est possible de remarquer que la majorité des raisons derrière la décision de quitter étaient des facteurs d'hygiènes, dont principalement des conditions de travail. Les seuls facteurs moteurs se retrouvant trois fois dans les raisons de quitter son emploi étaient les tâches plus stimulantes et la possibilité d'avancement. Ceci vient en lien direct avec les études de Cassidy et Al. (2010) qui mentionnaient que la raison numéro un de quitter un emploi est la croissance et les gains potentiels. La deuxième raison de quitter son emploi était des conditions de travail, tel que le temps et la flexibilité, et la troisième, la compensation salariale.

En ce qui concerne les indicateurs qui n'étaient pas dans les travaux d'Herzberg (1968), un élément est ressorti, soit le besoin de rétroaction de la part du gestionnaire des employés talentueux. Ainsi, les employés ne veulent pas seulement avoir de la reconnaissance de leur patron, ils veulent des commentaires constructifs afin de constamment s'améliorer. D'ailleurs, selon les répondants, leur gestionnaire leur font souvent confiance et les laisse aller pour s'occuper des cas un peu plus problématiques. Même si cela est grandement apprécié par les employés talentueux, ils n'aiment pas être nécessairement laisser seuls. Ils veulent savoir qu'ils ont un impact positif, mais aussi où ils doivent s'améliorer pour devenir des experts dans ce qu'ils font. En ce sens, ils veulent avoir constamment un impact positif au travail. C'est pour cette raison que cet élément serait rajouté aux facteurs moteurs de la théorie d'Herzberg.

Pour finir, un autre indicateur remarqué lors des entrevues semi-dirigées est la loyauté d'un employé versus le temps passé entreprise. Effectivement, tous les employés qui avaient plus de deux ans d'expérience ont semblés vouloir rester en entreprise versus ceux qui avaient entre une et deux années d'expérience. Effectivement, en prenant par exemple le cas de Rebecca ou de Marie-Ève, les deux ne semblaient pas autant intégrés et n'appréciaient pas autant les tâches qu'elles faisaient. C'est aussi les deux personnes les plus à risque de quitter leur entreprise dans les prochains mois.

Ainsi, à la lumière de tous ces résultats, le cadre conceptuel théorisé par Herzberg a été modifié afin de refléter les nouveaux éléments recueillis durant les entrevues semi-dirigées (figure 6). Il est donc possible de constater que les facteurs de motivation ne sont plus les seuls facteurs qui permettent une rétention à moyen et long terme. Effectivement, les facteurs d'hygiène ont aussi une corrélation avec la rétention et la baisse du taux de roulement.

Figure 6 : Cadre théorique de la recherche révisé



Ainsi, pour revenir aux objectifs de recherche, ces derniers se faisaient en deux parties. Dans un premier temps, cet essai se voulait de comprendre les facteurs de rétention chez les employés talentueux dans un type d'organisation spécifique, soit les multinationales. Pour ce faire, cette étude a utilisé comme cadre conceptuel la théorie bifactorielle d'Herzberg (1968). Dans un deuxième temps, cette étude voulait déterminer si les facteurs de motivation et d'hygiène théorisés par Herzberg étaient toujours d'actualité.

Les analyses plus-haut ont déterminé qu'effectivement, les facteurs moteurs, et surtout les tâches stimulantes et les possibilités d'avancement, étaient grandement importants au fait de rester ou quitter une entreprise. Toutefois, il est aussi possible de remarquer une transition importante vers les facteurs d'hygiène en ce qui a trait à la rétention dans les entreprises, ce que n'avait pas prédit Campione (2015) ou Herzberg (1968). Effectivement, Campione (2015) a émis le constat qu'il y avait une relation directe

