

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

SOUS LA SURPVISION DE MADAME DE VERLAINE EMMANUELLE

PAR

KACOU MARIE JOSIANE

**ÉTUDE DES PERCEPTIONS DES FONCTIONS DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES AUPRÈS DE DIRIGEANTS ET DE  
TRAVAILLEURS DE PME**

AVRIL 2020

## **Sommaire**

Dans ce mémoire de recherche, nous nous intéressons au processus de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME) de la région des Laurentides, compte tenu de l'enjeu que représente la main-d'œuvre pour les PME (représentantes de 50 % de l'économie au Québec). Notre objectif général est de **comprendre les facteurs explicatifs de l'impact des fonctions de gestion des ressources humaines (FGRH) sur les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**. Aussi, notre objectif spécifique est **d'étudier les perceptions des FGRH telles qu'interprétées par les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**.

Notre recherche s'appuie sur deux approches, la méthodologie de la théorisation enracinée et l'épistémologie postmoderne. Nous avons opté pour une saturation théorique des données d'études de cas de dix entrevues semi-dirigées. Les données ont été analysées selon les six étapes du processus d'analyse que propose la théorisation enracinée de Strauss et Corbin (1990). Les résultats obtenus contribuent à mieux comprendre l'engagement des travailleurs dans les PME de la région des Laurentides, selon trois grandes conclusions générales : 1) l'importance pour les travailleurs de l'alignement des valeurs de leur PME avec eux, 2) la réponse qu'offre la PME aux besoins humains fondamentaux, et 3) les types de FGRH qui gravitent dans les PME favorisant l'engagement des travailleurs et par la même occasion développant un avantage concurrentiel durable.

## Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Exemples d'activités de GRH, (Kacou, 2020)</i> .....	10
<i>Tableau 2 : Les six étapes de l'analyse de la théorisation enracinée de Glaser et Strauss (1967), (Kacou, 2020)</i> .....	27
<i>Tableau 3:Tableau sommaire des dix répondants, ( Kacou, 2020)</i> .....	60
<i>Tableau 4 : Catégorisation du microrécit de Gertrude, (Kacou, 2020)</i> .....	68
<i>Tableau 5 : Codage axial et sélectif de Gertrude, (Kacou, 2020)</i> .....	69
<i>Tableau 6 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Gertrude</i> .....	70
<i>Tableau 7 : Catégorisation du microrécit d'Annie, (Kacou,2020)</i> .....	75
<i>Tableau 8 : Codage axial et sélectif d'Annie, (Kacou,2020)</i> .....	76
<i>Tableau 9 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Annie, (Kacou,2020)</i> .....	77
<i>Tableau 10 : Catégorisation du microrécit de Carole, (Kacou, 2020)</i> .....	82
<i>Tableau 11 : Codage axial et sélectif de Carole, (Kacou, 2020)</i> .....	82
<i>Tableau 12 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Carole, (Kacou, 2020)</i> .83	
<i>Tableau 13 : Catégorisation du microrécit d'Amélie, (Kacou,2020)</i> .....	87
<i>Tableau 14 : Codage axial et sélectif d'Amélie, (Kacou, 2020)</i> .....	87
<i>Tableau 15 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Amélie, (Kacou, 2020)</i> .88	
<i>Tableau 16 : Catégorisation des microrécits de Mario et Mathilde, (Kacou, 2020)</i> .....	93
<i>Tableau 17:Codage axial et sélectif de Mario et Mathilde, (Kacou, 2020)</i> .....	93
<i>Tableau 18 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Mario et Mathilde, (Kacou, 2020)</i> .....	94

<i>Tableau 19 : Catégorisation du microrécit de Robert, (Kacou, 2020) .....</i>	<i>98</i>
<i>Tableau 20 : Codage axial et sélectif de Robert, (Kacou, 2020) .....</i>	<i>98</i>
<i>Tableau 21 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Robert, (Kacou, 2020).</i>	<i>99</i>
<i>Tableau 22 : Catégorisation du microrécit d'Alexandre, (Kacou, 2020) .....</i>	<i>103</i>
<i>Tableau 23 : Codage axial et sélectif d'Alexandre, (Kacou, 2020) .....</i>	<i>104</i>
<i>Tableau 24 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Alexandre, (Kacou, 2020) .....</i>	<i>105</i>
<i>Tableau 25 : Catégorisation du microrécit de Leslie, (Kacou, 2020).....</i>	<i>109</i>
<i>Tableau 26 : Codage axial et sélectif de Leslie, (Kacou, 2020).....</i>	<i>110</i>
<i>Tableau 27 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Leslie .....</i>	<i>110</i>
<i>Tableau 28 : Catégorisation du microrécit de Dani, (Kacou, 2020) .....</i>	<i>114</i>
<i>Tableau 29 : Codage axial et sélectif de Dani, (Kacou, 2020) .....</i>	<i>115</i>
<i>Tableau 30 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Dani, (Kacou,2020)...</i>	<i>116</i>
<i>Tableau 31 : Liste des FGRH et thèmes émergeant des dirigeants et des travailleurs, (Kacou,2020) .....</i>	<i>160</i>

## Liste des figures

<i>Figure 1: Processus itératif des six étapes de la méthode d'analyse de la théorisation enracinée (Kacou, 2020).....</i>	<i>28</i>
<i>Figure 2: Élaboration d'un modèle descriptif de la théorie, (Kacou, 2020).....</i>	<i>161</i>

## Liste des appendices

<i>Appendice 1 : Grille d'entrevue semi-dirigée</i> .....	179
<i>Appendice 2 : Formulaire de participation</i> .....	180
<i>Appendice 3 : Formulaire de consentement</i> .....	181

## **Remerciements**

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce aux concours de plusieurs personnes à qui je veux exprimer toute ma reconnaissance.

Je remercie tout d'abord ma directrice de mémoire, Emmanuelle de Verlaine, pour son encadrement, son orientation, sa patience et ses riches conseils qui m'ont aidée à développer mon instinct de chercheuse. Je tiens ensuite à rendre hommage aux personnes qui ont bien voulu contribuer à ma collecte de données par leurs disponibilités, le partage de leurs connaissances et expériences de travail. Je veux témoigner toute ma gratitude à ma mère, Kouadio Victorine, et à mon père, Kacou Richard, qui ont financé mes études de maîtrise, et aussi à tous mes amis pour leurs encouragements et leurs conseils. Un immense merci au couple Éric Bordeleau et Manon Doganieri pour leur hospitalité pendant la durée de mon cursus universitaire et à mon conjoint Mikaël Valton-Charette pour ses conseils et son amour.

Finalement, j'offre mes respectueuses salutations à mes professeurs ainsi qu'au corps administratif de l'Université du Québec en Outaouais pour la formation et les outils dispensés qui ont permis la réalisation de mon MBA et de mon projet de recherche.

## Table des matières

Sommaire.....	ii
Liste des tableaux .....	iii
Liste des figures.....	v
Liste des appendices .....	vi
Remerciements .....	vii
Introduction.....	5
CHAPITRE I : Problématique de recherche.....	8
I.    Problématique générale .....	8
I.1    Développement de la GRH .....	8
I.2    La place de la GRH dans les programmes de la Direction régionale des Laurentides .....	11
I.3    LES PME .....	13
I.4    Les FGRH dans les PME .....	17
I.5    Les différentes approches scientifiques de l'étude de la perception .....	25
II.    Problématique spécifique .....	31
Chapitre II : Méthodologie de recherche.....	33
I.1    Positionnement méthodologique et épistémologique.....	37



I.2	Approche méthodologique inductive .....	39
I.3	Méthode d'échantillonnage de données .....	40
I.4	Méthode de collecte de données .....	42
I.5	Méthodes d'analyse des données .....	48
I.6	Les critères de validité de la recherche .....	51
I.7	Les critères de fiabilité de la recherche.....	55
Chapitre III : Rapport d'enquêtes et d'analyse de la théorisation enracinée .....		58
I.	Entrevue de la répondante 1 : cas de Gertrude .....	61
II.	Entrevue de la répondante 2 : cas d'Annie .....	71
III.	Entrevue de la répondante 3 : cas de Carole.....	78
IV.	Entrevue de la répondante 4 : cas d'Amélie .....	84
V.	Entrevue des répondants 5 et 6 : cas de Mario et Mathilde .....	89
VI.	Entrevue du répondant 7 : cas de Robert.....	95
VII.	Entrevue du répondant 8 : cas d'Alexandre .....	100
VIII.	Entrevue de la répondante 9 : cas de Leslie .....	106
IX.	Entrevue du répondant 10 : cas de Dani.....	111
Chapitre IV : Comparaison et élaboration théoriques : phases 3 et 6 de la méthodologie de la théorisation enracinée .....		117

I.	Processus de codification axial et sélectif des FGRH et thèmes formels et informels .....	118
II.	Comparaison des résultats des dirigeants et des travailleurs.....	145
III.	Phase 6 : Élaboration de la théorie .....	156
Chapitre V : Conclusion générale.....		162
I.	Conclusion des analyses .....	162
II.	Portées et limites de la recherche .....	169
II.1	Portées pour les sciences de la gestion, les chercheurs et les praticiens PME, GRH.....	169
II.2	Limites pour les sciences de la gestion, les chercheurs et les praticiens de PME, GRH .....	171
III.	Validité par la théorisation enracinée et le postmodernisme.....	171
IV.	Discussion et conclusion .....	174
Références.....		183

## **Introduction**

Les nombreux bouleversements qui ont caractérisé l'économie au Québec depuis plusieurs décennies ont accentué les préoccupations des entreprises sur la question des ressources humaines (RH) (Filion & Allali, 2007).

En effet, les entreprises font face à une pénurie de main-d'œuvre en lien avec le vieillissement de la population et les départs à la retraite de la main-d'œuvre (Saba, Dolan, Jackson, & Schuler, 2008). Cette situation alarmante rend la main-d'œuvre rare et importante pour toute entreprise qui veut demeurer compétitive sur le marché (Dodier, 2010; Lacaze, 2017; Marsan, 2008; Radio-Canada & Maisonneuve, 2017; Radio-Canada & Pontbriand, 2018; Saba et al., 2008). Or, les ressources humaines sont considérées comme une source d'avantage concurrentiel (Delery & Doty, 1996; J. Fortier, 2012; Merck & Sutter, 2009; Razouk & Bayad, 2007; St-Onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2017; Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Dans un tel contexte, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de développer leur service de gestion des ressources humaines (GRH), ou encore de mettre en place des fonctions de gestion des ressources humaines (FGRH) qui leur assureront un avantage concurrentiel durable.

Cette situation devrait être problématique pour les petites et moyennes entreprises (PME), car elles disposent de moins de ressources et leur système de GRH est généralement géré d'une manière moins formelle et moins structurée que dans les grandes entreprises (Gestion d'entreprise, 2017).

Cependant, force est de constater que les PME sont, depuis très longtemps, pourvoyeuses d'emploi et pilier de l'économie du Québec (Innovation Sciences et Développement économique Canada, Direction générale de la petite entreprise, & Direction de recherche et analyse, 2019). De plus, les travailleurs qualifiés et les nouveaux diplômés préfèrent généralement travailler ou créer une PME plutôt que d'aller vers les grandes entreprises (GE) (Darmon, 2017).

En outre, on note un accroissement de PME dans les régions du Québec notamment dans la région des Laurentides. En effet, cette région connaît une forte augmentation démographique et entrepreneuriale principalement dans son secteur phare : les services (Direction régionale des Laurentides, 2019).

Étant donné l'avantage que représente la GRH dans le fonctionnement des entreprises et l'abondance de PME dans la région des Laurentides, nous présentons la question générale suivante : **quels sont les facteurs explicatifs de l'impact des fonctions de gestion des ressources humaines (GRH) sur les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides?** Notre objectif général est de **comprendre les facteurs explicatifs de l'impact des fonctions de gestion des ressources humaines (FGRH) sur les dirigeants et les travailleurs de PME de cette région.**

Après avoir mené cette investigation dans la littérature, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux **perceptions des FGRH telles qu'interprétées par les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides.** De ce fait, nous tenterons de répondre à la question spécifique suivante : **quels sont les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs de PME de la région des Laurentides?**

Pour atteindre notre objectif spécifique, nous analyserons les microrécits de travailleurs et de dirigeants des PME de la région des Laurentides.

Cette recherche sera scindée en cinq chapitres. Dans notre premier chapitre, nous aurons une brève description de la région des Laurentides ainsi que de ses actions pour appuyer la GRH dans les PME. Par la suite, nous ferons un historique de la GRH et définirons la PME. Toujours dans ce même chapitre, nous exposerons les FGRH récurrentes dans le domaine des PME, et aussi, l'approche de la théorisation enracinée et l'approche du postmodernisme qui sont d'excellentes approches pour étudier des expériences humaines en contexte de gestion. Le deuxième chapitre décrira notre méthodologie inductive de recherche, notre posture épistémologique ainsi que nos méthodes d'entrevues semi-dirigées de collecte, de traitement et d'analyse des données empiriques. Nous y présenterons les qualités scientifiques qui sous-tendent notre recherche. Le troisième chapitre fera état des données empiriques sous forme de récits d'entrevues complétées, avec le journal de bord et les mémos analytiques (méthodes de la théorisation enracinée). Au quatrième chapitre, nous exposerons les processus de codification axiaux et sélectifs des catégorisations des données et, ensuite, nous ferons une comparaison de ces catégorisations pour aboutir à une élaboration théorique. Au cinquième chapitre nous aurons une discussion ouverte sur l'expérience des travailleurs de quelques PME en parallèle à la littérature de GRH des PME, ce qui nous conduira à rendre compte de la partie contribution de la présente recherche tout en considérant ses limites.

## **CHAPITRE I : Problématique de recherche**

### **I. Problématique générale**

Dans un environnement complexe et en constant changement, les entreprises désireuses de conserver leur place dans l'économie doivent renforcer leurs avantages concurrentiels que représente la main-d'œuvre. De ce fait, la GRH requiert certaines habiletés (Duplessis, 2013).

#### **I.1 Développement de la GRH**

Vers la fin du 20<sup>e</sup> siècle, la GRH connut plus d'importance dans les GE (Levratto, 2009). Ces entreprises percevaient la GRH comme faisant partie intégrante de leur gestion, et aussi comme un moyen d'être compétitives et d'atteindre leurs objectifs (Garand, 1992; Annie Gosselin, 2009; Saba et al., 2008).

Dès lors, plusieurs auteurs présentaient des définitions de la GRH. Cadin, Guérin, Pigeyre (2007) définissent la GRH comme « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise » (Cadin et al., 2007, pp. 5-6). St-Onge, Guerrero, Haines et Brun (2017) vont plus loin en présentant certaines activités de GRH. Pour eux, la GRH se présente comme étant « le regroupement d'un ensemble de pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des

travailleurs au sein de l'organisation » (St-Onge et al., 2017, p. 5).

Ces auteurs précisent que la GRH fait référence aux activités de planification des RH, de dotation, de recrutement, de sélection, d'accueil, de formation, de développement, de gestion des carrières, de rémunération, d'évaluation de la performance, de gestion de la santé et de la sécurité, d'organisation du travail, d'administration de la convention collective, de gestion de la diversité (St-Onge et al., 2017). Par ailleurs ces auteurs ne considèrent pas cette liste exhaustive, car la fonctions des GRH continue de se développer pour répondre aux besoins des organisations (St-Onge et al., 2017).

La GRH est donc le moyen utilisé par une organisation pour gérer l'ensemble des aspects liés aux RH. Elle sert d'outil organisationnel permettant d'accroître les compétences des individus pour une plus grande rentabilité de l'entreprise.

*Exemples d'activités de GRH*

<b>GRH</b>		
<b>ACTIVITÉS DE GRH</b>	<b>LES COMPOSANTES DE CES ACTIVITÉS</b>	<b>QUELQUES EXEMPLES DE PRATIQUES</b>
<b>ACTIVITÉS STRATÉGIES RH</b>	1- Alignement avec la stratégie de l'entreprise. 2- Veille du marché de la main-d'œuvre. 3- Veille stratégique de l'organisation du travail de l'entreprise.	Pratiques de planification.
<b>ACTIVITÉS D'INTÉGRATION</b>	Politique d'intégration de la main-d'œuvre.	La dotation, Le recrutement, La sélection, L'accueil, La formation, La gestion des carrières.
<b>ACTIVITÉS D'ADMINISTRATION DU PERSONNEL</b>	1- Gestion de la paie. 2- Gestion des contrats de travail. 3- Gestion des cotisations syndicales. 4- Gestion de l'ergonomie des postes. 5- Gestion de la santé et sécurité des travailleurs. 6- Gestion des conventions collectives.	La rémunération, L'évaluation de la performance ou du rendement, Gestion de santé et sécurité, L'organisation du travail, Gestion de la convention collective.
<b>ACTIVITÉ DE MOBILISATION DES TRAVAILLEURS</b>	1. Gestion du climat de travail.  2. Gestion de la motivation des travailleurs.	
<b>ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT RH</b>	Gestion de la formation pour les technologies de l'information.	La formation, Le perfectionnement, L'intégration aux postes de travail.

*Tableau 1 : Exemples d'activités de GRH, (Kacou, 2020)*



Le *tableau 1, Exemples d'activités de GRH*, illustre un peu l'immensité du champ d'action de la GRH. Cette liste n'est pas exhaustive, cependant on peut déjà voir par ces différentes approches que la GRH occupe une position centrale dans les organisations à cause de l'importance structurelle de la main-d'œuvre utilisée et de la diversité des champs d'action et rôle de cette fonction (Delery & Doty, 1996; Garand, 1992; Mahé de Boislandelle, 2015; Messeghem, Noguera, & Sammut, 2010; Moreno, 2008; Vallée, 2007).

En somme, nous pouvons aisément comprendre la pertinence d'analyser en profondeur la question des GRH, plus spécialement dans un contexte de PME où ces entreprises représentent 50 % de l'économie au Québec (Gouvernement du Québec, 2018). De ce fait, certaines administrations comme la Direction régionale des Laurentides travaillent avec les PME de leur région pour les aider à améliorer leur service de GRH. Présentons maintenant la région des Laurentides ainsi que ses programmes d'aide à l'amélioration du service de GRH dans les PME de sa région.

## **I.2 La place de la GRH dans les programmes de la Direction régionale des Laurentides**

Depuis 2010, on constate une forte croissance des PME dans cette région (Mrc des Laurentides et corporation de développement économique, 2018).

De 2013 à 2017, la région des Laurentides affichait un taux de croissance démographique de 4,8 % comparativement aux régions de Montréal et de Lanaudière (3,9 % et 3,6 %) jusqu'alors toujours parmi les premières dans les classements régionaux (Service Québec,

2017). Les jeunes familles, en quête d'un certain style de vie, viennent de plus en plus nombreuses s'installer dans cette région, ce qui permet aux entreprises de bénéficier d'une nouvelle main-d'œuvre.

De plus, la Direction régionale des Laurentides compte sensibiliser les jeunes nouveaux arrivants ainsi que les jeunes de sa région à l'économie sociale et aux possibilités offertes par les entreprises ou organismes qui y sont rattachés. Aussi, elle veut développer et encourager encore plus l'entrepreneuriat et assurer la pérennité des entreprises de la manière suivante :

- en mettant l'accent sur l'adéquation formation-compétences-emploi (AFCE) pour favoriser des activités ou des projets permettant au personnel de PME en général d'améliorer leurs compétences en GRH, incluant la gestion d'une clientèle diversifiée;
- en favorisant l'intégration et le maintien durable en emploi d'une clientèle diversifiée, notamment par l'optimisation des activités d'accompagnement des clients, par le développement de certaines compétences ;
- en travaillant également à l'insertion professionnelle des premières nations et des Inuits dans sa région ainsi qu'au programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles (PRIIME)<sup>1</sup> en emploi pour accroître la main-d'œuvre et assurer la relève de plusieurs entreprises (Service Québec, 2017, pp. 15-16).

Entre 2016 et 2018, la région des Laurentides affichait des bilans de 5,8 % du taux de chômage à la fin de l'année 2016, et de 6,2 % en 2017 (Développement économique Canada, 2018). Aussi, elle compte accentuer ses efforts sur les FGRH utilisées par les

---

<sup>1</sup> PRIIME est un programme gouvernemental qui vise à soutenir l'intégration dans un premier emploi durable, dans leur domaine de compétence, de nouveaux arrivants et de personnes issues d'une minorité visible (Direction des mesures et des services aux individus, 2019).

PME afin d'augmenter ses résultats à long terme (Gouvernement du Québec, 2018). Elle pense pouvoir ainsi :

- contribuer à l'amélioration des FGRH des PME, en apportant une aide-conseil et une aide financière dans une perspective innovante, en lien avec les nouvelles réalités du marché du travail, et effectuer des activités de démarchage qui permettront de joindre des PME n'ayant jamais bénéficié des services d'Emploi-Québec;
- favoriser l'utilisation des services universels de placement et d'information sur le marché du travail afin de faciliter le recrutement des travailleurs
- promouvoir auprès des employeurs, des chercheurs d'emploi et des étudiants, les services de placement en ligne d'Emploi-Québec afin qu'ils aient recours à ce service de façon systématique;
- définir les besoins en matière d'adéquation formation-compétences-emploi, en sensibilisant les employeurs à l'importance de la formation continue et de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (Service Québec, 2017, pp. 17-22).