entre la satisfaction au travail et la rétention des employés. Ainsi, plus l'employé est satisfait, plus il sera loyal à l'entreprise et restera dans l'organisation. Pourtant, selon les analyses plus-haut, il est important de se concentrer sur les facteurs de non-insatisfaction d'Herzberg (1968) et non seulement les facteurs qui émettent de la satisfaction. Herzberg (1968), tant qu'à lui, mentionnait que les facteurs d'hygiènes n'ont qu'un effet éphémère au niveau de la rétention dans les entreprises. Selon lui, il est primordial de se concentrer sur les facteurs de motivation et non d'hygiène. Cependant, à la lumière des résultats, il est possible de constater que les employés quitteraient leur entreprise pour des facteurs d'hygiène, dont des meilleures conditions de travail (horaire, proximité et environnement de travail). Comme mentionné plus-haut, ceci vient confirmer les études de Cassidy et Al. (2010).

Ainsi, pour conclure et revenir aux deux objectifs de recherche, le constat final de cette recherche exploratoire déductive est que les facteurs d'hygiène sont plus significatifs que les facteurs de motivation dans le cas des employés de multinationales. En ce sens, cela signifie que la théorie d'Herzberg écrite en 1968 n'est plus tout à fait d'actualité, car ce dernier mentionnait que l'importance dans la rétention et la motivation au travail était de se concentrer sur les facteurs de motivation et non les facteurs d'hygiène.

DISCUSSION

En faisant un retour sur l'objectif premier de cette recherche, soit de répondre à la question préliminaire « Comment peut-on améliorer la rétention dans les entreprises », il est possible de voir les changements qu'avaient prédit Egerovà et Al. (2013) du monde du travail. Effectivement, les besoins à court, moyen et long terme des employés semblent avoir changé. Même si les possibilités d'avancement et les tâches stimulantes restent importantes au fait de rester loyal en entreprise, il est possible de remarquer un gain des facteurs d'hygiène afin d'obtenir une rétention.

Effectivement, tel que vu dans le troisième niveau d'analyse, les conditions de travail et la relation entre collègues deviennent des facteurs importants à la rétention. Il est

même mentionné que certains quitteraient leur emploi actuel s'ils n'étaient pas satisfaits de leur relation avec les collègues. D'ailleurs, lors des entrevues semi-dirigées, il a été question d'un partage des bonnes pratiques et d'un rôle de support et de *coaching*. Il en vient même à croire qu'il existe un changement de rôle pour les collègues vers un rôle plus formateur. En ce sens, il est possible d'assumer que la relation avec les pairs peut compenser pour la mauvaise relation avec leurs gestionnaires, que ce soit par un plus grand laisser-aller ou par un contrôle serré (objectifs difficiles à obtenir). De mon expérience professionnelle dans les grandes entreprises, cela semble faire du sens. Effectivement, les collègues de travail ont un rôle important dans les grandes entreprises, car les gestionnaires sont souvent absents. Les collègues de travail permettent, en autres d'être un support, autant au travail qu'au niveau personnel. De plus, ces derniers sont des esprits critiques et constructifs sur la même base hiérarchique, ce qui crée une facilité de discuter et une diminution du sentiment d'échoué ou de se faire juger ou analyser. En ce sens, je crois fortement que les collègues de travail sont une source de motivation au travail.

Une autre des dimensions importantes abordées lors de la troisième analyse était la relation avec le superviseur immédiat. Effectivement, même s'il est possible de remarquer un contrôle serré des gestionnaires en grandes entreprises par des objectifs, il a été aussi possible de dénoter un manque de coaching et de formation de leurs parts lors des entrevues demi-dirigées. Effectivement, les employés talentueux sont souvent laisser-aller que ce soit par confiance ou par manque de temps. D'ailleurs, le roulement fréquent de gestionnaires n'aide en rien la situation. Par exemple, en se fiant sur les entrevues semi-dirigées, Marilyn a changé de patron trois fois durant la dernière année, Henri deux. Il est ainsi difficile de croire qu'avec un aussi haut taux de roulement chez les gestionnaires qu'il existe une réelle relation entre ces derniers et leurs employés. Cela va jusqu'à questionner s'il y a bel et bien un plan d'action pour les employés afin d'assurer un bon développement professionnel. Cette absence a d'ailleurs été souvent observée lors de mon passage en grande entreprise où une grande insatisfaction était présente. Effectivement, l'absence de gestionnaire et le laisser-aller ne me permettait pas de pouvoir me développer professionnellement et après une année, je trouvais que je stagnais dans mon poste. Cet élément a souvent été mentionné par Herzberg (1968) comme facteur important de la motivation et je ne peux que confirmer