Partant de ces informations, nous pouvons comprendre que la GRH tient une place importante dans les PME et aussi dans les plans de développement de l'administration régionale des Laurentides. Dans les lignes qui suivront, nous voulons définir ce que nous entendons par PME, et la place qu'occupe la GRH dans chacune de ces catégories.

### **I.3 LES PME**

La recherche sur les **PME** a pris un nouveau tournant vers la fin des années 1970. En effet, celles-ci n'étaient plus considérées comme des modèles réduits de la GE, mais comme des modèles d'entreprises à part entière (Levratto, 2009). Partant de ce constat, les PME étaient classées par catégories. Selon plusieurs pays, la classe des PME varie en fonction de leurs positions géographiques. En France, on considère le terme « petites et moyennes entreprises ». Dans la culture anglophone, on ne considère que les très petites entreprises.

Les organismes internationaux, quant à eux, rejoignent la définition de la France en regroupant petites et moyennes entreprises sous la même bannière (Levratto, 2009). La définition unanime fut proposée par la Commission européenne en 1996, puis révisée le 6 mai 2003. Au terme de ces recommandations, le vocable retenu était « petites et moyennes entreprises » (PME).

Pour être considérée comme une PME, une entreprise doit être autonome, son nombre de travailleurs doit être inférieur à 250, et son chiffre d'affaires ne doit pas excéder 50 millions d'euros (Levratto, 2009). Par conséquent, nous pouvons définir la PME comme étant une entreprise qui emploie moins de 250 travailleurs et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'euros (Levratto, 2009). Après toutes ces clarifications, nous pouvons identifier trois catégories de PME : la très petite entreprise (**TPE**) qui a de 0 à 9 travailleurs, la petite entreprise (**PE**), de 10 à 99 travailleurs, et la moyenne entreprise (**ME**), de 100 à 250 travailleurs (Filion & Allali, 2007; Levratto, 2009; Pemartin, 2018).

### **I.3.1 La TPE**

La **TPE** est une catégorie d'entreprises qui inclut le travailleur autonome, la petite affaire « de famille » ou le travailleur « au noir », qui peuvent être qualifiées de microentreprises. Cette catégorie d'entreprise est souvent négligée par la population à cause de sa taille (Pemartin, 2018). Toutefois, les innovations sociales sont très souvent le produit de TPE. Au Québec, on peut dénombrer un nombre incalculable de commerces électroniques ou

d'entreprises en démarrage. En effet, en décembre 2017 on recensait près de 236 705 TPE incluant les PE (Ludivine & Gallego-Roquelaure, 2018). Dans une TPE, la GRH est appliquée de manière très informelle compte tenu du nombre de travailleurs et de la relation de proximité entre le dirigeant et les travailleurs (Levratto, 2009; Pemartin, 2018). Aussi, les contraintes financières conduisent cette catégorie d'entreprise à opter pour une gestion plus centralisée et à moindre coût (Gestion d'entreprise, 2017; Pemartin, 2018). Dans le contexte de gestion, la GRH est perçue dans la TPE, comme étant essentiellement liée à la gestion du recrutement (Gestion d'entreprise, 2017). Autrement dit, la GRH serait employée pour le recrutement de personnes qualifiées afin de combler leurs besoins en personnels.

### **I.3.2 La PE**

En ce qui concerne les **PE**, elles sont souvent associées aux TPE à cause de leurs apports conjoints dans l'économie du Québec, et de leur nombre de travailleurs. En effet, les PE, tout comme les TPE, contribuent à hauteur de 35 % dans l'économie du Québec (Lord, 2016, 5 octobre; Marchesnay, 2017). Dans les PE, le statut et les catégories d'emplois des salariés sont considérablement diversifiés. Les FGRH y sont plus valorisées que dans les TPE à cause du nombre de travailleurs et de la diversité des activités (Filion & Allali, 2007; Ludivine & Gallego-Roquelaure, 2016; Marchesnay & Raymond, 2008). Cependant, l'application de la GRH exige de hauts coûts dont ne dispose pas toujours la PE. De ce fait, même-ci la GRH a plus d'importance dans ce type d'organisation, elle n'en

demeure pas moins réduite à quelques pratiques de gestion des ressources humaines (**PGRH**) à savoir : le recrutement, le suivi de la formation des salariés, la rémunération, la gestion des conflits, l'évaluation du rendement (Gestion d'entreprise, 2017).

### **I.3.3 La ME**

La **ME** se rapproche souvent de la **GE** à cause de sa taille et de son mode de gestion. En effet, elle est souvent qualifiée d'anti-PME parce qu'elle revêt parfois les caractéristiques inverses de la conception classique des PME et est ordinairement très centralisée (Pemartin, 2018). À cause de ces caractéristiques, et de la compétitivité dans son environnement, les FGRH y sont très présentes. Aussi, il n'est pas rare d'y retrouver des gestionnaires RH (Levratto, 2009; Pires, 2007). En 2016, on dénombrait 4 301 ME au Québec (Lord, 2016, 5 octobre). Dans la ME, on peut retrouver un système de GRH plus complet, comme dans une GE, à cause de sa taille et de son système de gestion (Tremblay & Rolland, 2019).

En définitive, ces différentes approches nous ont permis de distinguer trois catégories de PME. De plus, nous avons pu mettre en lumière certaines PGRH présentes dans ces catégories de PME. Cependant, pour une compréhension plus poussée de notre objectif général, qui est de **comprendre les facteurs explicatifs de l'impact des FGRH sur les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**, nous voulons explorer les fonctions de GRH dans les PME.

#### **I.4 Les FGRH dans les PME**

Comme nous l'avons décrit dans les différentes catégories de PME, la GRH peut se limiter à une gestion du recrutement ou à une gestion de proximité. Ces entreprises ne disposent pas toujours de système de GRH proprement dit (Mahé de Boislandelle, 2015). C'est souvent le dirigeant qui se charge de régler les conflits ou de gérer tout ce qui est en lien avec la GRH. Aussi, quand un système de GRH est mis en place, il est centré sur les besoins de la PME (Mahé de Boislandelle, 2015). De ce fait, la GRH peut avoir une position stratégique.

De plus, Mahé de Boislandelle (2015) affirme qu'un bon système de GRH n'est pas lié aux nombres de PGRH qu'on met en place, mais plutôt à une bonne gestion de ces pratiques et à la compréhension des membres de l'entreprise. Autrement dit, une entreprise n'a pas besoin de mettre en place l'ensemble des pratiques multiples de la GRH. Il faudrait que celles-ci aient une réelle fonction dans la PME, et que les travailleurs aient une certaine compréhension de ses PGRH. Ce qui est bien le cas des PME.

En effet, comme nous l'avons vu dans les différentes catégories de PME, leur GRH n'est composée que de quelques-unes des PGRH qui sont centrées sur leurs besoins (L. A. Chrétien, G; Tellier, G et Arcand, M, 2005; Filion & Allali, 2007; Gestion d'entreprise, 2017; Mahé de Boislandelle, 2015).

Par conséquent, on peut dire que la GRH dans les PME met l'accent sur quelques pratiques et leur permet de résoudre des problèmes liés aux facteurs humains.

Dans le contexte de GRH, la compréhension et l'application des PGRH par les travailleurs et les dirigeants d'une entreprise sont appelées les fonctions de gestion des ressources

humaines (FGRH) (B. Fabi, Lacoursière, & Boyer, 2004; Annie Gosselin, 2009; W.-Y. Wang & Chang, 2005) Mahé de Boislandelle, Julien et Raymond (1998) présentent les FGRH comme étant « l'ensemble des opérations mises en place par les organisations, en vue d'acquies, de maintenir, de former et d'utiliser efficacement les individus exerçant ou susceptibles d'exercer un travail productif » (Mahé De Boislandelle et al., 1998, pp. 5-21).

Garand (1992) définit les FGRH comme étant :

Les fonctions du management, dont l'objet est de concevoir, de planifier, de coordonner l'ensemble interdépendant des processus et des éléments facilitateurs ou catalyseurs qui visent à l'utilisation efficace des RH de l'organisation. Ces fonctions font donc référence à l'acquisition, à l'utilisation, à l'amélioration et à la motivation des membres de l'entreprise en tant que groupe social soumis à des pressions et à des tensions externes et internes (Garand, 1992, p. 9).

**Les FGRH sont donc l'interprétation que se font les travailleurs et les dirigeants des PME du rôle de mise en œuvre des PGRH** (Mahé de Boislandelle, 2015; W.-Y. Wang & Chang, 2005).

Certains auteurs considèrent que les PGRH font partie intégrante des organisations et s'appuient sur une certaine compréhension de la GRH du dirigeant ou du gestionnaire RH (Arcand, 2000; L. A. Chrétien, Tellier, & Arcand, 2005; Delery & Doty, 1996; Garand, 1992). En effet, selon eux la présence d'êtres humains dans une organisation nécessite un minimum de gestion (formelle ou informelle). De plus, pour faire fonctionner une entreprise, le dirigeant ou le gestionnaire des RH devra procéder au recrutement, à l'embauche et à la rémunération d'individus (Filion & Allali, 2007; Pemartin, 2018). La



mise en œuvre du processus d'intégration de la main-d'œuvre passe par la compréhension des PGRH par le dirigeant ou le gestionnaire des RH. L'ensemble de ces procédés est appelé FGRH.

De ce fait, même si le dirigeant ou le gestionnaire des RH ne se rend pas toujours compte qu'il fait appel à la GRH dans ses opérations quotidiennes liées aux RH, la GRH n'en demeure pas moins présente dans leurs organisations dès lors qu'elle est comprise par les dirigeants et les travailleurs des entreprises (Mahé de Boislandelle, 2015; St-Onge et al., 2017; Tremblay & Rolland, 2019).

Pour résumer, il serait avantageux pour nous de nous intéresser aux FGRH pour mieux comprendre notre étude. Cependant, nous voulons tout d'abord comprendre les PGRH. De nombreuses études ont été menées sur les PGRH et ont donné naissance à des typologies des PGRH (Bchini, 2016; L. A. Chrétien et al., 2005; J. Fortier, 2012; Julien, 2006; Saba et al., 2008). Ces typologies s'appuient sur des PGRH très présentes dans les organisations, et regroupent des activités principales de GRH telles que décrites dans la majorité des traités académiques et pédagogiques en RH (Garand, 1992) (Bchini, 2016). On peut citer par exemple Hornsby et Kuratko (2003) qui proposent une typologie de sept pratiques à savoir : l'analyse de l'emploi ou **dotation**, le **recrutement**, la sélection, **la rémunération**, les avantages sociaux, **l'évaluation du rendement** et **la formation**. Cadin et al. (2007), quant à eux, proposent une typologie de cinq pratiques, soit : **la rémunération**, **le recrutement**, **l'évaluation du rendement**, la mobilité et **la formation**. Pour terminer, nous avons Wright, Dunford et Snell (2001) qui présentent une troisième

typologie de cinq pratiques : **la dotation, le recrutement, la formation, la rémunération et l'évaluation du rendement.**

Pour cette recherche, nous utilisons la typologie des cinq pratiques de Wright et al. (2001) comme thématiques convergentes des typologies présentées par Cadin et al. (2007) et Hornsby et Kuratko (2003), puisque ces cinq pratiques se retrouvent aussi dans leurs typologies. Aussi, ces pratiques regroupent quelques pratiques énoncées dans les différentes catégories des PME. Cela nous conduit aux pratiques suivantes : la dotation, le recrutement, la formation, la rémunération et l'évaluation du rendement (Cadin et al., 2007; Wright et al., 2001). De plus, Delery et Doty (1996) considèrent que ces pratiques contribuent à la création d'avantages concurrentiels.

En outre, puisque ce sont les différents acteurs de l'entreprise, à savoir les dirigeants et les travailleurs, qui devront appliquer ces différentes PGRH, nous étudierons donc **le rôle,** FGRH, que les dirigeants et les travailleurs ont octroyé aux PGRH (B. Fabi, Lacoursière, Raymond, & St-Pierre, 2010; A. Gosselin & St-Onge, 1998; W.-Y. Wang & Chang, 2005).

#### **I.4.1 La dotation**

La dotation est une FGRH qui permet à une organisation de choisir la personne détenant les meilleures aptitudes pour assurer la pérennité d'un poste dans une entreprise (Arcand, 2000; J. Fortier, 2012; Pfeffer & Veiga, 1999). La dotation peut se faire à l'interne comme à l'externe. Cependant, une mauvaise sélection peut être coûteuse pour une entreprise, car le processus en lui-même engendre des coûts élevés. Cette procédure se fait très souvent

de manière formelle au travers de tests d'aptitudes (E., Julien, & Chicha, 2005). La dotation se subdivise en trois phases : le recrutement (qui consiste en des tests d'aptitudes, des vérifications de connaissances et d'habiletés), la sélection (qui permet de faire le tri des répondants ayant réussi les tests de recrutement afin de garder ceux qui répondent le mieux aux critères de l'entreprise, et aussi d'évaluer le comportement des individus) et, pour finir, l'embauche (processus par lequel les nouveaux arrivants apprennent à se familiariser avec l'environnement offert par l'entreprise ainsi qu'avec leurs nouvelles tâches). La dotation a souvent lieu au travers de programmes d'insertion et d'accueil spécifiques à chaque entreprise (E. et al., 2005). Les différentes étapes de la dotation ne doivent pas être laissées au hasard. En effet, il ne faudrait pas embaucher un grand nombre de travailleurs tout simplement parce qu'ils répondent à nos critères de sélection. Il faut faire un travail minutieux de planification et de sélection, d'où l'utilisation d'outils informatisés et de procédures rigoureuses.

#### **I.4.2 Le recrutement**

Le recrutement est une FGRH qui permet à une entreprise d'embaucher des personnes ayant les meilleures aptitudes pour répondre aux besoins d'un poste (Mahé de Boislandelle, 2015). Cette fonction est utilisée dans un souci d'accroissement, de maintien ou de remplacement de personnel à un moment donné. Aussi, il doit satisfaire à une adéquation immédiate et future de l'organisation. À l'origine, on ne pouvait parler du

recrutement sans parler de la dotation. En fait, le recrutement fait partir du processus de la dotation (Arcand, 2000; Blouin, 2010; L. A. Chrétien et al., 2005).

Aujourd'hui, la fonction de recrutement est perçue comme une fonction à part entière de la GRH, parce que les PME l'utilisent, au lieu de la dotation, pour son processus simplifié quand elles doivent embaucher du personnel (E. et al., 2005). Dans les TPE et dans les PE, le recrutement est souvent assuré par le dirigeant ou par le gestionnaire des RH (Garand, 1992). Dans les ME, et souvent dans les PE avec un plus grand nombre de travailleurs, le recrutement est intégré dans la fonction de la dotation (Benoît, Rousseau, Julien, & Raymond, 1990; E. et al., 2005; Filion & Allali, 2007). De ce fait, les PME feront appel au processus complet de la dotation pour répondre à des besoins plus exigeants de main-d'œuvre (Benoît et al., 1990). Mais il est bon de préciser que, dans le processus de recrutement, la démarche est souvent dictée par les dirigeants de PME (Mahé de Boislandelle, 2015). En effet, ceux-ci mettront des politiques en place afin que le service de GRH puisse recruter des personnes non seulement compétentes, mais aussi qui partagent les mêmes valeurs que leurs entreprises (Mahé de Boislandelle, 2015).

### **I.4.3 La formation**

La formation est une FGRH qui consiste en un ensemble d'activités donc le but est d'accroître les aptitudes des travailleurs au sein d'une organisation (Blouin, 2010; A. Gosselin & St-Onge, 1998). En effet, les stratégies ou l'environnement dans lequel évolue l'entreprise sont sujets à des changements constants. Aussi, une entreprise doit être prête

à faire face à ces changements tant au niveau technologique, que des qualifications de ses travailleurs (Marsan, 2008).

Les PE et les ME ont conscience du rôle de leurs salariés dans le développement présent et futur de leurs organisations, cette conscientisation n'est pas le cas des TPE (Pemartin, 2018). En effet, selon Mahé de Boislandelle (2015), les dirigeants des TPE octroient la responsabilité de la formation au système scolaire, c'est-à-dire qu'une personne en recherche d'emploi, ou qui postule pour un emploi, doit disposer des aptitudes recherchées pour ce poste. De ce fait, lorsque les dirigeants des TPE recrutent de nouveaux travailleurs, ils s'attendent à ce que ces personnes aient les qualifications requises pour répondre aux besoins de leur entreprise.

Depuis 1971 pour la France, et depuis la fin des années 1990 pour le Québec, il existe une loi contraignant les entreprises à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation professionnelle de leurs travailleurs (Mahé de Boislandelle, 2015; Sylvie Monchatre, 2013). Cet incitatif financier, qui est donc relativement récent, correspond à une évolution sensible du regard porté sur la formation par les différents gouvernements. Aussi, la formation démontre l'importance de cette FGRH dans les PME.

#### **I.4.4 La rémunération**

La rémunération est une FGRH qui peut être rattachée à la redistribution d'une part des gains reliés à la productivité de l'entreprise ou des bonis liés à l'évaluation de la performance individuelle (A. Gosselin & St-Onge, 1998). En effet, elle permet de reconnaître ou d'encourager un individu en fonction de la tâche qu'il a accomplie ou des

résultats obtenus. Cette FGRH peut être directe (le salaire de base, la rémunération fondée sur le rendement) ou indirecte (les avantages sociaux, la reconnaissance de la qualité du travail) (Mahé de Boislandelle, 2015).

La rémunération doit répondre aux prescriptions légales et conventionnelles et, en même temps, elle doit être « équitable, compétitive, motivante et économiquement supportable afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et la légalité de ses pratiques salariales » (Bchini, 2016, p. 8).

#### **I.4.5 L'évaluation du rendement**

Arcand (2000) présente deux formes d'évaluation du rendement : l'évaluation des comportements observables (soit une évaluation basée sur les tâches, les comportements et les relations quotidiens observés par le dirigeant ou le responsable des RH dans l'entreprise) et l'évaluation des résultats quantifiables (un processus qui consiste à faire une évaluation basée sur les résultats des comportements). Dans les PME, la fonction évaluation du rendement est faite grâce aux observations du dirigeant ou du responsable RH sur les membres de la PME (E. et al., 2005; Michel, 2005). Ce processus consiste à évaluer et à documenter la qualité du travail d'un employé ou d'un gestionnaire. Dans les PE et les ME, on se fonde sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs établis annuellement avec son gestionnaire ou sur les objectifs de l'entreprise (E. et al., 2005). Habituellement, les dirigeants procèdent à des évaluations tout au long de l'année afin d'avoir une perspective du rendement de chaque travailleur (Arcand, 2000). Le processus d'évaluation commente la prestation des travailleurs (leur fournit une rétroaction), aide

ainsi les dirigeants à prendre des décisions en matière d'augmentation de salaire et de prime, et de formation adéquate pour ces travailleurs (Mahé de Boislandelle, 2015).

Globalement, ces définitions nous ont présenté l'apport de ces différentes FGRH dans les PME. Toutefois, étant donné que les FGRH sont **la compréhension des dirigeants et des travailleurs des PGRH, nous étudierons donc les perceptions des FGRH telles qu'interprétées par des dirigeants et des travailleurs de PME**. De ce fait, nous voulons présenter différentes approches de la littérature scientifique qui rendent possible l'étude de la perception de l'expérience humaine. Ce sont, entre autres, la théorisation enracinée et le postmodernisme.

## **I.5 Les différentes approches scientifiques de l'étude de la perception**

### **I.5.1 La théorisation enracinée**

La théorisation enracinée ou encore « grounded theory » est une démarche purement inductive, qui permet de décrire un phénomène à travers des perceptions différentes (Corbin & Strauss, 2015; Fortin & J. Gagnon, 2016; Glaser & Barney, 1978). Dans cette approche, il faut entrer en contact avec ces personnes pour saisir la teneur de leurs vécus respectifs à travers leurs microrécits (Olivier de Sardan, 2008). En effet, **la théorisation enracinée permet, par une approche inductive, de découvrir des perceptions individuelles et de les colliger pour en faire ressortir un portrait des connaissances de ces vécus** (Corbin & Strauss, 2015).

Même si elle est souvent utilisée pour ses méthodes d'analyses, la théorisation enracinée n'est pas qu'une méthode d'analyse. Elle est, avant toute chose, une approche générale visant à présenter des problèmes existants dans des contextes sociaux particuliers, et la manière dont les gens y font face, dans le but de générer une proposition théorique des phénomènes sociaux (Fortin & Gagnon, 2010).

**La théorisation enracinée postule qu'il n'existe pas de vérité unique dans la mesure où la perception de tout un chacun diffère selon le moment, ou la situation donnée** (Fortin & J. Gagnon, 2016). De ce fait, pour avoir une véritable compréhension d'un phénomène ou d'une situation, il faut aller au contact humain et rendre compte des pluralités individuelles situées dans le temps. Glaser et Strauss (1965) présentent six grandes étapes d'investigations de la théorisation enracinée.