ce facteur. Effectivement, avoir une possibilité d'avancement et des tâches plus stimulantes auraient probablement causé une plus grande loyauté de ma part et je me serai moins attardée aux facteurs d'hygiène, tels que les conditions de travail.

Effectivement, il est vrai que les facteurs d'hygiène sont des facteurs importants à ma loyauté envers une entreprise. Même si je les considère comme étant des motivateurs éphémères, comme l'avait théorisé Herzberg en 1968, je les considère tout de suite lorsque je suis insatisfaite au travail que ce soit par les tâches moins stimulantes ou par mon développement professionnel (les deux facteurs les plus importants pour moi à ma motivation au travail). Ceci est un point important à cette recherche et qui n'a pas été considéré par Herzberg (1968). Les conditions de travail, le salaire et le titre professionnel doivent être considérés par les entreprises d'une manière différente que les politiques organisationnelles et les relations avec les collègues, le superviseur ou les subordonnés. Effectivement, si ces derniers ne peuvent être vécus que dans l'entreprise elle-même, ces premiers peuvent être connus et évalués avant la décision du changement d'entreprise. Elles sont facilement obtenues et peuvent motiver le départ d'un employé insatisfait si ces facteurs sont plus intéressants ailleurs. Ainsi, même si je ne crois pas que le salaire ou les conditions de travail sont des raisons de quitter une entreprise, je crois fortement que ces facteurs vont peser sur la balance lorsque la décision de partir est déjà faite.

En ce qui concerne les accomplissements, la reconnaissance et la rétroaction des gestionnaires, je crois fortement qu'Herzberg (1968) avait raison sur ce point, mais il y a cependant une distinction à faire. Effectivement, je considère que la reconnaissance utilisée dans les entreprises tels que les incitatifs comme étant des facteurs d'hygiène matériels (allant en parallèle avec le salaire). Ce sont la reconnaissance humaine et les accomplissements que ce soit de l'entreprise qui sont importants à prendre en considération et qui devraient se retrouver dans les facteurs de motivation.

Finalement, dans la discussion, il est important de comprendre la perception de la supervision des participants. Effectivement, la majorité des répondants respectaient énormément leur gestionnaire direct. Ils allaient même à dire que c'était leur mentor ou

leur coach. Toutefois, lorsqu'ils allaient plus en détails dans leur propos sur leur relation, certains ont dénoté que leur patron était très directif, que ce soit par des contrôles serrés, les blâmes vers l'employé ou la relation unidirectionnelle (non-ouvert aux échanges). Par exemple, Henri a déclaré dès le départ que tout allait bien dans son entreprise dans ses relations de travail, il a même mentionné qu'il ne se sentait pas « micro-manager ». Pourtant, il mentionne comment son ancienne patronne demandait des suivis serrés. Il va même à dire qu'il n'avait pas nécessairement son mot à dire et que la relation était unilatérale. Lorsque confronté par cela, il a soudainement repris le discours que tout allait bien et qu'il ne vivait pas de gérance trop serrée. Ce discours est extrêmement intéressant, car elle démontre un discours contradictoire du participant. Il est en mesure de rendre des faits, mais il est incapable de le définir, comme si le micro-management aurait une connotation trop négative. Il est donc possible d'attester que le répondant fait un discours contradictoire de la situation et va même en faire un déni complet. Il se produit la même situation avec Rebecca qui décrit son patron comme son mentor. Pourtant, elle mentionne aussi que c'est ce dernier qui cause un frein à sa carrière puisque ce dernier veut qu'elle fasse deux ans et tous les échelons. Encore là, lorsque confronté à cette question, la répondante a continué avec le même discours.