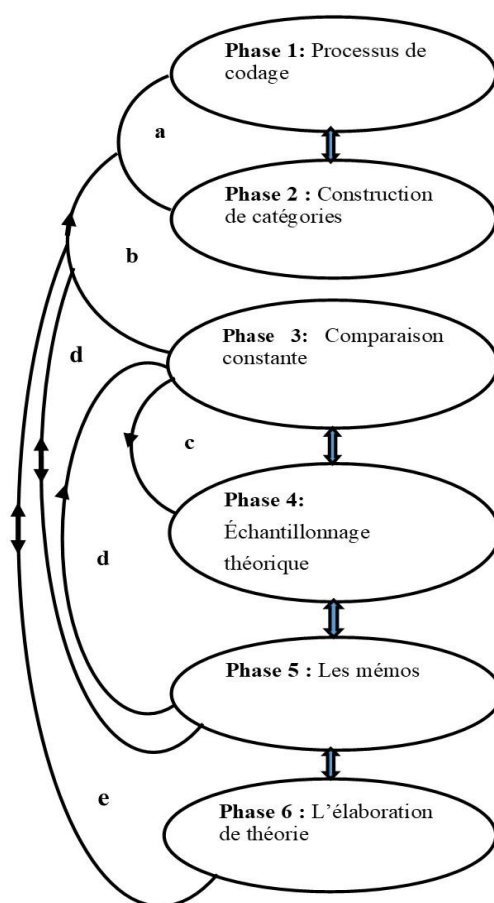
*Les six étapes de l'analyse de la théorisation enracinée de Glaser et Strauss (1967)*

1- Le codage	C'est une opération qui consiste à faire ressortir des sous-thèmes à partir des microrécits des répondants.
2- La construction de catégorie	Celle-ci consiste à regrouper les sous-thèmes dégagés dans le codage en thèmes plus globaux.
3- La comparaison constante	Elle permet une comparaison continue entre les données empiriques et les concepts théoriques de la littérature existante.
4- L'échantillonnage théorique	C'est le processus par lequel l'on choisit de nouveaux sites de recherches ou de nouveaux répondants afin de concevoir et de peaufiner les catégories qui constituent la théorie émergente.
5- Les mémos	Ils servent à documenter les idées émergentes du chercheur concernant les relations entre les codages et les catégories. Ils permettent aussi de passer du mode empirique au mode conceptuel et à la comparaison avec la littérature.
6- L'élaboration de théorie	Elle consiste à mettre en évidence les relations entre les catégories et nous permet d'avoir un regard un peu plus global du phénomène étudié (Fortin & J. Gagnon, 2016, pp. 372-373 ; Glaser & Strauss, 1967)

*Tableau 2 : Les six étapes de l'analyse de la théorisation enracinée de Glaser et Strauss (1967), (Kacou, 2020)*

*Note.* "Les six étapes de l'analyse de la théorisation enracinée," Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e éd.). Montréal : Chenelière éducation.

*Processus itératif des six étapes de la méthode d'analyse de la théorisation enracinée (Kacou, 2020)*



*Figure 1: Processus itératif des six étapes de la méthode d'analyse de la théorisation enracinée (Kacou, 2020)*

Dans *la figure 1*, *Processus itératif des six étapes de la méthode d'analyse de la théorisation enracinée*, les six étapes de la méthode d'analyse de la théorisation enracinée se font de façon itérative (M.-F. Fortin & J. Gagnon, 2016). En effet, chaque itération démontre le processus logique que fait le chercheur à partir des microrécits des répondants pour aboutir à une théorie. La première relation itérative présente le processus de structuration des données. Dans la deuxième relation, les données codées et regroupées en catégories sont ensuite comparées avec les concepts théoriques de la littérature. Dans la troisième itération, le chercheur a un regard large sur le processus établi en premier, et procède à la collecte de nouvelles données afin de peaufiner les catégories. À la quatrième itération, le chercheur inscrit toutes les idées émergeant de la première, deuxième et troisième itération. Cette quatrième itération, entre la phase cinq, la phase trois et la phase deux contribuent à définir la comparaison constante et à faire le lien à l'élaboration de la théorie. La dernière itération favorise l'émergence de la théorie par le chercheur grâce à l'agencement effectué dans l'itération initialement (Corbin & Strauss, 2015; M.-F. Fortin & J. Gagnon, 2016).

### **I.5.2 L'approche épistémologique postmoderniste**

L'approche épistémologique postmoderniste prône l'existence de plusieurs vérités car, il existe autant de vérités que de perceptions (Aubert, 2006; Avenier, 2011; Charles, 2010). En effet, le postmodernisme ne se situe pas dans un cadre de généralisation dans lequel on ne considère que la perception du plus grand nombre. Bien au contraire, cette posture épistémologique accorde de l'importance à la perception de **chaque individu parce que**

**chaque personne a quelque chose à apporter à la construction du monde et de ses connaissances à travers sa perception** (Avenier, 2011).

Cette approche offre la liberté à chaque individu de présenter sa perception du monde ou de l'environnement qui l'entourent, et de voir cette perception comme une vérité parmi tant d'autres (Charles, 2010). Par conséquent, nous pensons que cette approche peut nous aider dans l'exploration des perceptions, des **dirigeants et des travailleurs des PME de la région des Laurentides, des FGRH de leur PME**, en ce sens que toutes les perceptions sont utiles dans la description d'un phénomène (Bertrand, 2007; Boisvert, 1996). Selon l'approche épistémologique postmoderniste, le monde se construit dans l'interaction et l'interdépendance de microcomportements et des pratiques qui découlent des perceptions divergentes (Avenier, 2011). Les différentes perceptions dans une organisation ont donc un effet sur le fonctionnement de celle-ci. En d'autres mots, cette approche permet non seulement de comprendre la perception d'un dirigeant ou d'un travailleur des FGRH mais aussi de saisir le sentiment vécu par cette personne (Bertrand, 2007).

Globalement, ces approches présentent le caractère unique de la perception d'un individu. Aussi, on peut comprendre que les perceptions que se font les travailleurs et les dirigeants des PME sont différentes les uns des autres et ont des répercussions sur le fonctionnement de leur PME. De plus, ces différentes approches nous offrent des outils permettant non seulement de comprendre les perceptions des **dirigeants et des travailleurs des PME de la région des Laurentides, des FGRH de leur PME** mais aussi de saisir le sentiment vécu par ces personnes.

## II. Problématique spécifique

Comme nous avons pu le constater dans les sections précédentes, les PME ont des environnements de travail différents les uns des autres, sans parler de leurs modes de gestion (direction et GRH) souvent informels (Filion & Allali, 2007; Annie Gosselin, 2009). Cependant, même si « les PME n'emploient pas de structure appropriée pour la **GRH**, elles le font à travers un processus semblable (une gestion centrée sur leur besoin et une relation de proximité), et ce, pour les avantages que cela représente (recruter, former, rémunérer, évaluer leur personnel) » (Gestion d'entreprise, 2017; Mahé de Boislandelle, 2015).

Cependant, la réussite de leur modèle de GRH repose sur un processus d'intégration conforme au mode de fonctionnement de leur PME (s'appuyant sur le modèle existant de direction et de GRH) afin que les travailleurs – anciens et nouveaux – ne soient pas affectés négativement par ces changements et qu'ils aient une compréhension de leur fonction. En effet, les travailleurs (employés, gestionnaires) sont au cœur de tous les changements organisationnels comme nous l'avons indiqué dans la partie GRH. Ce sont eux qui « interprètent » les rôles de GRH (Arcand, 2000; Benoît et al., 1990). Autrement dit, la façon dont ils interprètent les changements a des répercussions sur leur contribution au travail et par conséquent sur l'ensemble de leur PME (Zgoulli, 2016).

Dans ce contexte de sensibilité perceptible des travailleurs, nous voulons comprendre **les perceptions des FGRH telles qu'interprétées par les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**. En d'autres mots, nous tenterons de répondre à la

question spécifique suivante : quels sont **les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs de PME de la région des Laurentides?**

De plus, la relation de proximité entretenue par les membres des PME favorise une transmission rapide des informations (commérages entre les membres de l'organisation) et peut influencer la perception des FGRH dans les PME (Filion & Allali, 2007). De ce fait, notre objet d'étude sera l'expérience de chaque travailleur des FGRH établies dans leur PME. Aussi, vu le caractère unique de chaque perception, nous étudierons les microrécits des travailleurs des PME des Laurentides en nous appuyant sur l'approche de la théorisation enracinée et celle du postmodernisme (Bertrand, 2007).

## Chapitre II : Méthodologie de recherche

En contexte de gestion, l'approche de la théorisation enracinée nous permet de saisir les composantes fonctionnelles et contextuelles du langage à travers les microrécits (Glaser & Strauss, 1967). Autrement dit, elle favorise la compréhension et l'interprétation, au moyen d'une démarche analytique réursive de la perception et donc de la connaissance que se font les travailleurs et les dirigeants de leur propre réalité telle que vécue (Corbin & Strauss, 2015; R. Fortin & Morin, 1977, 2008).

Selon Demba (2018) la nature substantive et l'interactionnisme symbolique de l'approche de la théorisation enracinée permettent de comprendre les réalités managériales construites par les acteurs à travers les significations qu'ils donnent à leur vécu. En d'autres mots, l'approche de la théorisation permet d'expliquer les réalités managériales à travers les perceptions des dirigeants et des travailleurs d'une organisation.

Cet auteur décrit l'organisation comme étant « une activité humaine qui se construit sur des interactions entre différentes parties prenantes (dirigeants, travailleurs) ». De ce fait, pour étudier l'organisation il faudrait utiliser une méthode qui prend en compte l'expérience de ces différents acteurs (la théorisation enracinée).

Pour renchéir Corbin (2015) présente dans son ouvrage intitulé **La Méthodologie de la théorisation enracinée** des textes de plusieurs spécialistes, rendant compte de la riche diversité des approches et des usages de la théorisation enracinée en contexte de gestion (Corbin & Strauss, 2015). Selon cet auteur, différentes approches en contexte de gestion se pose « à une extrémité différente du continuum scientifique ». En effet, ces approches

ne servent qu'à vérifier des hypothèses et à généraliser des découvertes. Toutefois l'approche de la théorisation enracinée ne vise pas ce but. Bien au contraire, elle permet de mieux saisir la variabilité de l'expérience humaine dans un processus de remise en question constante des résultats provisoires et de circularité entre la collecte et l'analyse des données (Corbin & Strauss, 2015; M.-F. Fortin & J. Gagnon, 2016; Paillé & Mucchielli, 2012). Cette singularité, que confère l'approche de la théorisation enracinée, permet de mieux comprendre les organisations car elle s'intéresse à l'expérience des acteurs (dirigeants et travailleurs) prit individuellement (microrécit).

Dans notre cas, le phénomène étudié est **les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs de PME de la région des Laurentides**. Aussi, pour mener à bien notre étude, nous avons décidé de nous concentrer sur **leurs microrécits**. En effet, le microrécit est un bref récit dans lequel un individu décrit le monde tel qu'il le perçoit (Bertrand, 2007). Autrement dit, le microrécit représente la perception qu'a une personne du monde ou de l'environnement qui l'entoure. Or la perception qu'un travailleur a des FGRH ne peut être quantifiée ni généralisée. Pour saisir le vécu de ces personnes, il faut que cette expérience soit formulée dans leurs propres mots, donc leurs microrécits (Guillemette & Luckerhoff, 2015; Paillé & Mucchielli, 2012). De ce fait, nous pensons que l'angle d'approche de la théorisation enracinée rend possible l'exploration des aspects de notre étude.

En plus de l'approche de la théorisation enracinée, nous avons l'approche épistémologique du postmoderne. Cette approche appelle à redéfinir la façon dont nous concevons les organisations. Dans une étude portant sur la pertinence de l'approche du postmodernisme dans l'étude des organisations, Allard-Poesi et Perret (2014) présentent plusieurs



définitions de l'organisation telles que perçue par différentes théories et approches scientifiques.

La **théorie du management scientifique** du travail par exemple considère essentiellement l'organisation comme un ensemble de tâches liées entre elles par les voies de communication et de décision. **Les théories de la contingence** (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967a, b) envisagent l'organisation comme des sous-systèmes (structurel, stratégique, technique, humain-culturel, de gestion ou différents services) en relation entre eux et avec un supra-système environnemental. Dans **l'approche de la prise de décision** (March et Simon, 1958), l'organisation est un ensemble de tâches, secteurs et services (des « fichiers ») fonctionnant grâce à des lignes de conduite, des programmes, et des procédures de fonctionnement (des liens entre fichiers et des extensions) qui fragmentent, routinisent et facilitent le processus de prise de décision afin de le rendre gouvernable (Morgan, 1989 :85). (Allard-Poesi & Perret, 2014, pp. 3-4)

Dans la perspective postmoderne, une organisation serait constituée de microcomportements liés entre eux par des interactions et des objectifs auxquels ils sont confrontés (Avenier, 2011; Boutinet, 2006). De ce fait, l'approche du postmodernisme nous aide à comprendre l'organisation par le biais de microcomportements que représentent chaque acteur de cette organisation (les dirigeants et les travailleurs).

Bertrand (2007) présente le postmodernisme en gestion de projet comme étant une construction qui épouse les valeurs des individus à qui on le destine, mais également de l'équipe de projet. Ainsi, le projet (et sa gestion) se dresse à partir de collectifs d'humains. Selon elle, pour comprendre le projet, il faut s'intéresser à l'humain car celui-ci et le projet ne font qu'un. Dans ce contexte on peut comprendre que chaque perception est importante pour comprendre le fonctionnement d'une organisation.

L'approche épistémologique nous permet de lier une **validité de contexte** (la description de la perception que les individus se font de l'environnement dans lequel ils évoluent) et

une **validité phénoménologique** (le chercheur rend compte de l'expérience des individus face à un phénomène) à travers la réalité de chaque répondant, compte tenu de l'évolution constante du monde et des appréhensions différentes de chaque individu (Meyor, 2007). Tout comme l'approche de la théorisation enracinée, l'approche épistémologique du postmoderne nous permet d'étudier les microrécits des répondants. En effet, à travers la validité de contexte, cette approche permet que la représentation que se fait une personne d'une situation du monde devienne un miroir de sa réalité (Charles, 2010). Autrement dit, le postmodernisme donne le droit à un individu de considérer sa perception de la réalité comme étant une vérité parmi tant d'autres (Avenier, 2011). De ce fait, pour avoir une description de la perception de dirigeants et de travailleurs de PME, il faut questionner les personnes en situation réelle (Olivier de Sardan, 2008). C'est le cas bien souvent des journalistes d'investigation. Ils sont obligés d'aller recueillir les témoignages des personnes directement en contact avec la réalité qu'ils tentent de comprendre et d'expliquer au public. C'est donc logique pour nous, qui étudions la perception et l'expérience des individus d'utiliser cette approche.

À la lumière des perspectives que présentent ces différentes approches, nous trouvons qu'elles sont appropriées pour atteindre un niveau de connaissance et de compréhension empirique de notre objet d'étude (Paillé & Mucchielli, 2003). De ce fait, nous avons donc décidé de nous servir de ces approches pour la suite de notre étude méthodologique.

## **I.1 Positionnement méthodologique et épistémologique**

Notre recherche est une étude exploratoire avec une démarche inductive qui utilise les approches de la théorisation enracinée et du postmodernisme afin de mieux comprendre le phénomène étudié. De ce fait, elle s'inscrit dans une visée épistémologique postmoderniste et de volonté de la théorisation enracinée rendant compte des différentes perceptions individuelles, et fait des comparaisons entre elles sans pour autant regrouper les perceptions individuelles en une perception collective.

En effet, la perception collective est un construit inductif d'analyse dans lequel différentes perceptions sont regroupées dans l'optique de créer une perception commune. Autrement dit, les caractères singuliers et variables des êtres ne sont pas pris en compte. La réalité est interprétée collectivement et selon des normes établies par la société (F. Fortier, Chénard, & Leclerc, 1998).

Cependant, la résolution de notre objectif de recherche qui est de **comprendre les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs de PME de la région des Laurentides**, passe par une compréhension individuelle des réalités de dirigeants et de travailleurs perceptibles que dans leur expérience humaine. Aussi, la perception d'un individu ne peut être généralisée à celle d'un autre (M.-F. Fortin & J. Gagnon, 2016). De ce fait, les approches en gestion qui utilise la perception collective pour comprendre les réalités des organisations ne sont pas appropriées pour notre étude.

Nous avons décidé pour notre étude de nous appuyer de l'approche de la théorisation enracinée, car celle-ci offre la possibilité au chercheur d'atteindre un niveau de

connaissance et de compréhension empirique des organisations à travers l'étude des perceptions de chaque acteur qui les composent (Paillé & Mucchielli, 2012).

En plus, elle renvoie la saisie du réel au sensible, car l'expérience humaine renvoie à la sensibilité des dirigeants et des travailleurs. Par ailleurs, seul le chercheur ancré dans un rapport intime à la sensibilité du répondant peut entreprendre une investigation empirique renvoyant à des questions liées à l'expérience humaine (Aktouf, 2006; Bourdieu, 2003; Humpich & Bois, 2007; Mohia, 2008; Olivier de Sardan, 2008). En effet, cette sensibilité, à la fois technique et humaine de la recherche qualitative, se trouve dans la posture et l'attitude du chercheur. En d'autres termes, le chercheur demeure l'outil d'enquête par excellence pour collecter et analyser ce type de données (Aktouf, 2006; A. Gosselin & St-Onge, 1998; Paillé & Mucchielli, 2003).

De plus, le chercheur utilise deux techniques que sont **l'écoute empathique et l'écoute active** (Aktouf, 2006). Pour sa part, **l'écoute empathique**<sup>2</sup> permet de saisir l'essence des perceptions des répondants selon leur propre expérience exprimée dans leur propre récit (Olivier de Sardan, 2008). Elle est une technique de communication qui offre au chercheur la possibilité de se mettre à la place du répondant par empathie. **L'écoute active**, quant à elle, permet au chercheur de relancer et de soutenir l'approfondissement du locuteur afin d'obtenir une expérience plus complète de son vécu (Rogers, 2005, 2006).

---

<sup>2</sup>Elle remet en question toutes sortes de connaissances antérieures telle une forme de biais interprétatif (Olivier de Sardan, 2008).

Cette dimension de la recherche se révèle être une exigence méthodologique d'accès à des facettes de l'expérience inaccessibles autrement que par le compte rendu des pluralités individuelles et interindividuelles entre le répondant et le chercheur (Avenier, 2011).

## **I.2 Approche méthodologique inductive**

L'approche inductive est marquée par la volonté de progresser du particulier au général, sans pour autant généraliser les microrécits des individus (Corbin & Strauss, 2015). En fait, l'expérience véhiculée par le microrécit d'une personne est unique et complète, donc elle ne peut pas être jumelée avec celle d'une autre personne.

Dans l'élaboration de notre problématique générale, nous avons pu voir un certain portrait discursif littéraire du processus de GRH dans les PME. Ce portrait s'appuyait selon le postmodernisme, sur une vérité parmi tant d'autres, soit sur un processus de GRH que présentent quelques PME (toutes catégories confondues : TPE, PE, ME). Notre approche inductive permet de mettre en relation différentes données empiriques codifiées et catégorisées recueillies à partir des répondants dans les PME. D'ailleurs, l'approche épistémologique postmoderniste accorde de l'importance à la perception de chaque individu. Or, nous voulons justement étudier **les perceptions des dirigeants et des travailleurs des PME de la région des Laurentides, des FGRH de leur PME**. Nous souhaitons aller au-delà des perceptions collectives et nous intéresser à la perception de chaque individu.

### **I.3 Méthode d'échantillonnage de données**

Notre recherche s'intéresse aux microrécits véhiculés par chaque individu. Aussi, nous avons décidé d'utiliser la méthode d'échantillonnage proposée par l'approche de la théorisation enracinée, à savoir l'échantillonnage théorique<sup>3</sup> qui se définit comme étant le processus de collecte de données nécessaire dans la production d'une théorie (Guillemette & Luckerhoff, 2012). En effet, dans cette approche, le processus de collecte de données se fait de façon simultanée avec l'analyse. Aussi, dans le postmodernisme, les perceptions des individus sont différentes d'un individu à un autre. Il faut donc élargir le choix des répondants et explorer un grand nombre d'expériences (Guillemette & Luckerhoff, 2012).

Pour Harbour (2007), l'objectif d'obtenir une compréhension partagée du courage managérial requiert comme le mentionne Yin (1994) un design de cas multiples pouvant comprendre entre deux et dix cas; deux ou trois cas étant requis pour des répliques littérales et un design comprenant quatre à dix cas étant plus pertinents pour des répliques théoriques (Harbour, 2007, p. 85).

Autrement dit, pour faire un échantillonnage théorique, nous devrions aller jusqu'à dix cas. Cependant nous voulions saisir la profondeur des expériences des travailleurs des PME des Laurentides en étudiant la pluralité des expériences vécues par les travailleurs de ces différentes PME. De plus, la compréhension d'un phénomène passe par la perception de plusieurs individus (Strauss & Corbin, 1990). Aussi, nous ne nous sommes pas fixé de limites de cas à étudier. Nous avons mené notre investigation jusqu'à atteindre la saturation des données. En fait, après dix répondants, nos données commencèrent à être

---

<sup>3</sup> Voir I.5 Les différentes approches scientifiques

redondantes et n'apportaient plus d'informations significativement nouvelles. Aussi, nous avons mis fin à nos entrevues.

Pour être inclus dans l'échantillonnage théorique, un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres cas (Corbin & Strauss, 2015; Fortin & J. Gagnon, 2016). Dans notre étude, nos répondants proviennent de différentes PME de la région des Laurentides. En effet, les traits communs et divergents entre nos répondants s'expliquent au travers de notre objet d'étude et du contexte environnemental que nous voulions étudier, à savoir l'ensemble des PME de la région des Laurentides.

Nous avons procédé par échantillonnage théorique en prenant en compte l'expérience vécue de chaque répondant afin de comprendre, à travers leurs **microrécits, leur perception des FGRH des PME**. Selon Harbour (2007), « la stratégie d'échantillonnage doit considérer à la fois les objectifs de la recherche et les ressources disponibles » (Harbour, 2007, p. 83). De ce fait, nos répondants ont été sélectionnés en fonction de plusieurs critères de différenciation des répondants : **1) différentes PME, 2) ancienneté et nouveaux travailleurs, 3) 40 ans et plus, 25 ans-40 ans, 4) pluralités ethniques, 5) types de PME (TPE, PE, ME)**.

Notre échantillonnage a été constitué de dirigeants et de travailleurs (gestionnaires et employés) de PME selon différents services offerts<sup>4</sup> (événementiel, organisme social, travaux publics, informatique, industriel, garderie ou secteur de la petite enfance, distribution de services, fabricant ou détaillant).

---

<sup>4</sup> Voir annexe 3

Nous voulions couvrir un maximum de PME de la région des Laurentides. Les profils recherchés dans les PME des Laurentides étaient des personnes ayant une grande ancienneté et des personnes nouvellement intégrées. Notre intérêt s'est porté sur ces deux groupes d'individus, car nous voulions savoir si la perception était différente selon l'ancienneté du travailleur.

Pour le premier profil, nous recherchions des personnes âgées de 40 ans et plus, et pour le second des personnes de 25 à 40 ans. Le sexe n'était pas un critère de sélection, nous nous intéressions à tous les genres confondus.

#### **I.4 Méthode de collecte de données**

Notre collecte de données s'appuie d'abord sur des entrevues semi-dirigées effectuées avec des dirigeants de PME et des travailleurs (employés, gestionnaires) de la région des Laurentides. En effet, ces entrevues ont été structurées par une grille d'entrevue semi-dirigée<sup>5</sup> composée de questions tirant leurs sources des cinq FGRH extraits de la typologie de Wright et al. (2001) convergentes avec les typologies de Cadin et al. (2007) et de Hornsby et Kuratko (2003).

Pour Lefrançois et Gendron (1992), le premier rôle qu'on attribue à l'entrevue semi-dirigée ou non dirigée est d'essayer de comprendre le sens profond du phénomène. L'accès à cette dimension passe nécessairement par la médiation de la subjectivité des interviewés, et le chercheur devient lui-même un outil de collecte de données (Aktouf,

---

<sup>5</sup> Voir appendice 1



2006). **Lors des entrevues, le chercheur est en contact direct avec le récit intérieur (microrécit) des répondants. Il devient donc acteur-interlocuteur de ces récits** (Aktouf, 2006). En outre, l'expérience personnelle du chercheur influencera sa manière de présenter le récit narratif des entrevues, car l'expérience personnelle du chercheur est nécessairement liée à sa sensibilité lors de la collecte et l'analyse des données (Savoie-Zajc, 2009).

La grille d'entrevue est un instrument de collecte de données qui consiste à interagir de façon verbale avec une ou plusieurs personnes de manière à atteindre une compréhension du vécu de cette personne (Morin, Savoie, & Beaudin, 1994). Elle donne donc un accès plus direct à la vision des répondants.

L'un des postulats que propose cette méthode de collecte de données est « la nature de la réalité ». En effet, elle présente l'image d'un monde en perpétuel changement (Rouleau, 2007). Aussi, les réponses d'un individu varient selon le moment ou la question posée. Elles sont, par conséquent, propres à ce répondant et seront complètement différentes de celles d'un autre répondant (Rouleau, 2007). Cette particularité est l'essence même du postmodernisme car, la représentation que se fait une personne des objets ou d'une situation du monde devient le miroir de sa réalité. Il nous permet donc de saisir l'émergence de nouvelles informations et d'analyser la réalité propre d'un répondant (Avenier, 2011).

En plus de notre grille d'entrevue, nous avons tout au long de nos entrevues **un journal de bord** qui nous donnait la chance de saisir le non-verbal des microrécits des répondants de même que nos impressions en tant que chercheure récepteur et appréciateur des

données d'entrevues. En effet, la grille d'entrevue est un instrument qui nous permet de saisir le message véhiculé par les répondants à travers leurs microrécits, et le journal de bord est un instrument qui nous aide à saisir tous les aspects du non-verbal des microrécits de ces mêmes répondants ainsi que nos impressions en tant que chercheur. Autrement dit, le journal de bord est un outil d'analyse inductive qui nous permet, en tant que chercheur, de donner notre perception, notre appréhension de toutes les pistes d'exploration défendue par nos répondants. Il s'agit concrètement de dire ce qu'on a pensé du récit des répondants au travers de nos notes écrites ou de la lecture des retranscriptions (Collecte Baribeau, 2004). Le journal de bord sert donc de fiche de notes de toutes les idées et impressions qui peuvent surgir du chercheur pendant une entrevue, ou dans la retranscription du récit des répondants et l'élaboration **des mémos** (Collecte Baribeau, 2004).

En effet, « les mémos documentent l'analyse et fournissent des explications sur les choix du chercheur pour des concepts, des relations entre les codes, des épisodes d'échantillonnage théorique » (Collette Baribeau, 2004). Ils permettent donc d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste. L'une des grandes forces de la narration du chercheur (des microrécits des répondants) est de faire appel à sa raison et à ses émotions, de mobiliser simultanément plusieurs de ses sens. Sa sensibilité en tant que personne lui permet, d'aller chercher la signification de chaque propos et expression des répondants (Giroux, 1993; Giroux & Marroquin, 2005; Y. Wang et al., 2016).

Dans cette étude, il n'est pas juste question de texte ou de mots, mais aussi de perception, et de non-verbal. Le langage naturel est donc imparfait sans la notion de sensibilité pour

traduire le vécu des répondants (Brown & Duguid, 1998; Patriotta, 2003). De plus, la perception n'est pas cognitive, mais existentielle, et l'entrevue oblige le répondant à verbaliser cette perception de son expérience avec une perspective postmoderne (Boisvert, 1996; Savard, 2019). **La narration du chercheur porte sur les microrécits** des répondants et lui permet donc de comprendre, à partir d'une démarche ethnographique, les représentations et les significations créées par les individus notamment dans la communication (Patriotta, 2003). Autrement dit, la narration est un texte écrit en langage naturel reprenant les éléments clés et logique du microrécit. Il permet donc d'obtenir une « connaissance personnelle pratique » de l'expérience humaine des répondants (Verhesschen, 2006).

De ce fait, si la narration est un premier acte de soutien à la codification et à la catégorisation de la théorisation enracinée, le microdiscours serait l'objet résultant de cet acte. Rappelons que le microdiscours est la manière dont le chercheur rend compte des microrécits des répondants (Todorov, 1966).

Si nous prenons, par exemple, le mot « **performance** », il peut être utilisé par tout le monde, mais quand on le lit dans le contexte discursif de microrécits d'un répondant à l'autre, il n'a plus du tout le même sens, il devient polysémique (Berthelot, 2012).

Notre choix du postmodernisme nous permet de rendre compte de la diversité des perceptions et de mettre l'accent sur un volet plus humain. En effet, cette posture nous permet d'étudier les perceptions des individus et d'interpréter les événements de leur quotidien en nous basant sur l'éthique et le choix des convictions des individus formulés et véhiculés au travers de leurs microrécits (Bertrand, 2007; Boisvert, 1996). Car,

contrairement au paradigme interprétatif, qui se concentre sur une seule réalité telle qu'interprétée collectivement par les travailleurs en fonction des règles établies par la société, le postmodernisme considère qu'il y a autant de réalités que d'individus (Bertrand, 2007; F. Fortier et al., 1998). Plusieurs auteurs ont déjà utilisé cette approche (chercheur comme outil de collecte de données) pour faire ressortir des dimensions très significatives de l'expérience de leurs répondants (Aktouf, 2006; Baribeau, Royer, Noël-Gaudreault, & Raïche, 2012; M. B. Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Preissle, Denzin, & Lincoln, 2013).

#### ❖ **Processus intégré à la méthode de collecte de données**

Notre échantillonnage se composait de six travailleurs et quatre dirigeants. Cependant, une des gestionnaires a été intégrée au groupe des dirigeants à cause de la similarité de leur perception, et nous avons été contrainte de regrouper des entrevues de deux de nos dirigeants compte tenu de leur emploi du temps chargé. Nous tenons à préciser que cela ne change rien à notre analyse, ni aux résultats obtenus. De ce fait, nous avons cinq travailleurs et cinq dirigeants.

Nous avons prévu 60 minutes par entrevue afin que nos répondants puissent retourner à leurs occupations sans perdre de temps de travail. Cette durée n'était pas exhaustive – nous pensions que cette fenêtre de temps était assez longue pour survoler toutes les questions que comporte notre grille d'entrevue –, mais les répondants pouvaient approfondir leurs idées sans aucune contrainte de temps. De plus, ils avaient toujours le choix du lieu de l'entrevue.

En somme, l'entrevue semi-dirigée accompagnée de la grille d'entrevue permet au chercheur de saisir, à travers son interaction avec les répondants, leur point de vue, leur compréhension d'une expérience particulière, leurs visions du monde (Baribeau et al., 2012). Boyer et Savoie-Zajc (1997) définissent l'entrevue semi-dirigée comme étant :

Une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewer (Boyer & Savoie-Zajc, 1997, p. 266).

En plus de l'entrevue semi-dirigée, de la grille d'entrevue, et du journal de bord, nous avons des formulaires de participation<sup>6</sup> et de consentement<sup>7</sup> qui expliquaient notre objectif de recherche. En outre, ces formulaires fournissaient aux répondants des informations supplémentaires sur leur rôle, leur droit de retrait à tout moment de la recherche, la confidentialité des renseignements (sécurités des informations recueillies, création de noms fictifs pour tous les répondants, ainsi que la destruction des données après la période indiquée dans le formulaire de consentement<sup>8</sup>). Ces formulaires ont été approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et signés par chaque répondant au début des entrevues.

---

<sup>6</sup> Voir appendice 2

<sup>7</sup> Voir appendice 3

### **I.5 Méthodes d'analyse des données**

Pour cette étude, nous tenons à rappeler que notre structure méthodologique se construit à l'aide de la théorisation enracinée. Aussi, celle-ci offre six étapes pour analyser des données. Ce sont, entre autres, : **1) la codification (codage ouvert, codage axial et codage sélectif), 2) la catégorisation, 3) la comparaison constante, 4) l'échantillonnage théorique, 5) les mémos, et 6) l'élaboration de la théorie** (Fortin & J. Gagnon, 2016; Strauss & Corbin, 1990). L'approche de la théorisation enracinée livre progressivement et systématiquement le chercheur à une méthode de comparaison constante entre les données recensées (réalité décrite par les répondants) et la connaissance émergente de l'analyse (Strauss & Corbin, 1990). À la différence des méthodes habituelles où les théories sont créées puis vérifiées, cette méthode d'analyse est une forme d'analyse qualitative inductive, distincte de l'analyse de contenu (Paillé & Mucchielli, 2012). En effet, il existe une très grande variété de techniques d'analyse des données qualitatives. Dans les ouvrages anglo-saxons de méthodologie qualitative, l'analyse de contenu est présentée comme une méthodologie dont l'objet n'est pas de décrire la contextualisation, mais une analyse selon laquelle le chercheur lit, compte et catégorise des mots issus d'un corpus textuel (M. B. Miles et al., 2014; R. E. Miles & Snow, 2003).

L'analyse de la théorisation enracinée oriente le chercheur vers l'élaboration d'une théorie au niveau de la structure du discours (occurrence et cooccurrence de mots) et par rapport au contenu de celui-ci (analyse thématique<sup>9</sup>) (Desgagné, 2005; M. B. Miles et al., 2014;

---

<sup>9</sup> L'analyse thématique peut être décrite comme une méthode permettant de saisir l'ensemble des thèmes pertinents d'un corpus en lien avec l'objectif de la recherche (Paillé & Mucchielli, 2012).

Savoie-Zajc, 2009). Ce modèle itératif de l'analyse de données de la théorisation enracinée est un processus progressif qui intervient tôt durant la phase de cueillette de données, alors que, dans l'analyse de contenu, la collecte est effectuée dans un seul temps et est suivie de l'analyse de l'ensemble du corpus de données de l'ensemble des entrevues (Corbin & Strauss, 2015).

Le processus itératif de la théorisation enracinée est un enchaînement de va-et-vient entre les différentes catégories de données (mémos, récits et journal de bord). Autrement dit, l'allée et retour entre, d'une part, la cueillette de données (récit et journal de bord) et, d'autre part, les composants analytiques (mémos) ont effectivement des apports importants au niveau de la qualité des données recueillies, de la profondeur et de la vraisemblance des interprétations faites. Ce processus permet de collecter et d'analyser les informations de façon simultanée. De ce fait, il permet de tirer des conclusions des premières entrevues et de mieux orienter les autres entrevues (Fortin & J. Gagnon, 2016). « Le geste fondamental de ce type de démarche est une demande constante de compréhension : en interviewant, en lisant les transcriptions des entrevues. Le chercheur est l'analyste et l'analyste est le chercheur » (Fortin & J. Gagnon, 2016, p. 371). Par ailleurs, le chercheur tente de mieux cerner et comprendre le phénomène étudié.

Nos données auraient pu être codifiées à l'aide de logiciels comme par exemple NVivo. Cependant, cela nous aurait empêchée de rendre compte de la sensibilité, du non-verbal, de l'expérience des répondants exprimée pendant nos entrevues grâce à l'écoute empathique et active. De plus, notre posture de recherche implique le chercheur comme un outil d'enquête. Sa sensibilité et son expérience influencent sa façon de relater ses

entrevues (Savard, 2019). Le chercheur construit ses propres mémos analytiques en se basant sur sa perception et sur les concepts répertoriés (Paillé & Mucchielli, 2012). Aussi, dans cette recherche nous nous intéressons à l'expérience de chaque individu. Si nous avions utilisé les logiciels, nous n'aurions pas pu saisir l'expérience individuelle des travailleurs des PME. L'utilisation de logiciels nous aurait privée de tous ces aspects de notre recherche et de la sensibilité du chercheur (Fortin & J. Gagnon, 2016; Paillé & Mucchielli, 2003).

Nous avons donc utilisé les cinq FGRH (la dotation, le recrutement, la formation, la rémunération, et l'évaluation du rendement) extraites de la typologie de Wright et al. (2001) et convergentes des typologies de Cadin et al. (2007) et de Hornsby et Kuratko (2003) comme catégories. Nous avons regroupé tous les thèmes émergeant de nos entrevues autour de ces catégories puis, dans un processus itératif entre les récits, les journaux de bord et les mémos, nous avons élaboré notre théorie. Ce processus itératif nous a permis de passer du mode empirique au mode conceptuel. De ce fait, la connaissance empirique a émergé des données recueillies. Cette logique correspond à notre démarche inductive, permettant ainsi de repérer les thématiques émergentes et les nouveaux thèmes (Fortin & Gagnon, 2010). Chaque participant avait une façon différente de décrire son entreprise et d'exprimer son vécu. Cette façon de relater les faits par les répondants nous a profondément émue en tant que chercheuse. Car notre démarche est une démarche ontologique basée sur l'humain (Fortin & J. Gagnon, 2016). Pour des raisons de respect éthique et d'anonymat, nos répondants seront identifiés par des noms fictifs.



## **I.6 Les critères de validité de la recherche**

« Dans chaque processus de recherche, il est important de respecter certaines règles d'analyse de base pour assurer un minimum de conduite valide » (Avon, 2003, p. 133).

Aussi, pour notre recherche, le processus de validité passe par cinq types de validité. Nous avons premièrement **la validité de contexte** et **phénoménologique** proposée par l'approche épistémologique du postmoderne, puis ensuite nous avons la **validité interne**, **la validité externe** et la **validité de construit émergent**.

**La validité de contexte** nous permet d'avoir une description de la perception que se font les travailleurs des FGRH de leur PME. Nos répondants ont été choisis selon les critères de notre objectif de recherche. De plus, nous avons une grille d'entrevue pour structurer nos échanges et nous assurer de rester toujours dans le contexte de notre sujet d'étude. Cette grille d'entrevue a été validée dans son construit théorique par la typologie de Wright et al. (2001), convergentes des typologies de Cadin et al. (2007) et Hornsby et Kuratko (2003) et, dans sa forme, par les deux entrevues tests que nous avons réalisées.

Pour ce qui est de **la validité phénoménologique**, notre perception en tant que chercheure nous permettait de noter toutes les informations qui émergeaient lors des entrevues des répondants. Pour ce faire, nous étions munie, pendant nos entrevues d'un journal de bord afin de noter toutes les informations verbales et non verbales autres que les récits des répondants. De plus, à la fin de chaque entrevue, nous revenions sur les récits des répondants afin de valider avec eux que nous avons bien compris leur perception telle que notée dans nos notes d'entrevues. Dans sa thèse doctorale, Avon (2003) énonçait que :

Pour répondre aux spécificités de la science du comportement, la phénoménologie propose de noter scrupuleusement les moindres détails du langage et des intentions permettant d'en saisir davantage les significations cachées.

Cet acte rigoureux des prises de notes démontrerait la validité interne des données en passant par la valeur objective de l'intersubjectivité et l'intégralité du Verbatim ayant servi à l'interprétation.

L'enthousiasme du chercheur d'avoir rencontré quelque chose de significatif guide ces gestes méthodiques en soi. Le chercheur peut enfin avoir ce sentiment d'accéder à cette conscience supérieure sur la réalité qu'il observe (Avon, 2003, p. 131).

Nous avons ensuite **la validité interne**. Pour Avon (2003), la validité interne « repose sur la crédibilité des sources d'information et la cohérence de l'analyse » (Avon, 2003, p. 124). Aktouf (2006) définit la validité interne comme étant « la mesure du degré de convergence de l'ensemble des questions d'un instrument. Les différentes questions et sous-questions du questionnaire doivent toutes aller dans le même sens pour former un ensemble cohérent couvrant les différentes dimensions de la variable mesurée » (Aktouf, 2006, p. 85). Le Gall (2012) considère, quant à elle, « l'emploi d'une variété de méthodes (approche enracinée, approche narrative, approche comparative, stratégie graphique) pour analyser et interpréter correctement les données et être ainsi en mesure de faire un "*pattern matching*" pour construire des explications et établir des modèles logiques » (Le Gall, 2012, p. 177).

Dans notre étude, la validité interne repose sur notre grille d'entrevue construite à partir des cinq FGRH (dotation, recrutement, formation, rémunération, évaluation du rendement) de la typologie Wright et al. (2001) et sur les convergences des typologies de Cadin et al. (2007) et Hornsby et Kuratko (2003). Elle repose également sur la méthode d'analyse que propose l'approche de la théorisation enracinée. En effet, à la fin de chaque entrevue, chacune passait par un processus itératif (codification, catégorisation,

comparaison constante, mémo et, pour finir, l'élaboration de la théorie). Aussi, la quatrième phase de cette approche, l'échantillonnage théorique, nous permettait d'explorer d'autres sources de données afin d'éviter la redondance des informations récoltées. Ce processus se faisait continuellement jusqu'à ce que les données n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles (saturation théorique). Cette méthodologie d'analyse est un incontournable pour l'étude des cas avec différentes perceptions. Par ailleurs, plusieurs auteurs s'en inspirent quand il s'agit de décrire un phénomène à travers une pluralité de perception (Corbin & Strauss, 2015; Fortin & J. Gagnon, 2016; Glaser & Barney, 1978).

Parlons maintenant de **la validité externe**. Pour Aktouf (2006), « il s'agit de la possibilité de prédiction ou de généralisation externe (en dehors des situations précises observées) que peut conférer l'instrument » (Aktouf, 2006, p. 85). Selon Harbour (2007), « la validité externe fait référence à la généralisation des résultats obtenus » (Harbour, 2007, p. 99). Ainsi, pour obtenir cette généralisation des résultats, Yin (1994) propose « de retenir le principe de réplique par la logique des études de cas multiples » (cité par Harbour, 2007, p.99). La validité externe de notre étude se vérifie par la pluralité et la diversité de nos répondants. En effet, nous voulions rendre compte des pluralités des perceptions des dirigeants et des travailleurs des PME de la région des Laurentides des FGRH de leur PME. De ce fait, notre échantillonnage était composé de dix dirigeants et travailleurs provenant de différentes PME.