Une autre dimension qui amène des signes de déni chez les employés talentueux est la sécurité d'emploi. Effectivement, comme il a été mentionné dans l'analyse de premier niveau, certaines personnes croient fortement que les hausses d'objectifs sont créées pour sécuriser les emplois dans les grandes entreprises. Même si une hausse de performance monétaire aide grandement à garder les emplois actuels, il est important pour ces employés de ne pas oublier le rôle premier d'une compagnie axée sur la performance. Effectivement, le bien-être des employés se trouvent rarement dans la mission d'entreprise. Plutôt, les missions sont axées sur le retour sur investissement des actionnaires. On peut se rappeler, par exemple, la mission de PepsiCo qui est de s'assurer une réussite financière et commerciale pour les détenteurs d'actions (PepsiCo Canada, 2011). Ainsi, il est possible de croire que les employés talentueux font, encore-là, un déni par rapport à l'entreprise où ils travaillent ou même tente de justifier le contrôle serré qui les étouffent parfois. D'ailleurs, à la suite des entrevues et lors de l'écriture de cet essai, deux des répondants

m'ont appelé pour me dire que finalement il venait d'y avoir des coupures dans leur organisation. Lorsque j'ai demandé s'il voulait revenir sur la question de la sécurité d'emploi, les deux ont semblé dire qu'ils ne se sentaient pas à risque. Les coupures avaient été faites et ils restaient au sein de l'entreprise. Il est donc possible de croire qu'il existe une bulle de sécurité et de confiance qui se crée chez les employés qui est gonflée par les discours des gestionnaires ou les ressources humaines.

LIMITES

Une des limites possibles pourrait être l'échantillonnage de cette recherche. Puisque seulement sept répondants ont été utilisés pour cette étude, il serait possible de questionner la saturation des données. Toutefois, lors des entrevues semi-dirigées, la majorité des réponses revenaient et peu de nouveaux éléments sont ressortis. Ainsi, selon l'interprétation du chercheur, il y a eu saturation.

PORTÉE ET RECOMMANDATIONS

En faisant un retour sur la recherche, plusieurs points mentionnés pourraient faire le sujet d'étude d'une recherche future.

L'un des points les plus fascinants concerne la relation des répondants face à leur gestionnaire. Effectivement, elle semble être questionnable au point de vue de la conformation des employés face à leur patron. Ces derniers en vont à accepter le modèle de leadership du gestionnaire sans questionner réellement les bienfaits ou, dans ce cas-ci, les méfaits de la relation. Si ce n'est pas de l'acceptation, c'est un déni ou un discours contradictoires qui affectent les répondants. Pour certains, cela s'est traduit par une perte de promotion. D'autres n'ont pas développement professionnel. Malgré tout, les employés veulent rester dans l'entreprise soit parce que la relation avec collègues est excellente, parce qu'ils croient que cela ne changera pas ailleurs ou qu'ils ont confiance que leur tour va arriver. Pour les grandes entreprises, cela peut être une manière efficace de garder les employés talentueux en leur promettant des promotions à court et à moyen terme, même si

cela ne se produit pas réellement. Toutefois, cela ne peut être en aucun cas durable. Les entrevues l'ont démontré qu'il y avait de la frustration chez les participants. Ainsi, même si ces derniers désirent pour l'instant rester au sein de l'entreprise, cette frustration pourrait à long terme affecter les tâches quotidiennes. En ce sens, il est possible de constater que cette relation avec les gestionnaires, qui se retrouve dans l'étude d'Herzberg (1968) en tant que facteur d'hygiène, va affecter le facteur moteur du développement professionnel. Ainsi, l'insatisfaction irait, à long terme, affecter l'absence de satisfaction. D'ailleurs, il est important de mentionner que puisque les entrevues ont été faites peu de temps après la promesse échouée d'une promotion, il se pourrait qu'à long terme les employés décident de quitter l'entreprise. Bref, il serait important dans les recherches futures de comprendre mieux le modèle de leadership des gestionnaires en grandes entreprises afin de gagner une prise de conscience critique. La recommandation, dans ce cas-ci, est d'envisager un autre type de gestion, telle que la gestion de proximité. Ceci aiderait autant les gestionnaires que les employés à établir un bon lien de confiance.