Pour terminer, nous avons **la validité de construit émergent**. Ce type de validité découle directement de l'analyse des données empiriques. En effet, il faut **s'assurer que**

**« l'instrument mesure vraiment le ou les construits qu'il a été conçu pour mesurer et aussi qu'il offre une mesure adéquate du modèle théorique sur lequel il s'appuie »**

**Le Corff et Yergeau (2017)**. Autrement dit, il faut que l'instrument soit en adéquation avec les objectifs de la recherche.

Afin d'assurer la validité de construit de sa thèse doctorale, Le Gall (2012) a procédé de la manière suivante :

Collecter et trianguler plusieurs sources de données (entrevues semi-structurées, documents internes, informations externes) afin de limiter les biais de subjectivité et dépasser l'incomplétude ou l'inexactitude des informations. Pour chacune de ces sources, nous avons eu recours à une variété de données. Les sources de données primaires, c'est-à-dire les entrevues semi-dirigées, ont été réalisées en choisissant les informateurs clés des deux entreprises partenaires pour chaque cas d'alliance stratégique, afin de recouper et valider les informations (Ganesan, 1994 ; Eisenhardt, 1989) et éviter les distorsions possibles dans les réponses des répondants dues à leurs biais personnels (Patton, 2002). Concernant les données secondaires, nous avons collecté plusieurs documents (informations accessibles dans la presse ou sur Internet, documents corporatifs obtenus à l'interne) afin de compléter les informations et vérifier l'exactitude des données. De plus, pour recouper correctement les données et établir ainsi une chaîne de preuve solide, toutes les entrevues ont été enregistrées, des notes ont été prises en temps réel durant les entrevues et nos observations ont été consignées dans un journal de bord (Le Gall, 2012, pp. 176-177).

De ce fait, comme Le Gall (2012), nous avons effectué plusieurs entrevues semi-dirigées, munie de notre grille d'entrevue. De plus, à travers notre méthodologie de recherche nous faisons un allée et retour constant entre notre collecte de données (récit et journal de bord) et les composants analytiques (mémos), ce qui nous permettait d'ajuster notre méthode de collectes de données pour les autres entrevues. Aussi, nous révisons les différents récits retranscrits avec chaque répondant afin d'être certaine d'avoir saisi toute l'étendue de leurs perceptions, et pour déceler toutes informations nouvelles de récits et aussi de leurs

perceptions. Ces différents procédés correspondent aux étapes un, trois et quatre des différentes combinaisons possibles de la triangulation de Yin (1994).

Cette combinaison, nommée triangulation, peut se présenter sous l'un ou l'autre de ces types d'évaluation : (1) en multipliant les sources de données (2) en multipliant les chercheurs (3) en multipliant les perspectives utilisées, et (4) en multipliant les méthodes de recherche (adapté de Harbour, 2007, pp. 102).

En outre, l'échantillonnage théorique nous aidait à affiner notre recherche de répondants en sélectionnant les personnes répondant à nos critères de sélection. En somme, on peut affirmer que notre procédé a des apports importants au niveau de la qualité des données recueillies, de la profondeur et de la vraisemblance des interprétations faites.

### **I.7 Les critères de fiabilité de la recherche**

« La fiabilité repose sur la conformité des données, à savoir que le chercheur doit se demander si un autre chercheur pourrait observer le même phénomène » (Avon, 2003, p. 124). Tout d'abord, notre premier critère de fiabilité repose sur notre grille d'entrevue qui était exactement la même à chacune de nos entrevues. Nous avons posé les mêmes questions à nos répondants. Aussi, nous pouvons dire que cette grille d'entrevue est fiable et peut être utilisée par n'importe quel chercheur pour mener une recherche du même genre que la nôtre. Après l'examen des résultats obtenus pour les deux premières entrevues, qui démontraient des perceptions différentes entre les dirigeants et les travailleurs des PME, nous avons décidé d'étudier les différentes perceptions selon deux groupes de répondants soient les dirigeants et les travailleurs. Notons que les critères de sélection et les procédures de recrutement étaient les mêmes pour les deux groupes. Ils

devaient être membres d'une PME, être âgés de 25 à 40 ans, ou de 40 ans et plus, avoir une grande ancienneté dans leur PME ou être nouvellement intégrés. Toutes ces personnes provenaient de différentes PME.

Pour chacune de nos entrevues semi-dirigées, nous étions munie de notre grille d'entrevue et du formulaire de consentement, tous deux approuvés par le Comité d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais. Le formulaire confirmait la confidentialité des données de notre recherche. L'ensemble des récits d'entrevues a été retranscrit et conservé, tout comme les notes de notre journal de bord et les formulaires signés par les répondants.

Le deuxième critère de fiabilité repose sur notre personne, en qualité d'unique chercheure pour cette étude. En effet, comme nous l'avons souligné plus haut, le chercheur est aussi un outil de recherche. De ce fait, pendant notre étude, nous faisons la construction des interprétations lors du processus de traitement et d'analyse des données de nos différentes entrevues.

Par conséquent, un autre chercheur, avec notre expérience et notre sensibilité, muni des mêmes outils et techniques de collecte de données et d'analyse, serait certainement parvenu aux mêmes conclusions que les nôtres auprès des mêmes répondants dans ce même moment de leur vécu.

Ce chapitre nous aura servi à présenter notre méthodologie de recherche, et les distinctions entre l'échantillonnage théorique, l'échantillonnage raisonné, les principes de la saturation des données, et le rôle de l'analyse itérative des données et des mémos ce qui nous a

permis de justifier notre choix de l'échantillonnage théorique et d'atteindre la saturation des données.

De plus, l'ensemble des critères de validité (validité de contexte, validité phénoménologique, validité interne, la validité externe, validité de construit émergent) et de fiabilité démontre la rigueur scientifique de cette recherche.

### Chapitre III : Rapport d'enquêtes et d'analyse de la théorisation enracinée

Nous avons eu un total de dix répondants travaillant dans les PME situées du nord au sud de la région des Laurentides. Les répondants ont été abordés lors de séminaires d'entrepreneurs de la région et par colportage (contact direct). Nous ciblions des personnes correspondant à nos critères d'échantillonnage. Nous nous présentions à ces personnes afin d'établir un contact direct. Quand ces travailleurs et ces dirigeants s'intéressaient à notre recherche, nous leur faisons parvenir des formulaires de participation. Ces personnes devaient réitérer leur volonté de participer à notre recherche pour qu'ensemble nous puissions fixer un rendez-vous. Au moment des rencontres, trois participants avec qui nous avons fixé rendez-vous ne se sont pas présentés. Ils sont devenus injoignables et n'ont plus donné de nouvelles. Nous avons donc travaillé avec ceux qui se présentaient et qui étaient parfaitement consentants.

À chaque rencontre, un formulaire de consentement était donné au répondant. Ces formulaires ont tous été datés et signés, respectant ainsi les normes du certificat éthique<sup>10</sup>. Nos entrevues se déroulaient dans des espaces café ou sur leurs lieux de travail, au choix des répondants.

Nous avons effectué une entrevue semi-dirigée avec une employée, **Gertrude**, puis une autre avec une dirigeante, **Annie**, toutes deux de PME différentes. Ces entrevues tests devaient nous aider à comprendre si la **perception des FGRH dans les PME, selon des**

---

<sup>10</sup> Voir appendice 2



travailleurs et des dirigeants était similaire. Après l'analyse de ces entrevues, il en ressortit que l'expérience était différente entre un travailleur et un dirigeant. De ce constat, nous avons pris contact avec des travailleurs et des dirigeants que nous avons abordés lors de séminaires d'entrepreneurs de la région, et nous avons procédé par colportage à leur recrutement. Nous avons recruté huit nouveaux répondants, soit trois gestionnaires, trois dirigeants et deux employés. À la fin de chaque entrevue, nous faisons un récapitulatif sur nos données avec les répondants, afin d'être certaine que nous avons saisi toute l'étendue de leurs propos pour avoir **une validité de contexte** et relater les expériences telles que décrites par les répondants (**validité phénoménologique**) (Aktouf, 2006). La collecte et l'analyse de données se sont achevées lorsque les données n'apportaient plus d'informations suffisamment nouvelles (la saturation des données) telles que présentées dans la quatrième phase de la théorisation enracinée : l'échantillonnage théorique.

Pour cette étude, nous avons deux groupes de répondants, le groupe des travailleurs (employés et gestionnaires) qui se composait de **Gertrude, Amélie, Carole, Robert, Leslie et Dani** et, le groupe des dirigeants (propriétaire-dirigeant, dirigeant par intérim) qui était constitué **d'Annie, Mario, Mathilde, Alexandre**. Toutefois, à cause de la similarité de la perception de **Carole** au groupe de dirigeants, nous avons intégré la gestionnaire **Carole** à ce groupe. Par conséquent, le groupe de dirigeants sera constitué pour le reste de notre analyse **d'Annie, Carole, Mario, Mathilde et Alexandre** et le groupe des travailleurs de **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie et Dani**. De plus, nous avons été contrainte de faire une entrevue groupée pour Mario et Mathilde car ces deux dirigeants étaient très pris par leur activité. De ce fait, la description de leur récit

d'entrevues sera groupée. Dans les lignes qui suivent le lecteur pourra avoir un aperçu du récit des répondants. Ces différents récits reflètent notre interprétation en tant que chercheure, des entrevues semi-dirigés de nos répondants. En effet, nous prenions des notes tout au long de nos entrevues semi-dirigées. Aussi, à la fin de chaque entrevue, nous faisons une retranscription des informations véhiculées par nos répondants dans notre journal de bord et notre mémo analytique. Les récits ont été construits en suivant l'ordre des questions de notre grille d'entrevue.

*Tableau sommaire des dix répondants*

<b>LISTE DES RÉPONDANTS</b>	<b>SECTEURS D'ACTIVITÉS DE LA PME</b>	<b>DURÉE D'ENTREVUE</b>
Gertrude : 25 ans, 5 années d'ancienneté	ME : évènementiel, employée	1 heure 20 min, dans un espace café
Annie : se situe dans la tranche des 38 à 40 ans, 18 années d'ancienneté	ME : organisme social, dirigeante	1 heure, dans la salle de conférence de l'entreprise
Carole : 40 ans, 15 années d'ancienneté	ME : travaux publics, gestionnaire RH	1 heure, dans un espace café
Amélie : 40 ans, 20 années d'ancienneté	PE : informatique, employée	1 heure 45 min, dans un espace café
Mario : âgé entre 37 et 39, relève entrepreneuriale	ME : industrielle, dirigeant	1 heure 30 min, dans un restaurant
Mathilde : âgée entre 36 et 38, relève entrepreneuriale	ME : industrielle, dirigeante	1 heure 30 min, dans un restaurant
Robert : dans la cinquantaine, nouvellement embauché	TPE : développement d'affaires, gestionnaire	1 heure 15 min, dans un espace café
Alexandre : dans la quarantaine, 25 années d'ancienneté	PE : garderie ou secteur de la petite enfance, dirigeant	1 heure 35 min, dans un espace café
Leslie : 25 ans, 5 années d'ancienneté	PE : distribution de services, gestionnaire marketing	1 heure 20 min, dans un restaurant
Dani : 26 ans, 5 années d'ancienneté	TPE : fabricant et détaillant, employé	1 heure 10 min, dans un espace café

*Tableau 3: Tableau sommaire des dix répondants, ( Kacou, 2020)*

L'analyse de nos données dans ce chapitre se présente comme suite. Tout d'abord, nous avons effectué trois codages ouverts (profil du répondant, profil de la PME et récit sur les facteurs moteurs d'intégration et de rétention perceptibles des répondants), et un mémo

pour chacun de nos dix répondants. Ensuite, nous avons rajouté le journal de bord effectué pour chacun de ces répondants afin d'analyser toutes les informations (verbales et non verbales) véhiculées par nos répondants. Après la codification, les microrécits de ces dix répondants ont été regroupés autour des cinq FGRH (dotation, recrutement, formation, rémunération et évaluation du rendement) qui constituent nos cinq catégories. Ce processus de codification et de catégorisation se faisait de façon systématique après chaque entrevue. C'est grâce à cette itération que nous sommes arrivée à la conclusion que Gertrude (travailleuse) et Annie (dirigeante) avaient des expériences différentes de la GRH dans leurs PME respectives, et qu'il fallait organiser nos prochaines entrevues selon le groupe des travailleurs et le groupe des dirigeants. Finalement, la codification (**phase 1**) et la catégorisation (**phase 2**) des thèmes nous ont permis d'atteindre les autres types de codage que propose l'approche de la théorisation enracinée (Strauss & Corbin, 1990), à savoir **le codage axial et sélectif**.

Outre les codifications, les mémos (**phase 5**) et **les notes de notre journal de bord** effectués pour chaque répondant, nous avons dressé un nouveau tableau comportant les FGRH et les autres thématiques émergentes contenues dans les microrécits de chaque répondant. La description de ces tableaux sera faite dans le chapitre suivant.

### **I. Entrevue de la répondante 1 : cas de Gertrude**

**Profil de Gertrude :** Gertrude est une femme de 25 ans qui travaille comme coordonnatrice dans une ME de recrutement et de placement de personnel. Elle est

employée dans cette entreprise depuis cinq ans. Son entrevue s'est effectuée dans un café et à durée approximativement 1 heure et 20 minutes.

**Description de la PME de Gertrude :** Cette entreprise sert de soutien en personnels dans le monde de l'évènementiel. Autrement dit, lors d'un évènement, si le comité d'organisation manque de personnels, il fait appel à l'entreprise de Gertrude afin de combler son besoin en personnel. L'entreprise compte dix membres permanents et plus de deux cents membres contractants. Les membres permanents sont les membres de l'équipe interne. Cette équipe est constituée de coordonnateurs d'équipes, d'un représentant des ressources humaines, de chefs de projet et d'un comptable. Les contractants sont les membres de l'équipe externe; ils constituent la banque d'employés pour l'entreprise et sont sollicités pour des mandats contractés par l'entreprise. Les membres de l'équipe interne travaillent tous les jours ouvrables ensemble. Aussi, ils se connaissent très bien et ont des rapports très amicaux. Les bureaux des coordonnateurs sont localisés sur le même palier, et celui de la direction et des autres départements sont situés côte à côte. Les membres de l'équipe externe, quant à eux se croisent régulièrement lorsqu'ils remplissent des mandats. Cela leur permet de développer des liens. Mais compte tenu du taux de roulement, il est très rare que ces relations durent. En ce qui concerne la relation entre les équipes interne et externe, on pourrait dire qu'elle est quasi inexistante. En effet, les relations qu'on peut répertorier sont celles des coordonnateurs et des contractants. Mais cette relation est plus une relation de courtoisie, elle n'est pas comparable à celle de l'équipe interne.

**Récit d'entrevue de Gertrude :** « Mon nom est Gertrude, coordonnatrice dans une entreprise de recrutement et placement de personnel. Notre équipe de travail est divisée en deux groupes : les travailleurs internes soit l'administration et les coordonnateurs, et les travailleurs externes, soit les contractants et les équipes permanentes.

L'entreprise est scindée ainsi, car notre gestion à l'interne est complètement différente de celle à l'externe. Dans notre équipe interne, nous nous connaissons très bien et nous nous entraïdons la plupart du temps. On est plus comme une famille, encore plus depuis que notre dirigeante a remis les rênes de l'entreprise à notre responsable des ressources humaines (RH). En effet, ce dernier a maintenant la position de dirigeant de l'entreprise et de représentant des RH. Il a d'ailleurs rencontré des difficultés liées à cette nouvelle responsabilité.

Notre équipe externe, quant à elle, est constituée de beaucoup d'étudiants et de personnes de tout genre en transition de carrière vers l'évènementiel. De ce fait, il y a un grand taux de roulement. Les travailleurs externes sont plus professionnels et tissent des liens durables entre eux, car ils se rencontrent plus souvent sur des mandats. Nous essayons tant bien que mal de créer un climat de confiance et d'interaction avec eux. Mais, cela est souvent difficile, car certains sont là pour la durée d'un contrat et d'autres plus pour acquérir de l'expérience de travail.

La recherche de nouveaux travailleurs se fait par poste d'affichage sur les sites d'emploi ou sur les sites de nos confrères. En effet, nous sommes toujours à la recherche de nouveaux travailleurs, car nous sommes de plus en plus sollicités et disposons de peu de travailleurs pour répondre à la demande malgré le salaire concurrentiel que nous

proposons et notre expérience unique de travail. Après avoir postulé, les candidats sont invités à participer à des entrevues de groupes. Ces entrevues se déroulent dans notre salle-cadre encore appelée salle de réunion. Dans cette salle sont accrochées de nombreux cadres de photos représentant notre équipe externe et les mandats que nous avons eu à effectuer depuis la création de notre entreprise. Cela montre notre bel esprit d'équipe et envoie une image forte à nos candidats. Aussi, nous leur présentons l'ensemble des membres de notre équipe interne. J'ai moi-même été recrutée de cette manière. En effet, j'ai été contactée pour un poste en tant qu'ambassadrice de cette entreprise. Puis, lors de notre entrevue de groupe, j'ai parlé de mon expérience de travail et j'ai montré un réel intérêt à aller plus loin avec eux. Par la suite, j'ai été rappelée pour un poste de coordonnatrice.

Nous n'affichons pas les postes pour la recherche des candidats internes. Très souvent, les gestionnaires proviennent du groupe externe. En effet, lors des rencontres, nous nous intéressons aux candidats ayant une grande expérience en évènementiel. Aussi, pendant l'entrevue de groupe nous notons toutes les interactions et leur posons des questions plus en lien avec le poste de coordonnateur. Après cette phase, nous laissons s'écouler une semaine, puis nous rappelons tous les candidats retenus. Nous demandons aux candidats qui se sont démarqués s'ils seraient intéressés par un poste de coordonnateur dans notre entreprise. Les postes à l'interne demandent un savoir-faire et de l'expérience. Aussi, nous sommes plus exigeants quant aux personnes que nous engageons. Pour ce qui est des responsabilités à l'externe, nous n'avons pas d'exigences particulières.

Nous n'offrons pas de formation aux travailleurs externes, car les mandats ne demandent pas de formation particulière. Quand cela survient, c'est plutôt le client qui offre une journée ou un programme de formation à nos travailleurs externes. Cela n'est pas notre responsabilité. Mais, les travailleurs internes reçoivent des formations régulièrement.

En effet, nous sommes confrontés à de nouveaux défis, chaque jour aussi bien sur le terrain que dans l'entreprise. Nous sommes une petite entreprise de dix travailleurs internes et gérons près de 200 travailleurs externes. Nous agissons donc comme représentant RH, coordonnateur et leader. Cela n'est pas toujours facile, mais nous avons la possibilité d'aller chercher la formation dont nous avons besoin, d'être utiles et polyvalents.

La rémunération est un atout pour notre entreprise. En effet, notre équipe externe est constituée d'étudiants étrangers. Ces étudiants nous choisissent à cause du salaire que nous proposons, la flexibilité qu'offrent nos mandats et la possibilité d'assister à des événements uniques. Nous offrons un salaire de base de 14 \$ de l'heure et proposons de payer le kilométrage pour certains mandats. Cette offre est supérieure à ce qu'on peut trouver dans le milieu de l'évènementiel. Par conséquent, nous pensons que la rémunération joue un grand rôle dans la sélection de notre entreprise par les candidats.

En ce qui concerne nos travailleurs à l'interne, cela est plus difficile à analyser. Pour ma part, c'est la flexibilité, l'expérience et la possibilité de pouvoir changer les choses qui m'ont attirée dans cette entreprise. Cette chance unique de pouvoir agir comme tu l'entends, sans toujours avoir à regarder par-dessus ton épaule. Je ne dis pas que je n'ai pas de responsabilités. Mais, plutôt que je suis libre de mes mouvements et que j'ai la possibilité de faire valoir mon leadership plus souvent.

Pour l'évaluation, nous faisons la rétroaction de tous nos mandats auprès de nos clients. Aussi, nous demandons à chaque membre de l'équipe externe de nous faire parvenir un rapport avec leurs impressions, 24 h après un mandat. Cela nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur la situation, et de comparer nos rapports. Nous n'avons pas de logiciels d'évaluation ou de méthode particulière. Nous nous basons plus sur cette rétroaction et sur l'avis de satisfaction des clients. Cela est rarement négatif, car nos clients reviennent toujours vers nous pour de nouveaux mandats et nous recommandent à d'autres clients.