Une autre méthode utilisée par les grandes entreprises pour garder les employés est l'utilisation des projets spéciaux. Si pour certains, ce plan d'action fonctionne, d'autres restent froids. Les participants de cette étude l'ont dit eux-mêmes, ils comprennent les tactiques des gestionnaires et des ressources humaines pour les garder en entreprise. Les projets spéciaux ne seront bientôt plus suffisants, car ils veulent quelque chose de plus tangible, quelque chose de plus concret. Ils veulent avoir une voix dans l'entreprise et un pouvoir décisionnel. Ils ne veulent plus être le lien entre deux preneurs de décision. Cette forte demande provient peut-être de l'entrée des milléniaux sur le marché du travail. Effectivement, plusieurs auteurs ont tenté de comprendre et de motiver les milléniaux tel que Lyons et al. (2012) et Suleman et al. (2011). Ces derniers mentionnent que cette génération a trop d'attentes et veut avoir un impact rapide. En ce sens, il pourrait être intéressant aussi de s'attarder sur une étude générationnelle pour comprendre la rétention des employés talentueux, surtout que ces derniers se retrouvent tous dans cette cohorte. Effectivement, il devient logique de comprendre qu'avec un changement de génération, il existe peut-être aussi un changement de besoins. Les ressources humaines devront donc se concentrer sur ces nouveaux besoins. Cela pourrait se faire par une recherche-action en

étudiant particulièrement les réactions des nouveaux employés face aux nouveaux projets. Par la suite, il serait important de donner les résultats des projets pour conscientiser l'employé sur son impact direct. Comme Marilyn le mentionne, « c'est aller au-delà du paraître ».

Une autre recommandation consiste à diminuer les contrôles tels que les suivis et les objectifs irréalisables, tels que les objectifs SMART de Marilyn. Effectivement, ces derniers créent autant une grande perte de temps pour le gestionnaire que l'employé talentueux. Par exemple, il a été mentionné durant les entrevues que Marilyn écrit ses objectifs SMART seulement pour la parure chaque semaine. Elle considère ces objectifs lourds et comme une réelle perte de temps qui auraient pu être remplacés par l'amélioration de la relation client et de la vente. De plus, il est à noter que les gestionnaires perdent aussi du temps dans la vérification de ces objectifs. Effectivement, ces derniers doivent vérifier ces objectifs, qui à la base, ont été faits rapidement par l'employé pour la parure. Ce temps aurait pu être repris en entreprise avec du coaching et de la formation. Surtout lorsqu'il est possible de remarquer ce besoin des employés talentueux de toujours s'améliorer. Il serait donc à envisager de diminuer les objectifs et les vérifications lourdes pour laisser place à plus de formation et de coaching pour les gestionnaires et une meilleure relation client pour les employés.

Finalement, une dernière recommandation est ressortie lors de l'entrevue avec Marilyn. Elle mentionne que la formation des nouveaux gestionnaires n'est peut-être pas assez adéquate. Effectivement, dans les grandes entreprises, les promotions sont souvent données selon les performances actuelles de l'employé. Puisqu'ils performant bien, les ressources humaines ou les gestionnaires se sentent dans l'obligation de promouvoir l'employé, car ils ne veulent pas le perdre à la compétition. Cependant, la promotion n'a pas été donnée selon les futures tâches à remplir et c'est là où se trouve l'écart. Il serait donc nécessaire de revoir les politiques de promotion dans les grandes entreprises. Pour aller en lien avec les autres recommandations, les gestionnaires pourraient donner plus de formation en lien avec la gestion aux employés talentueux. Ainsi, par exemple, les projets

spéciaux pourraient être de s'occuper d'une petite équipe de travail et de se faire suivre pour avoir de la rétroaction rapide.

BIBLIOGRAPHIE

Alsop, R. (2008) « The trophy kids grow up : How the millennial generation is shaping up in the workplace », San Francisco: Jossey-Bass

Bassetts-Jones, N., C.Lloyd G. (2005) « Does Herzberg's motivation theory have staying power? », *The Journal of Management Development*, Vol 24 (10), pp. 929-943

Bryant, P.C & Allen, D.G (2013) « Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent », *Talent management*, Vol. 45 (3), pp. 171-175

Campione, W.A. (2015) « Corporate offerings : Why aren't Millennials staying? », *Journal of applied Business and Economics*, Vol. 17(4), pp. 60-75

Cascio, W.F (1991) « Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations », PWS-KENT Publishing company, Boston, pp.322

Cassidy, C. & Kreitner, R. (2010) p.89 adapted Spherion Survey, Jan. 11, 2007, www.spherion.com/press/releases2007

Chen, G., Ployhart, R.E, Thomas, H., Anderson, N., Bliese, P.D. (2011) « The power of momentum : A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions ». *Academy of management journal*. Vol. 54. pp. 159-181.

Duda. J. & Zurkova, L. (2013) « Cost of employee turnover » *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI, No. 7, pp. 2071-2075

Egerová, D., Eger, L., Jirincova, H. Szypula, K. (2013), « Integrated talent management » *NAVA*, p. 152

Hart, P. (2016) « Keeping top talent ». *Midstream business*, Vol 6 (3), pp.69-71

Heppell, N. (2011) « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines », Université de Montréal, p.115

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) « The motivation to work», New York. John Wisley & Sons Inc.

Herzberg, F. (1968) « One more time: How do you motivate employees », Harvard Business Review, pp.53-62

Holt, S., Marques, J. & Way. D. (2012) « Bracing for the Millennial Workforce: Looking for ways to inspire Generation Y», Journal of Leadership, Accountability and Ethics , Vol.9(6) . pp. 81-93

Howe, N. & Strauss, W. (2000), « Millennials rising: the next great generation», New York, Vintage Books.

Institut de recherche et d'information sur la rémunération (1994) « La sécurité d'emploi : mythe et réalités », Institut de recherche et d'information sur la rémunération, Montréal, pp. 1-6

Kaplan, S.N., Rauh, J. (2013) « It's the market: The broad-based rise in the return to top talent », The journal of economic perspectives, Vol. 27 (3), pp.35-56

Kowske, B.J, Rasch R. & Wiley, J. (2010) « Millennials' (Lack of) attitude problem : An empirical examination of generational effect on work attitudes », Journal of business and psychology, Vol.25. pp.265-279

Lang, P. J., & Bradley, M. M. (2008). «Appetitive and defensive motivation is the substrate of emotion». In A. Elliott (Ed.), Handbook of approach and avoidance motivation (pp. 51–66).

Loughlin, C. & Barling, J. (2001) « Young workers work values, attitudes and behaviors», Journal of occupational and organizational psychology, Vol.74. pp.543-558

Maslow, A. (1954) « Motivation and personality », New York, Harper

Mission économique ubifrance en Chine (2009) « Recruter et manager en Chine », dans Grenoble Ecobiz (En ligne) [www.grenoble-ecobiz.biz/ccig/grezbcdoc.nsf/TVBSchDoc/5fef8e1721896f6f12577c000463483/\\$file/Recruter%20et%20manager%20en%20Chine@202009.pdf](http://www.grenoble-ecobiz.biz/ccig/grezbcdoc.nsf/TVBSchDoc/5fef8e1721896f6f12577c000463483/$file/Recruter%20et%20manager%20en%20Chine@202009.pdf) (page consultée le 10 février 2012)

Mobley, W.H. (1982), « Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research », Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.111-116

Ng, E.S, Lyons, S.T & Schweitzer, L. (2012) « Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers in Canada», Managing the new workforce: International perspective on the millennial generation, Edward Elgar Publishing Limited, p. 64-84

Nolan, Lindsay S. (2015) « The roar of Millennials : Retaining top talent in the workplace», Journal of Leadership, Accountability and Ethics , Vol .12(5) . pp. 69-75

O’Connell M., Kung M-C. (2007) « The cost of employee turnover » Industrial Management; Norcross, Vol.49, Iss. 1, pp.14-19.5

O’Malley, M. (2000) « Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationship that last », John Wiley & Sons, Inc., p.272.