En matière de performance, je dirais qu'au début, quand j'ai intégré l'entreprise il était ardu de voir un état de performance. Les membres de l'entreprise, avaient des difficultés face aux nombreuses tâches qui leurs incombaient. Aussi, il y avait peu de personnels pour répondre aux besoins. Le départ de la dirigeante n'était pas en marge. En fait, je pense que c'était la cause principale. Elle avait délégué ses responsabilités au responsable RH et avait oublié qu'il allait devoir gérer plusieurs choses, à la fois en plus de ses responsabilités actuelles. Quand je suis arrivée, je me suis vite rendu compte que la situation était un peu chaotique. En effet, on ne savait pas qui faisait quoi. Tout le monde, avait plusieurs responsabilités qui n'étaient pas nécessairement liées à leur poste. Mais, cela n'était ni stressant ni oppressant pour eux, ils le faisaient avec plaisir. Pour moi qui venais d'une GE, c'était bouleversant car, dans cette entreprise, chacun pouvait agir comme il le voulait, apporter ses idées et changer des choses, alors que j'étais dans un système où on ne reconnaissait pas mes qualités. Ça m'a pris du temps, mais j'ai fini par comprendre et aimer cela. Je voulais faire partie de cette équipe. On voulait tous aider notre responsable en voyant son travail acharné dans l'entreprise. Cela a eu pour effet de



nous rendre plus soudés, et effectivement, nous avons remonté la pente. Aujourd'hui, je peux dire qu'on a une bonne performance. Nous sommes satisfaits du rendement de nos travailleurs et des nouveaux marchés qui s'offrent à nous. Je me sens plus performante dans cette entreprise que dans celles où j'ai déjà travaillé.

Je pourrais éventuellement m'en aller vers des emplois qui m'offrent ces mêmes avantages, mais, je ne suis pas pressée et je veux encore profiter des occasions que m'offre ce travail. »

**Mémo analytique :** Selon l'expérience décrite par Gertrude des FGRH de son entreprise, nous pensons que celles-ci font partie d'une stratégie adoptée par la dirigeante. En effet, les FGRH lui ont permis d'accroître les qualifications des travailleurs à l'interne de manière à les rendre plus performants. Aussi, si nous regardons du côté des travailleurs à l'externe, force est de constater que les FGRH de la dotation et de la rémunération jouent un rôle considérable dans l'atteinte de la performance de l'entreprise. Mais cette performance n'est pas le résultat des actions du nouveau dirigeant, mais plutôt de la stratégie de l'ancienne dirigeante et du sentiment d'appartenance des travailleurs. Par conséquent, il serait important de considérer les FGRH comme étant incluses dans le plan stratégique de la dirigeante de cette PME.

**Journal de bord :** Pendant l'entrevue, nous avons remarqué que Gertrude revenait souvent sur l'esprit d'équipe de son entreprise. En effet, elle nous parlait des défis qu'ils ont dû relever, et comment l'entraide a été bénéfique pour cette entreprise. Nous croyons que l'attitude adoptée par l'ancienne dirigeante était une stratégie pour emmener le nouveau dirigeant et ses collègues à développer des aptitudes de leaders et à mettre en

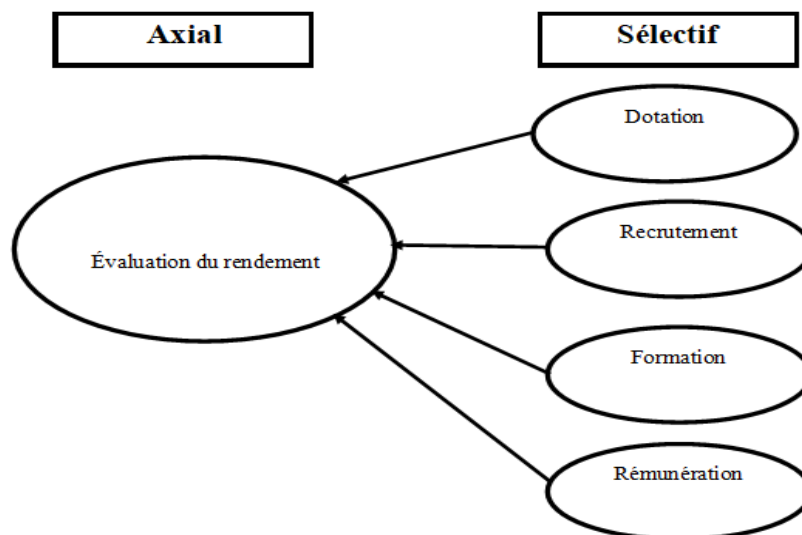
avant l'esprit d'équipe. Effectivement, Gertrude avait noté que l'entreprise était un peu chaotique après la délégation de responsabilités de la dirigeante au RH. Toutefois, lorsque survenaient des problèmes dans l'entreprise, la dirigeante ne reprenait pas ses fonctions, alors que l'entreprise est la sienne. Nous pensons que cela était une stratégie d'affaires.

*Catégorisation du microrécit de Gertrude*

GERTRUDE	
<b>Catégories</b>	Codage ouvert de FGRH
<b>Dotation</b>	Superflue pour les travailleurs à l'externe, le processus se fait à l'interne. L'embauche est sélective pour les travailleurs à l'interne.
<b>Recrutement</b>	Structuré, chaleureux, tout est mis en place pour montrer aux candidats les avantages de travailler pour cette PME.
<b>Formation</b>	Formation à l'interne, seulement pour les travailleurs à l'interne afin qu'ils puissent être indépendants dans leurs tâches et répondent aux aléas du travail avec les travailleurs externes. Pas de formation pour les travailleurs à l'externe.
<b>Rémunération</b>	Un atout pour l'entreprise, fidélise les travailleurs à l'externe. Mais pas d'influence sur les travailleurs à l'interne (Gertrude).
<b>Évaluation du rendement</b>	Plus par rétroaction des travailleurs et clients. Pas de technique formelle d'évaluation (à l'interne et à l'externe).

*Tableau 4 : Catégorisation du microrécit de Gertrude, (Kacou, 2020)*

*Codage axial et sélectif de Gertrude*



*Tableau 5 : Codage axial et sélectif de Gertrude, (Kacou, 2020)*

La fonction dotation est sélective dans la PME de Gertrude, car selon son microrécit, cette fonction est utilisée uniquement pour les travailleurs internes. Les responsabilités à l'interne exigent une certaine habileté; aussi cette FGRH aide l'entreprise à obtenir les personnes qu'il lui faut.

La fonction de recrutement est plus centrale, car elle facilite la recherche et l'embauche des travailleurs de l'équipe externe de l'entreprise. De plus, elle ne requiert aucune qualification et n'a pas d'influence sur l'ensemble des travailleurs. La fonction formation est sélective, car elle s'adresse à une catégorie de travailleurs. La fonction rémunération est axiale parce qu'elle est utile à toute l'entreprise de Gertrude. En effet, elle permet à cette PME d'attirer de nouveaux travailleurs parmi lesquels elle pourra sélectionner des travailleurs pour pourvoir des postes à l'interne. La fonction évaluation du rendement est

aussi axiale, car elle ne semble n'avoir aucun impact sur l'ensemble des travailleurs (interne, externes).

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Gertrude*

Gertrude	
Émergences de nouvelles FGRH	Thèmes généraux émergeant
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon climat de travail, expérience unique de travail, bel esprit d'équipe et d'interaction ;</li> <li>- Développement du leadership des travailleurs internes ;</li>   <li>- Travailleurs multiculturels, mobilité et roulement accru du personnel ;</li>   <li>- Sentiment de redevabilité de Gertrude, entraide, établissement de lien durable.</li> </ul>	<p>Travail d'équipe, stratégie de la dirigeante, relation conviviale, Climat de confiance, vision, performance, rapport de proximité, mêmes valeurs, sentiment d'appartenance.</p>

*Tableau 6 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Gertrude*

## **II. Entrevue de la répondante 2 : cas d'Annie**

**Profil d'Annie :** Annie est une femme au début quarantaine dirigeante, qui dirige depuis dix-huit ans une entreprise à but non lucratif de 200 personnes. Notre entrevue s'est déroulée dans l'une des salles de conférence de sa PME pour une durée d'une heure.

**Description de la PME que dirige Annie :** Cette entreprise fonctionne comme une GE. En effet, vu son nombre de travailleurs, l'entreprise est subdivisée en paliers hiérarchiques. Nous avons la dirigeante Annie, les départements administratifs, et pour finir, les travailleurs terrains. Chaque groupe de travailleurs rend compte à un responsable départemental. Les relations entre les travailleurs sont très fortes. En effet, chaque vendredi, les travailleurs de terrain viennent faire leurs comptes rendus à leur chef de département. Ils ont aussi la possibilité de rencontrer Annie. Le vendredi est le jour de la semaine où tous les travailleurs et la dirigeante sont réunis pour parler de tout et de rien. Aussi, cela renforce leurs liens et tisse des relations d'amitié entre eux. Annie est plutôt fière de son système de gestion. Les travailleurs semblent être en bons termes avec elle et son style de leadership. Les bureaux départementaux sont dans le même couloir. Celui d'Annie se trouve à l'extrémité, proche de la salle de réunion. Et celui du secrétariat est à l'entrée principale.

**Récit d'entrevue d'Annie :** « Je suis Annie, la dirigeante de cette entreprise à but non lucratif qui compte près de 200 personnes. Nous effectuons des travaux routiers. Notre entreprise est très organisée. En fait, nous avons deux groupes de travailleurs : les travailleurs de terrains (les travailleurs de la route) et les travailleurs de bureau (le soutien

administratif). Malgré le grand nombre de travailleurs, nous sommes très unis. En effet, l'entreprise dispose de plusieurs départements auxquels sont affiliés les travailleurs de terrains. Aussi, chaque vendredi, les travailleurs de terrains viennent au bureau faire leurs rapports et rencontrer le personnel de bureau. Nous avons un bon rapport de proximité. D'ailleurs, j'ai été à mon compte pendant longtemps et j'appliquais ce système dans mon entreprise. Cela a plu à un organisme gouvernemental qui m'a contactée pour gérer cette entreprise. J'ai juste repris mon système.

Le processus de recrutement est très simple dans cette entreprise. Nous sommes une entreprise à but non lucratif, donc ceux qui postulent doivent s'attendre à avoir un salaire de base et la possibilité de faire partie d'une entreprise qui peut apporter un changement dans la société. Nous annonçons nos offres sur les sites d'affichage d'emplois puis nous contactons les candidats correspondant à nos critères pour une entrevue. Aussi, nous prenons la peine de remercier les autres candidats qui ont montré un intérêt pour notre organisation. Nous avons une équipe de GRH qui s'occupe du recrutement. J'étudie toutes les politiques de l'entreprise, que ce soit en lien avec la GRH ou l'administration. Par ailleurs, je m'entends très bien avec mon équipe. Vous pouvez vous renseigner auprès de n'importe qui, je n'ai pas de soucis à me faire. J'ai établi un système qui fonctionne.

Nous avons des programmes de formation pour nos travailleurs de bureau, nous leur offrons la possibilité d'assister à des séances de formations et à des séminaires. Cela est possible grâce aux offres gouvernementales, mais nous n'avons pas assez de moyens pour offrir une formation aux travailleurs de terrains. En plus, beaucoup travaillent bénévolement. Le gain n'est pas la première motivation de ces personnes. Certes, nous

offrons des avantages sociaux, mais le salaire reste le même pour tous. Aussi nous ne privilégions pas le salaire, mais la liberté. Permettre aux travailleurs de finir plutôt, emmener leurs enfants au travail, un jour de semaine, avoir un style décontracté, emmener leurs animaux de compagnie.

Nous avons une méthode très simple d'évaluation. Chaque travailleur doit rendre compte de ses activités de la semaine à son responsable de département chaque vendredi pour être précis. Aussi, les responsables départementaux sont chargés de fournir un rapport sur les observations des travailleurs à leurs charge. En effet, après plusieurs années de collaboration, ils sont capables de mieux comprendre le vécu de la semaine des travailleurs. Le rapport effectué par l'employé ainsi que les observations du responsable de département me sont transmis. De cette façon, je peux faire une évaluation globale en ne m'appuyant pas uniquement sur les résultats, mais aussi sur les conditions de travail.

Au niveau de la performance, je trouve que, dans l'ensemble, mon système de gestion fonctionne bien. En effet, je travaille avec une équipe dynamique qui est très engagée. Nos résultats sont satisfaisants. J'ai toujours la possibilité de changer les choses qui ne fonctionnent pas, alors tout va bien. J'ai travaillé pour une GE pendant longtemps et cela n'a pas été aussi satisfaisant que maintenant. Je trouve que ma politique fonctionne plutôt bien. Je me trouve performante en tant que dirigeante, et mon équipe semble à l'aise avec ce procédé. »

**Mémo analytique :** Le système de gestion adopté par Annie pour garantir le succès de son entreprise ressemble plus à celui d'une GE. Aussi, on peut dire que le système de

GRH est perçu par Annie comme une stratégie d'entreprise qu'elle utilise pour fidéliser ses travailleurs, et ainsi, accroître leurs productivités.

**Journal de bord :** Annie revenait assez souvent sur son système de gestion. En effet, elle associe la réussite de son entreprise à ce système de gestion que nous pensons être similaire à celui d'une GE. De plus, elle a implanté ce système de gestion dans toutes les sphères de son entreprise afin de vérifier que celui-ci fonctionne bien. Aussi, Annie perçoit les FGRH comme une extension de son système lui permettant d'avoir un personnel qui rend possible l'atteindre des objectifs.

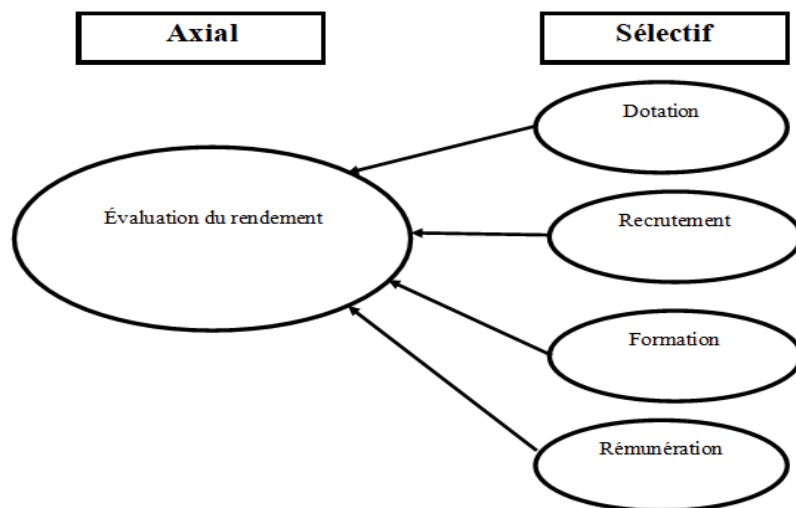


*Catégorisation du microrécit d'Annie*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert des FGRH</b>
<b>Dotation</b>	Processus d'embauche très structuré. Les compétences et les valeurs des candidats sont les premiers critères observés par l'entreprise. La dotation est gérée par le service de la GRH. Politique de GRH basée sur le système de la dirigeante RH qui travaille en parallèle avec Annie.
<b>Recrutement</b>	Les candidats recherchés sont des personnes qui partagent les mêmes valeurs que l'entreprise. Recrutement sélectif. La technique de dotation prévaut en matière de recrutement de personnel.
<b>Formation</b>	Les travailleurs de bureau bénéficient de formations subventionnées par le gouvernement. Les travailleurs de terrains, quant à eux, ne bénéficient d'aucune formation de l'entreprise. Formation sélective et discriminatoire.
<b>Rémunération</b>	La rémunération n'a pas d'influence sur les travailleurs. Elle dépend de la position et de l'expérience acquise par le travailleur dans l'entreprise. Tous les travailleurs bénéficient d'avantages sociaux.
<b>Évaluation du rendement</b>	Évaluation par observation du supérieur hiérarchique et rapport fourni par l'employé lui-même. Pas de technique particulière.

*Tableau 7 : Catégorisation du microrécit d'Annie, (Kacou,2020)*

*Codage axial et sélectif d'Annie*



*Tableau 8 : Codage axial et sélectif d'Annie, (Kacou,2020)*

Les fonctions dotation et recrutement sont sélectives dans l'entreprise d'Annie, car elles impactent directement les travailleurs. Dans la mesure où l'entreprise recherche des travailleurs ayant une certaine qualification, la fonction formation est sélective, car elle priorise une catégorie de travailleurs par rapport à d'autres. La rémunération est axiale, car elle n'a pas d'influence sur l'ensemble des travailleurs. La fonction évaluation du rendement est aussi axiale, car elle utilise les mêmes techniques d'évaluation sur l'ensemble des travailleurs.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Annie*

Annie	
<b>FGRH émergentes</b>	<b>Thèmes généraux émergeant</b>
Unicité, collaboration, entraide, confiance, esprit d'équipe, solidarité; sentiment d'appartenance des travailleurs	Valeurs, stratégie de la dirigeante, performance, style de direction, rapport de proximité
Bonne atmosphère de travail, liberté d'action des travailleurs, conciliation vie de famille versus vie de travail; activités familiales	
Travailleurs multiculturels.	

*Tableau 9 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Annie, (Kacou,2020)*

### **III. Entrevue de la répondante 3 : cas de Carole**

**Profil de Carole :** Carole est une femme dans la quarantaine responsable depuis quinze ans de la GRH d'une entreprise de travaux publics (TP). Notre entrevue a eu lieu dans un espace café et à durée 1 heure.

**Description de la PME de Carole :** L'entreprise ou évolue Carole est subdivisée en deux groupes : les travailleurs de la route et les travailleurs de bureau. Seuls les responsables des travailleurs routiers et les travailleurs de bureaux se connaissent assez bien, car ils se rencontrent très souvent lors des réunions de prises de décisions. L'ensemble des travailleurs et la dirigeante se rencontrent lors de sorties organisées. Les bureaux sont interdépendants mais, il y règne une bonne ambiance de travail.

**Récit d'entrevue de Carole :** « Je m'appelle Carole et je suis responsable des GRH dans une entreprise de TP. Notre organisation se subdivise en deux groupes. Nous avons les travailleurs routiers et les travailleurs administratifs. Cette présentation peut laisser croire qu'il n'y a pas de collaboration entre nos travailleurs. Cela est complètement faux. En effet, les deux groupes travaillent dans des conditions différentes. L'un fait de l'administration et l'autre travail à l'extérieur. Cela a créé deux climats de travail. Cependant, nous avons des rencontres mensuelles où tous les travailleurs se rencontrent et discutent de leurs défis quotidiens dans leurs milieux de travail. Pendant cette activité, les travailleurs brisent la glace et créent des liens d'amitié. Nous essayons de mettre en place des activités d'interactions avec tous les travailleurs justement pour limiter la division de l'entreprise.

En matière de recrutement, nous avons tout à envier aux GE en tant que responsables de la GRH, je dois reconnaître que notre entreprise est très hiérarchisée et protocolaire. Donc, nous procédons par affichage de postes à l'interne, puis nous l'affichons sur les sites externes de recherche d'emploi. Nous faisons un tri des curriculum vitae (CV) reçus, pour un résultat plus efficient du candidat idéal. Puis nous procédons à des entrevues. Si les candidats conviennent à nos attentes, nous procédons à l'embauche. Nous ouvrons des dossiers de travailleurs et nous les accompagnons pendant un certain moment dans leurs processus d'intégration dans l'entreprise. Nous ne nous appuyons pas sur les références, nous jugeons plus un travailleur sur son expérience professionnelle et ses compétences. On recherche toujours le candidat ayant le plus de qualifications possibles et qui partage le plus possible notre vision. Je suis dans cette entreprise depuis très longtemps. Je suis moi-même passée par ce processus. Je ne dirais pas qu'il est parfait, mais il nous permet d'avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut. Ce type de recrutement est utilisé pour les travailleurs internes. En ce qui concerne les travailleurs externes, nous sommes moins pointilleux.

À l'externe, les travailleurs recrutés sont formés par les travailleurs ayant le plus d'ancienneté et d'expérience dans l'entreprise. En effet, nous voulons donner la chance à tout le monde de travailler. Il suffit que cette personne donne d'elle-même. Le travail routier est plus physique. Aussi, nous avons des responsables d'équipes qui ont toutes les qualifications et expériences qu'il faut pour guider les autres. C'est donc eux qui se chargent de former les autres travailleurs et de déléguer le pouvoir. En matière de gestion, ils ont carte blanche pour agir. En revanche, à l'interne, lorsque nous remarquons qu'un

travailleur a du potentiel, nous nous chargeons d'aller chercher la formation nécessaire pour accroître ces compétences afin que l'entreprise puisse en bénéficier. L'administration est le cœur de notre entreprise. C'est eux qui vont se charger d'aller chercher de nouveaux contrats, de mettre à jour la base de données. C'est une gestion beaucoup plus complexe qui demande beaucoup d'aptitudes. Nous ne pouvons pas nous permettre d'avoir des gens sans expérience, car nous n'avons ni les ressources nécessaires ni le temps d'attendre qu'il faille.

En matière de rémunération, tous les travailleurs sont, à la base, au salaire minimum. Cependant, les travailleurs ayant le plus d'expérience et de qualifications reçoivent un salaire un peu plus élevé. En effet, les travailleurs à l'interne, et les chefs d'équipe à l'externe ont des salaires supérieurs aux travailleurs à l'externe. Cependant, lorsqu'un travailleur à l'externe accumule plus d'expérience, nous lui offrons plus d'avantages sociaux. Nous ne disposons pas d'assez de moyens pour accroître le salaire de tout le monde.

Pour avoir une évaluation équitable de tous nos travailleurs, nous les avons regroupés par équipe. Aussi, chaque équipe, interne comme externe, dispose d'un responsable. Chaque responsable doit fournir un rapport détaillé des individus composant son équipe. Ces rapports me sont envoyés, chaque fin de mois. Aussi, nous avons des formulaires d'évaluation que nous fournissons aux chefs d'équipe pour leurs employés. Après avoir reçu toutes ses informations, nous procédons à une codification et obtenons un rapport d'évaluation final de chaque travailleur.

Pour les travailleurs à l'interne, cela est plus simple, car ils sont à proximité. Aussi, nous leur faisons parvenir les formulaires directement et ils nous les retournent quand ils les ont remplis. Ensuite, nous nous chargeons de compléter les évaluations avec notre système de notation et enfin nous acheminons l'ensemble des évaluations à la direction.

Notre entreprise a une performance stable. En effet, même si, elle est divisée en deux groupes, les travailleurs offrent un rendement satisfaisant et aiment notre méthode de travail. En un mot, nous sommes satisfaits du travail que nous faisons et notre rendement le prouve. Pour ma part, je me sens performante car j'aime la GRH. Aussi, le fait de pouvoir moi-même définir ma méthode de travail et voir son impact dans mon entreprise me ravit. J'ai toujours voulu montrer l'efficacité de la GRH dans une entreprise et cela est mon défi quotidien. »

**Mémo analytique :** Dans cette entreprise, le service de GRH apparaît comme étant très structuré et ancré dans le système de gestion de l'entreprise à un point où il se reflète dans le mode de travail du personnel.

**Journal de bord :** Carole montrait un grand intérêt à la GRH. Pendant la retranscription de son entrevue, nous n'avons pas pu nous empêcher de remarquer que sa PME disposait de plusieurs PGRH. Cependant à son arrivée, Carole a retravaillé ses PGRH afin que leurs fonctions soient mieux comprises par les travailleurs et le dirigeant de sa PME, et aussi qu'ils soient alignés aux besoins de l'entreprise.

*Catégorisation du microrécit de Carole*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert des FGRH</b>
<b>Dotation</b>	La politique de la dotation est utilisée pour le recrutement des travailleurs à l'interne, car les responsabilités des postes exigent un certain savoir-faire.
<b>Recrutement</b>	Recrutement sélectif à l'interne et moins exigeant à l'externe.
<b>Formation</b>	Les travailleurs, à l'interne bénéficient de formations offertes par l'entreprise et les travailleurs à l'externe, de l'expérience de leurs chefs d'équipes.
<b>Rémunération</b>	Rémunération selon le niveau d'étude et d'expérience de travail, aucune augmentation salariale n'est prévue. Les travailleurs bénéficient d'avantages sociaux.
<b>Évaluation du rendement</b>	Évaluation basée, d'une part, sur la perception des responsables départementaux, et d'autre part, sur des critères d'évaluation de la responsable de GRH. Méthode d'évaluation propre à l'entreprise.

Tableau 10 : Catégorisation du microrécit de Carole, (Kacou, 2020)

*Codage axial et sélectif de Carole*

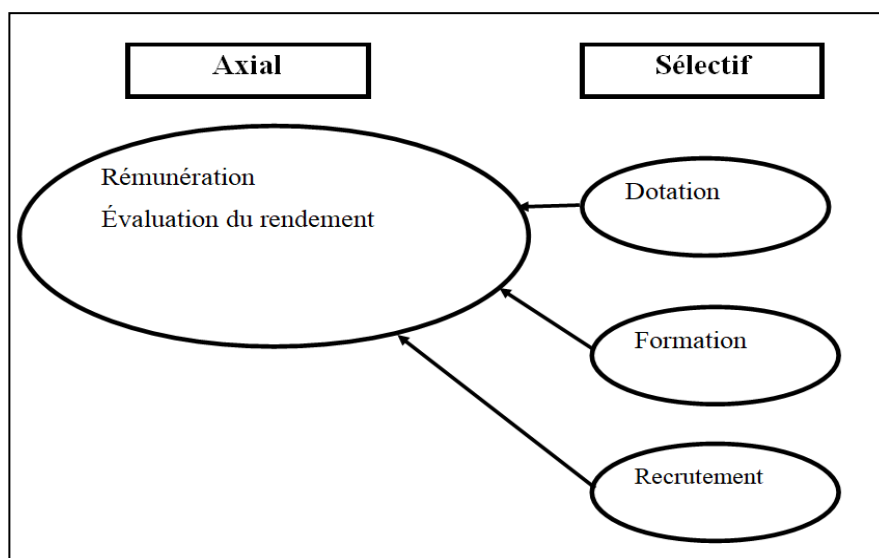


Tableau 11 : Codage axial et sélectif de Carole, (Kacou, 2020)



La fonction de la dotation est sélective parce qu'elle est utilisée pour le recrutement des gestionnaires (responsable départemental, chef d'équipe). Dans cette perspective on peut qualifier le recrutement interne et externe de sélectif. Les fonctions formation et rémunération sont sélectives, car elles s'adressent aussi à une catégorie de travailleurs. La fonction évaluation du rendement est axiale, car elle est employée pour tous les travailleurs.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Carole*

Carole	
<b>FGRH émergentes</b>	<b>Thèmes généraux émergeant</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des arrivants, esprit épanouissement;</li> <li>- Activités interactives, motivation ;</li> <li>- Travailleurs multiculturels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nouveaux d'équipe,</li> <li>entraide,</li> <li>Politique de la direction, performance de l'entreprise, hiérarchisée et protocolaire, stratégie d'affaires ou du dirigeant, rapport de proximité, résultats satisfaisants.</li> </ul>

*Tableau 12 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Carole, (Kacou, 2020)*

#### **IV. Entrevue de la répondante 4 : cas d'Amélie**

**Profil d'Amélie :** Amélie est une femme de 40 ans qui travaille comme conceptrice de programmes dans une entreprise de logistique et décodage de systèmes informatiques depuis vingt ans. Notre entrevue fut d'une durée de 1 heure 45 minutes dans un espace café.

**Description de la PME d'Amélie :** L'entreprise où travaille Amélie est décrite comme assez vivante, les gens sont courtois et se respectent. Les bureaux des différents services sont situés le même étage, en conséquence, le personnel se croise régulièrement. Des rencontres sont organisées par le département RH, pour renforcer les liens entre les équipes.

**Récit d'entrevue d'Amélie :** « Je me nomme Amélie et mon entreprise est spécialisée dans la programmation et le décodage de systèmes informatiques. Nous avons trois actionnaires et la direction de l'entreprise repose sur l'un des trois actionnaires. Avant, ce dirigeant était aussi notre responsable du personnel. Aujourd'hui ce rôle est tenu par une responsable de la GRH. Notre entreprise compte seize travailleurs, mais nous avons des bureaux un peu partout au Canada. De ce fait, la gestion de ces différents travailleurs nécessite du temps et de la connaissance en GRH, ce qui n'était pas le cas de notre président. Par conséquent, il n'avait d'autres choix que d'engager un responsable RH. Nous avons une bonne relation avec nos actionnaires, ils ne nous font pas ressentir la différence hiérarchique. Ils ont une attitude patiente et sont ouverts d'esprit. Ils prennent en compte nos idées et en discutent aux réunions. Nous avons moins de rapport d'amitié entre collègues de travail. En effet, 30 % des travailleurs ont des relations d'amitié.

Notre entreprise est beaucoup plus sélective en matière de recherche de candidats. À cause de la nature de nos activités, nous sommes obligés de faire un recrutement sélectif des candidatures potentielles. Aussi, notre responsable de la GRH va baser ses recherches sur l'expérience professionnelle des candidats. Elle mettra une annonce sur les sites spécialisés. Après leur embauche, les candidats sélectionnés sont affectés dans leurs services respectifs, nous nous chargeons de leur montrer les rouages de l'entreprise et leurs responsabilités. En effet, nous travaillons par équipe de manière indépendante. Aussi, il faut des gens qui ont des aptitudes de leaders dans chaque équipe.

Notre responsable RH est une personne formidable et professionnelle. C'est une dame qui a une main de fer dans un gant de velours. En effet, elle encourage chaque travailleur à aller vers la formation continue et appropriée pour lui. Elle va jusqu'à chercher la formation qu'il faut au moment où le travailleur en a besoin. Nous bénéficions de formation personnalisée en fonction de notre champ d'action. Toutes ces formations sont offertes par l'entreprise.

Nous avons un salaire très concurrentiel pour notre secteur d'activité. Mais, cela n'a pas de conséquences sur notre travail. En effet, j'y serais restée même si le salaire était moindre. Je pense que c'est la même réalité pour mes collègues de travail car nous travaillons ensemble depuis près de vingt ans et les chefs d'équipe sont les mêmes.

L'évaluation se fait en fonction du travail accompli par chaque équipe. En effet, nous travaillons en équipe de deux ou trois personnes. Chaque équipe à un travail bien défini. Nous travaillons de manière indépendante avec les membres de notre équipe. Aussi, les

évaluations se font par équipe et servent plus à déterminer nos lacunes pour nous trouver la formation adéquate. Ces évaluations sont faites par notre responsable de la GRH.

J'ai toujours envie de donner le meilleur de moi-même dans ma PME. En effet, notre président adopte nos idées, et notre responsable des RH nous aide à nous surpasser. Elle est vraiment à l'écoute de nos besoins. On peut se confier à elle sans crainte que les informations soient divulguées. Quand on a un problème avec le président ou un collègue, elle prend le temps de régler le problème sans ternir les relations. Aucun travailleur ne peut dire le contraire. »

**Mémo analytique :** Les FGRH sont perçues par Amélie comme un moyen favorisant un milieu de travail stimulant dans lequel elle peut s'épanouir. Nous pensons aussi que le fait que la gestionnaire des RH recherche des travailleurs ayant les mêmes valeurs que sa PME est une stratégie permettant d'augmenter l'influence organisationnelle de la direction sur les travailleurs. De ce fait, cela a pour effet de mieux faire fonctionner le système de GRH établi.

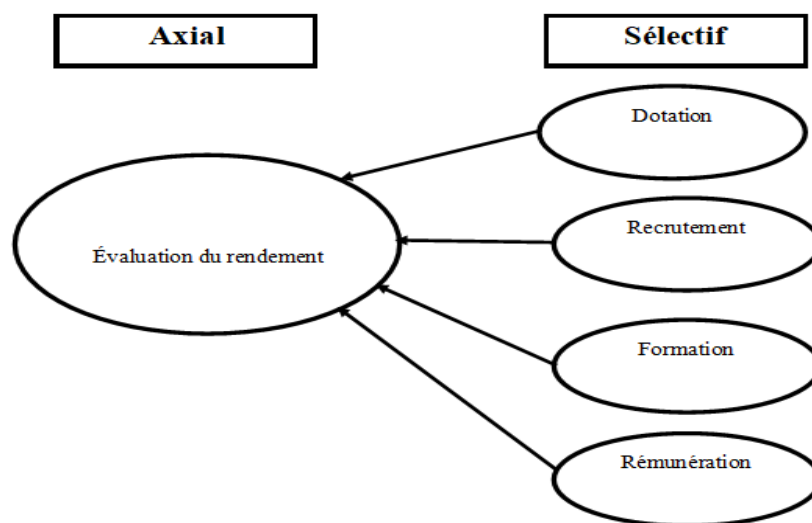
**Journal de bord :** Tout au long de notre entrevue, Amélie ne cessait de vanter les qualités de sa responsable RH. Aussi, nous pensons qu'elle voulait attirer notre attention sur l'impact que peut avoir une gestionnaire RH dans une PME, quand elle possède les qualifications nécessaires. De plus, les différents avantages offerts par cette entreprise, dont Amélie pense en être privilégiée, ne sont qu'une expansion de la stratégie du président en collaboration avec la gestionnaire RH pour stimuler les travailleurs afin de les rendre plus productifs et aussi développer un sentiment d'appartenance chez eux.

*Catégorisation du microrécit d'Amélie*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert des FGRH</b>
<b>Dotation</b>	Tous les moyens sont utilisés pour rechercher le candidat idéal. Recherche effectuée sur des sites spécialisés.
<b>Recrutement</b>	Recrutement très sélectif, taux de roulement faible.
<b>Formation</b>	Formation continue et personnalisée, offerte par l'entreprise à chaque travailleur.
<b>Rémunération</b>	Salaire concurrentiel, aucun impact sur le rendement des travailleurs.
<b>Évaluation du rendement</b>	Évaluation en équipe et par test afin de déterminer la formation appropriée aux travailleurs.  Effectué par la responsable de la GRH.

*Tableau 13 : Catégorisation du microrécit d'Amélie, (Kacou,2020)*

*Codage axial et sélectif d'Amélie*



*Tableau 14 : Codage axial et sélectif d'Amélie, (Kacou, 2020)*

Les fonctions dotation, recrutement et rémunération sont axiales, car elles s'adressent à l'ensemble des travailleurs. En effet, selon le microrécit d'Amélie, l'ensemble des travailleurs ont eu le même processus de dotation et de recrutement. Aussi, ils bénéficient tous de salaires concurrentiels par rapport au marché. Les fonctions formation et évaluation du rendement sont sélectives, car elles sont personnalisées et se font par équipe. On peut en conclure que les formations sont octroyées selon le champ de compétence, et l'évaluation du rendement, comme son nom l'indique, s'intéresse aux résultats des différentes équipes de travail.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Amélie*

Amélie	
<b>FGRH émergentes</b>	<b>Thèmes généraux émergeant</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon climat social, travail d'équipe, activités interactives, relation collaborative ;</li> <li>- Sentiment d'appartenance, relation bureaucratique conviviale, travailleurs privilégiés, sentiment de redevabilité, développement du leadership;</li> <li>- Écoute active, accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants par le service de GRH, mêmes valeurs ;</li> <li>- Formation personnalisée.</li> </ul>	<p>La performance des travailleurs, stratégie d'entreprise et de la gestionnaire RH, rapport de proximité, vision.</p>

*Tableau 15 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Amélie, (Kacou, 2020)*

## **V. Entrevue des répondants 5 et 6 : cas de Mario et Mathilde**

**Profil de Mario et Mathilde :** Mario et Mathilde sont des personnes dans la trentaine qui assurent la relève de leur entreprise familiale depuis peu. Notre entrevue fut d'une durée de 1 heure et 30 minutes dans un restaurant.

**Description de la PME de Mario et Mathilde :** Leur PME est une entreprise de fabrication de bière. Elle est subdivisée en plusieurs niveaux. Au sous-sol, nous avons les machines et les travailleurs en charge. Au milieu, nous avons les ingénieurs, les responsables de la mise en marché et le bureau de recherche et de développement. Le bureau de GRH est en-haut. Nous avons, à ce même étage, le bureau de la direction. Cependant, ce bureau est tout le temps inoccupé, car les dirigeants sont toujours au deuxième ou au dernier étage. L'entreprise est très agitée par moment, car, tout le monde est très occupé et veut atteindre les objectifs de l'organisation. L'entreprise compte plusieurs membres qui travaillent tous à l'interne, mais, ils sont répartis sur plusieurs étages, selon leurs responsabilités.

**Récit d'entrevue de Mario et Mathilde :** Mario est codirigeant de l'entreprise avec Mathilde. Ensemble, ils ont pris la relève de l'entreprise familiale.

Mathilde : « Depuis notre plus jeune âge, nous avons fait partie de cette entreprise. Nous y travaillons l'été. On travaillait avec le chargé des opérations à la distribution de la bière dans les différents points de vente. »

Mario : « Il faut dire qu'on s'est beaucoup promené dans les différents départements de l'entreprise. La distribution, la vente, la promotion. On ne finit jamais d'apprendre, disait mon père. Pour mieux apprendre le métier, il faut mettre la main à la pâte.

Notre entreprise est une entreprise familiale dans tous les sens du terme. En effet, tous les travailleurs sont comme les membres de notre famille. Nous connaissons les familles de chaque travailleur. On a fait nos études avec certains travailleurs ou les enfants de ces travailleurs. Aussi, cela nous est déjà arrivé de les soutenir dans des moments difficiles. Notre entreprise n'est pas qu'une entreprise qui offre des services, c'est aussi une grande famille. Dans les débuts de l'entreprise, il n'y avait pas de GRH. C'était mon père qui se chargeait de gérer le personnel. À mesure que l'entreprise grandissait, il avait plus de besoins et peu de personnel pour s'en charger. Alors il était primordial de grossir. »

Mathilde : « Mon père fit appel à un cabinet de recrutement pour régler son problème de personnel. Puis, 5 ans plus tard, il créa un service de GRH. Notre entreprise vient de fêter ses 30 ans. L'embauche relève du service de GRH. Mais, nous avons beaucoup de personnes de la même famille qui travaillent avec nous. En effet, les offres sont affichées à l'interne, alors les travailleurs peuvent favoriser leur entourage. Nous ne faisons pas de distinctions entre les travailleurs, nous étudions toutes les candidatures de la même manière. »

Mario : « En ce qui concerne la formation, l'équipe de GRH fait un excellent travail. En effet, quand nous avons montré notre désir de vouloir diriger l'entreprise plus tard, ils nous ont orientés vers les formations adéquates. Cela nous a permis de nous concentrer sur des choses utiles à l'entreprise, de resserrer les liens avec les partenaires et de bâtir une relation de confiance de manière à préparer notre arrivée à la direction. »



Mario : « Nous offrons des formations continues à nos travailleurs pour qu'ils soient toujours compétitifs, et pour qu'ils ne soient pas dépassés par le marché. Il est primordial pour nous que nos travailleurs aient des compétences à niveau. »

Mathilde et Mario : « Nos travailleurs sont bien payés et bénéficient de bons avantages sociaux. Nous sommes toujours prêts à faire ce qu'il faut pour garder un travailleur. Mais, il peut arriver qu'un travailleur démissionne à cause d'un changement de carrière ou pour s'installer dans une autre ville. La plupart de nos travailleurs sont avec nous depuis la création de l'entreprise. Nous avons beaucoup d'immigrants. Des gens qui sont arrivés avec leur famille en quête d'un bien-être et d'un milieu de travail plus stable. Aussi, nous avons un lien très fort avec eux. Le taux de roulement est bas. »

Mathilde : « Nous avons des techniques d'évaluation propres à notre entreprise. En effet, nous sommes très proches de nos travailleurs et partageons les résultats et les décisions. Aussi, l'évaluation se fait chaque trimestre, travailleur par travailleur. Nous procédons par département et prenons le temps qu'il faut avec chaque travailleur. »

Mario et Mathilde : « Nous trouvons que l'entreprise est performante. Notre plus grande crainte était que notre arrivée à la direction apporte un bouleversement comme c'est le cas dans de nombreuses PME. Mais, cela ne s'est pas produit. Au contraire, nous recevons de nouvelles offres, l'entreprise n'a jamais été aussi sollicitée. Nous trouvons l'entreprise performante. Aussi, en tant que dirigeants nous en sommes ravis. Cependant, nous ne nous berçons pas d'illusions; nous savons que la stratégie gagnante n'est pas la nôtre, mais celle de notre père. Mais nous voulons apporter notre grain de sel sans pour autant brusquer les choses. »

**Mémo analytique :** De toutes les informations recensées, nous retenons le sentiment d'appartenance, la proximité et la stratégie d'entreprise comme des facteurs à considérer pour la suite de notre analyse. En effet, nous trouvons que le fonctionnement de l'entreprise pousse les travailleurs à se surpasser, car ils ne considèrent plus l'entreprise comme un organisme qui fait du profit, mais plutôt comme un lieu d'échange et de rencontre entre amis, au-delà de leurs diverses origines. L'entreprise semble disposer d'assez de ressources (financières, gestion) pour améliorer les compétences de ses travailleurs.

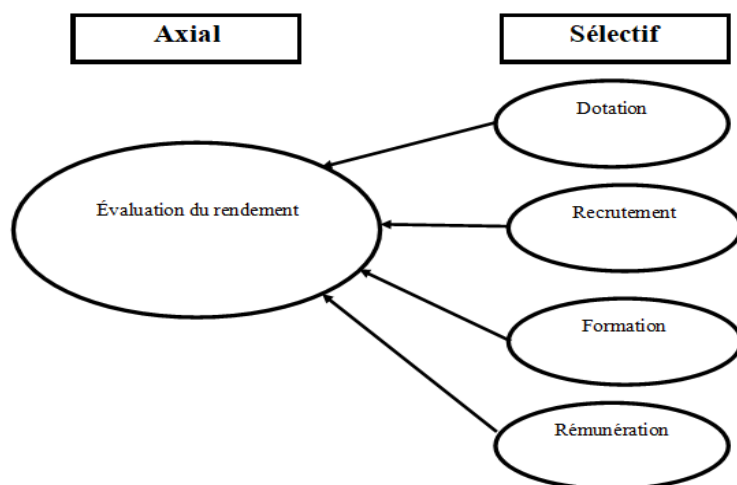
**Journal de bord :** Le lien qui ressortait le plus pendant notre entrevue était la proximité entre la direction et les travailleurs de l'entreprise. Nous pensons que le système de GRH établi dans cette PME favorise les échanges entre la direction et les travailleurs. De plus, la GRH est présentée comme un moyen de favoriser l'épanouissement des membres de cette PME.