PepsiCo Canada (2011) « But : Donner un sens à la performance », <http://pepsico.ca/fr/But.html> (En ligne) (Site visité le 11 mai 2018)

Pressuti, M. (2006) Is micromanagement killing your staff? The administrator who « has to do it all » can end up undoing everything. *Nursing Homes : Long term Care Management* 10614753. Vol. 55. Ed. 2

Porter, J. (2011) « Attract and retain top talent ». *Strategic Finance*. Vol.92 (12), pp.56-61

Richards, B. (2016) « Attracting top talent ». *Nursing management*. Vol 23 (7), pp.16

Schumann, M. & Sartain, L. (2009) « Brand for talent », Wiley imprint, San Francisco, CA, USA

Sulemen, R. & Nelson, B. (2011) « Motivating the Millennials: tapping into the potential of the youngest generation », *Leader to Leader: Executive Forum*, Vol.63, pp. 39-44

Télé-Québec (2017) «Manuel des conditions de travail », Conventions collectives entre la Société de télédiffusion du Québec et l'Association des employés non syndiqués de Télé-Québec, p.65

Tan, S.K (2013) « Herzberg's two-factor theory on work motivation: Does it work for today's environment », *Global Journal Of Commerce & Management Perspective*, Vol.2(5). pp.18-22

Thompson, C. & Gregory, J.B (2012) « Managing Millenials : A framework for improving attraction, motivation and retention », *The psychologist-manager* , Vol. 15. pp. 237-246

Twenge, J.M (2010) « A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes », *Journal of business and psychology*, vol. 25, pp.201-210

Valentina, N. (2011) « Using branding to attract, recruit, and retain talented staff », *Management&Marketing*, Vol.9 (2), pp. 283-297

Veillet, M (1995) « La motivation au travail des cadres intermédiaires de deux organisations parapubliques en processus de fusion en Abitibi-Témiscamingue, le cas des centres jeunes : étape et CPEJ », *Mémoire de Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations*, p. 210

Wallace, P., Goldstein, J.H., Nathan, P. (1987) « Introduction do psychology », Dubuque, IA: Wm. C. Brown.

Wan Yusoff, W.F, Kian T.S, Mohammed Idris, M.T (2013) « Herzberg's two factors theory on work motivation : does it work for today's environnement », *Global Institute for research & Education*, Vol. 2(5), pp.18-22

ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTREVUE

1. Comment vivez-vous votre carrière par rapport...
 - a. Au travail en lui-même
 - b. Aux responsabilités de vos fonctions
 - c. Aux accomplissements que vous réalisez
 - d. Aux reconnaissances qu'on vous accorde
 - e. Aux occasions de développement professionnel
 - f. Aux possibilités d'avancement, ou de promotion, ou de choix d3e profil de carrière

2. Comment êtes-vous affectés par...
 - a. Statut professionnel
 - b. Supervision
 - c. Relations avec les collègues
 - d. Conditions de travail
 - e. Salaire
 - f. Sécurité/insécurité d'emploi

3. En réfléchissant à votre projet de carrière comment choisissez-vous : un emploi, de quitter un emploi et le positionnement de votre emploi actuel par rapport à vos critères?

ou

- 3.Comment gérez-vous votre carrière **en termes de choix** de postes/d'employeurs ?

- 4.Comment vous procédez pour choisir **de quitter un poste/employeur** par rapport à votre carrière ?

- 5.**Le rôle de votre travail actuel** dans votre gestion de carrière?