*Catégorisation des microrécits de Mario et Mathilde*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert des FGRH</b>
<b>Dotation</b>	Recherche des candidats dans la base de données de l'entreprise et auprès des connaissances des travailleurs.
<b>Recrutement</b>	Recrutement à l'interne basé sur un esprit de famille. Autrement dit, le recrutement est plutôt informel, taux de roulement bas.
<b>Formation</b>	Formation personnalisée pour les dirigeants de l'entreprise, et formation continue pour le reste des travailleurs.
<b>Rémunération</b>	Salaires concurrentiels ont un impact sur la production. Mais les avantages et l'esprit de l'entreprise sont sans doute les raisons de l'efficacité des travailleurs.
<b>Évaluation du rendement</b>	Technique d'évaluation construite par l'entreprise. Évaluation personnalisée.

*Tableau 16 : Catégorisation des microrécits de Mario et Mathilde, (Kacou, 2020)*

*Codage axial et sélectif de Mario et Mathilde*



*Tableau 17: Codage axial et sélectif de Mario et Mathilde, (Kacou, 2020)*

Les fonctions dotation, recrutement et rémunération sont axiales, car elles ont une influence sur l'ensemble des travailleurs. Les fonctions formation et évaluation du rendement sont sélectives, car elles sont réparties selon les paliers de l'entreprise.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Mario et Mathilde*

Mario et Mathilde	
<b>FGRH émergentes</b>	<b>Thèmes généraux émergeant</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailleurs multiculturels ;</li> <li>- Esprit d'équipe ; unicité, bon climat de travail, sentiment de redevabilité et d'appartenances des travailleurs;</li> <li>- Accompagnement, esprit de famille, activités familiales et interactives, excellente atmosphère de travail, épanouissement.</li> </ul>	<p>Valeurs, performance de l'entreprise, stratégie de l'ancien dirigeant, rapport de proximité, style de direction.</p>

*Tableau 18 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Mario et Mathilde, (Kacou, 2020)*

## **VI. Entrevue du répondant 7 : cas de Robert**

**Profil de Robert :** Robert un homme dans la cinquantaine, concepteur d'affaire pour une entreprise de produits de revêtement de surface. Il a intégré sa PME depuis peu, donc il possède peu d'années d'ancienneté. Notre entrevue s'est déroulée dans un espace café durant 1 heure 15 minutes.

**Description de la PME de Robert :** L'entreprise décrite par Robert n'est pas très grande. En effet, elle ne compte que trois ou quatre bureaux. Cependant, étant donné la nature de leurs affaires, les travailleurs se fréquentent très rarement car ils n'ont pas besoin d'être présents tous les jours. Robert travaille avec des équipes indépendantes de détaillants de divers secteurs d'activités qui suivent des formations données par son entreprise, dans la variété de produits et services qu'ils offrent. Selon le récit de son entrevue, Robert affirme avoir de bons rapports avec ses collègues de travail. Ils se contactent souvent pour de nouvelles parts de marché et des formations à donner.

**Récit d'entrevue de Robert :** « Je suis Robert, vice-président au développement des affaires, dans une entreprise de la région. Cette entreprise est très jeune. En effet, j'ai été contacté par mon ami d'enfance propriétaire et dirigeant de cette entreprise. J'ai longtemps hésité avant de rejoindre son entreprise car je travaillais comme lobbyiste. De plus, quand il m'a parlé de son projet, je n'y croyais pas vraiment, car ce n'était pas assez rentable pour que je m'y intéresse. Cependant je l'aidais sur des questions de gestion et quand il avait besoin de conseils. J'ai décidé d'accepter sa proposition quand il m'a dit que je pouvais rester à mon propre compte tout en travaillant pour lui. Il a donc opté pour une gestion beaucoup plus indépendante.

Le recrutement est la responsabilité du dirigeant. En effet, la nature de nos opérations exige un certain savoir-faire. Aussi, il faut être méticuleux avec nos travailleurs. Vu que nous n'avons pas de service de GRH, le dirigeant est obligé de faire tout le processus. Nous avons la possibilité de soumettre la candidature des sous-traitants qui viennent prendre la formation dans notre entreprise. Cela serait un atout pour notre entreprise si nous voulons répondre à la demande régionale. Toutes ces personnes sont gérées par le dirigeant de l'entreprise.

Nous mettons un grand accent sur la formation de nos collaborateurs. L'entreprise est jeune et nous avons besoin d'assurer un rapport de qualité avec nos clients. Par conséquent, il faut que chaque travailleur soit capable de fournir un rendement égal sur chaque mandat. Le dirigeant se charge lui-même de faire la formation. Cependant, nous avons en charge les membres de notre équipe. Lorsque le dirigeant recrute de nouveaux travailleurs, ceux-ci sont insérés dans nos différentes équipes et dépendent de nous. Alors, il est de notre responsabilité de les rendre plus performants en allant chercher la formation appropriée.

La rémunération n'est pas ma source de motivation. J'étais lobbyiste avant, donc, j'avais un salaire largement supérieur à mon revenu actuel dans cette entreprise. Je travaille encore à mon compte et j'ai un salaire en plus. De ce fait, je n'ai pas vraiment de souci financier. Je suis plus attiré par les nouveaux défis. Et j'aime ce que je fais.

Comme je vous l'ai expliqué plutôt, dans notre PME, nous travaillons séparément et n'avons pas de compte à rendre. Nous sommes donc évaluées sur nos résultats d'affaires. Nous tenons une réunion chaque mois pour les présenter. Ainsi chacun peut présenter ses

comptes et ses points positifs et négatifs. On peut dire que nous procédons à notre auto-évaluation. Nous savons sur quoi nous devons travailler pour accroître notre performance. Chacun s'implique comme il peut pour fournir des résultats satisfaisants. Dans mon équipe, nous avons une bonne performance. En effet, nous arrivons toujours à atteindre nos objectifs et maximisons ensemble les profits de l'entreprise. Pour ma part, j'aime les nouveaux défis. Cela me pousse à m'investir 100 fois plus. Aussi, les conditions de travail de cette entreprise me permettent justement de montrer le meilleur de moi-même. »

**Mémo analytique :** Dans l'entreprise décrite par Robert, nous pensons que les FGRH sont utilisées par le dirigeant pour recruter des personnes qualifiées qui peuvent très vite assimiler les activités de l'entreprise afin d'accroître sa performance. En effet, les travailleurs (anciens et nouveaux) aiment l'atmosphère de travail qu'offre cette PME malgré la division des services. Nous pouvons donc comprendre qu'ils sont motivés par la compétitivité et par l'autonomie qu'amènent leurs activités. Aussi, le dirigeant ne semble pas rechercher de l'aide au niveau du processus de formation de ces travailleurs ou toutes autres FGRH.

**Journal de bord :** Robert semble très à l'aise dans le modèle de fonctionnement de l'entreprise. On peut dire que le dirigeant a su appliquer la bonne stratégie pour emmener ses travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. En ce qui concerne les FGRH, elles sont plus au bon vouloir du dirigeant. Il les utilise afin d'avoir des personnes possédant un certain leadership.

*Catégorisation du microrécit de Robert*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert des FGRH</b>
<b>Dotation</b>	Emploi du processus de dotation pour rechercher les candidats ayant des habiletés de leader et les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
<b>Recrutement</b>	Recrutement sélectif et opéré par le dirigeant de l'entreprise.
<b>Formation</b>	Formation donnée à tous les travailleurs premièrement par l'employeur pour mettre les travailleurs au même niveau. Formation personnalisée offerte par le chef d'équipe aux membres de son équipe.
<b>Rémunération</b>	Rémunération normale, aucun apport sur la production des travailleurs.
<b>Évaluation du rendement</b>	Évaluation basée sur les résultats de chaque équipe de travail. Aucun impact sur la formation accordée par l'employeur.

Tableau 19 : Catégorisation du microrécit de Robert, (Kacou, 2020)

*Codage axial et sélectif de Robert*

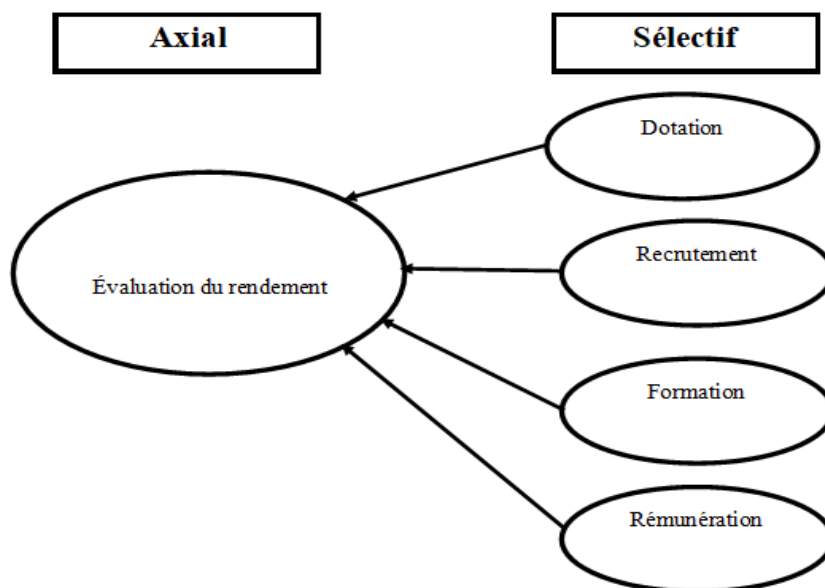


Tableau 20 : Codage axial et sélectif de Robert, (Kacou, 2020)



Les fonctions dotation, recrutement, et évaluation du rendement sont sélectives à cause des activités de l'entreprise qui demandent un certain savoir-faire. Les fonctions formation et rémunération sont plus générales, car elles s'adressent de façon égalitaire à tous les travailleurs.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Robert*

Robert	
<b>FGRH émergentes</b>	<b>Thèmes généraux émergeant</b>
- Polyvalence dans les différentes responsabilités ;	Performance, stratégie du dirigeant, travail personnalisé, rapport de proximité.
- Développement du leadership, travailleur indépendant, sentiment de redevabilité;	
- Climat de confiance, esprit d'équipe, sentiment d'appartenance, mêmes valeurs.	

*Tableau 21 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Robert, (Kacou, 2020)*

## **VII. Entrevue du répondant 8 : cas d'Alexandre**

**Profil d'Alexandre :** Alexandre est un homme dans la quarantaine, propriétaire de trois entreprises qui offrent toutes des services depuis vingt-cinq ans. Notre entrevue s'est tenue dans un espace café pendant 1 heure 35 minutes.

**Description de la PME d'Alexandre :** Pour notre étude, nous nous intéresserons à seulement l'une des trois entreprises d'Alexandre. Celle-ci est la première qu'il a créée et compte le plus de travailleurs : une entreprise de service de garde. Le service de garderie est très animé et regroupe plusieurs classes d'enfants, des salles de jeux, des salles à diner et de repos, et, pour terminer, des bureaux. Dans cette ambiance de travail, tout le monde a la même mission, s'occuper des enfants de sa classe. Les anciens travailleurs se connaissent très bien, car ils se côtoient chaque jour et ont dû assez souvent affronter des défis. Quant aux nouveaux travailleurs ils ne se connaissent pas vraiment, car ils viennent d'arriver et cherchent encore leurs repères. L'ambiance est très animée compte tenu de la nature de leurs activités. Mais aussi les éducatrices sont à l'écoute les unes des autres et s'entraident beaucoup.

**Récit d'entrevue d'Alexandre :** « Je suis Alexandre, propriétaire d'une garderie. Pour moi, trois valeurs sont primordiales dans une entreprise. Esprit d'équipe (l'entraide, je suis tout aussi impliqué qu'un autre travailleur), esprit de famille (l'unité entre nous) et, pour finir l'humilité (je ne me place pas comme un patron). Je travaille avec mon équipe, j'organise des soupers d'anniversaire pour souligner l'importance de l'esprit de famille. S'il y a lieu de passer le balai, je ne vais pas attendre après un travailleur je vais le faire moi-même.

Nous n'avons pas de service de GRH car cela est trop coûteux pour moi. Mais, j'aimerais un jour ouvrir un département de GRH. Pour l'instant, je me charge moi-même du recrutement de mon personnel. Mes travailleurs sont répertoriés en trois catégories. Nous avons le noyau le plus important qui représente les travailleurs ayant le plus d'années d'ancienneté et une certaine relation avec les clients. Ensuite, nous avons les travailleurs secondaires, ils sont susceptibles de devenir des travailleurs permanents. Ils ont du potentiel et je serai prêt à user de moyens pour les garder s'ils venaient à être débauchés ailleurs. Et enfin, nous avons les périphériques, ce sont les travailleurs à temps partiel. Ils viennent d'intégrer l'entreprise et non pas encore faire leurs preuves. Ils font beaucoup de roulement et peuvent être remerciés en tout temps. C'est sûr que le premier groupe est d'une grande importance pour moi. Mais l'importance que j'accorde aux travailleurs au niveau professionnel est la même pour tous. Je fais tout pour garder le même personnel. Car nous travaillons avec des enfants et il est important de leur apporter une certaine stabilité. J'aimerais que les nouveaux travailleurs puissent s'identifier à ces valeurs.

J'offre une formation aux nouveaux venus. Ils accompagnent les anciens dans leurs tâches jusqu'à ce que les enfants s'habituent à eux et qu'ils soient eux aussi à l'aise dans l'entreprise. Je ne dispose pas de budget de formation pour emmener les travailleurs à aller chercher de nouvelles compétences. J'aimerais, mais je ne peux me le permettre. Alors, la formation se fait à leurs propres frais. Certains reviennent à cause de notre climat de travail, d'autres non. Mais nous n'avons pas un fort taux de roulement qui impacterait notre activité. Au contraire à 60 %, les travailleurs qui s'en vont veulent revenir, car ils ne retrouvent pas ce climat de travail ailleurs.

Je mets beaucoup d'efforts et d'ouvrage pour rendre les conditions de travail exceptionnelles. Mon entreprise n'offre pas une grande rémunération. Alors, je dirais que cela n'a aucun impact dans le rendement de mes travailleurs.

En ce qui concerne l'évaluation, je tiens un journal sur chaque travailleur dans lequel je note mes impressions ainsi que le rendement mensuel de chaque travailleur. Quand je vois que cela commence à être dans le rouge, je fais une réunion avec le travailleur en question pour échanger sur comment je pourrais l'aider. Mais nous avons une réunion mensuelle où je présente l'évaluation de tout un chacun. Le fait de travailler sur le plancher avec mon personnel m'emmène à remarquer des choses que je n'aurais pas pu voir si j'étais resté dans mon bureau.

En matière de performance, je dirais que mon entreprise à un état de performance stable. En effet, nos chiffres sont concluants et nous avons quand même une certaine marge pour rénover certains de nos articles de jouets ou des classes d'enfants. Par conséquent, je peux dire que mon entreprise est performante. »

**Mémo analytique :** D'après son récit d'entrevue, Alexandre n'a pas de service de GRH établi dans sa PME. Il met de l'avant trois valeurs qui font partie de la vision qu'il veut transmettre dans son entreprise. Aussi, ces valeurs doivent être partagées par toute personne qui veut travailler dans sa PME. Cependant, force est de constater que ces valeurs font partie du vase champ de pratiques que propose la GRH. Par ailleurs, le fait que les travailleurs soient en harmonie avec les différentes valeurs proposées par le dirigeant montre que le processus de GRH est aligné à la stratégie du dirigeant. Cette façon de faire nous présente aussi comment les travailleurs de cette PME perçoivent les FGRH.

**Journal de bord :** Alexandre accorde beaucoup d'importance à ses trois valeurs. Nous pouvons dire que toute la structuration de son entreprise s'appuie sur l'esprit d'équipe, l'esprit de famille et l'humilité. De plus, les travailleurs de cette PME semblent aimer ce climat de travail.

*Catégorisation du microrécit d'Alexandre*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert par FGRH</b>
<b>Dotation</b>	Recrutement sélectif basé sur les valeurs de l'entreprise, taux de roulement moyen.
<b>Recrutement</b>	Le recrutement est fait en fonction des trois valeurs de l'entreprise. Les candidats doivent partager ces valeurs.
<b>Formation</b>	Possibilité d'offrir une formation aux travailleurs qui se positionnent au niveau deux ou trois selon le classement du dirigeant.
<b>Rémunération</b>	La formation des nouveaux travailleurs se fait par les anciens. Donc la formation est sélective. Salaire minimum influence le taux de roulement des travailleurs.
<b>Évaluation du rendement</b>	L'employeur tient un registre sur chaque travailleur dans lequel il note ses observations. L'ensemble de ces informations servent à évaluer les travailleurs.

*Tableau 22 : Catégorisation du microrécit d'Alexandre, (Kacou, 2020)*

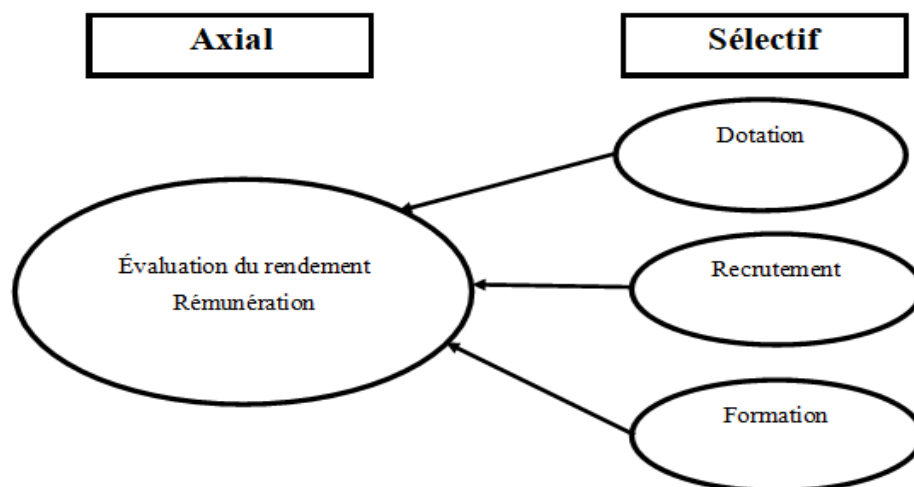
*Codage axial et sélectif d'Alexandre*

Tableau 23 : Codage axial et sélectif d'Alexandre, (Kacou, 2020)

Les fonctions dotation, recrutement, formation dans l'entreprise d'Alexandre sont sélectives, car elles s'adressent à une catégorie de travailleurs et s'appuient toujours sur les trois valeurs d'entreprise d'Alexandre. La fonction rémunération et la fonction évaluation du rendement sont plus axiales. Ce sont les mêmes pour tous les travailleurs.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Alexandre*

Alexandre	
<b>FGRH émergentes</b>	<b>Thèmes généraux émergeant</b>
- Unicité, collaboration, entraide, confiance, esprit d'équipe ; humilité, écoute active du dirigeant, implication du dirigeant, bonne atmosphère de travail, sentiment d'appartenance des travailleurs.	Trois valeurs du dirigeant, stratégie et style du dirigeant, rapport de proximité, performance.

*Tableau 24 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Alexandre, (Kacou, 2020)*

### **VIII. Entrevue de la répondante 9 : cas de Leslie**

**Profil de Leslie :** Leslie est une jeune femme de 25 ans, responsable marketing de trois franchises depuis cinq ans. Notre entrevue s'est déroulée dans un restaurant pendant 1 heure et 20 minutes.

**Description des PME de Leslie :** Les franchises partagent le même local pour leurs rencontres d'affaires. En effet, elles disposent de bureaux indépendants, mais partagent le même bâtiment pour leurs activités. Ces franchises offrent la même formation à tous les travailleurs, contractants et permanents, afin qu'ils puissent accomplir le même travail en cas de pénurie de main-d'œuvre.

**Récit d'entrevue de Leslie :** « Je me présente Leslie responsable marketing de trois franchises. Ces franchises font parties du même groupe, mais les services sont gérés par des dirigeants différents. Lorsque nous allons vers un client, nous lui présentons nos trois services. Le groupe détient d'autres franchises un peu partout dans la province de Québec. Aussi, quand nous avons un client qui nous contacte dans une région qui ne dépend pas de notre juridiction, nous prenons ses informations et nous les transférons vers les responsables de cette région.

Nous avons un service de GRH qui s'occupe de toutes les franchises. C'est donc lui qui se charge de tous les documents de gestion et de recherche de personnel. Cependant, quand un candidat est retenu, il est interviewé et formé par les responsables des franchises.

On fait trois séances de formation. Ces séances consistent à présenter aux travailleurs nos activités et à les préparer aux terrains; toutefois elles ne peuvent en aucun cas garantir les résultats du travailleur. On rencontre des défis et on n'est jamais assez préparés. En tant



que responsable marketing, je les accompagne dans tout ce processus et je crée des relations de proximité avec eux. On travaille pratiquement tous les jours ensemble et les différents responsables des franchises viennent sur le terrain avec nous. En ce qui me concerne, travailler ici m'a appris à développer mon leadership, j'ai aussi acquis une certaine maturité et une autonomie dans mon travail. Je me suis découvert des qualités que je ne me connaissais pas. Tout cela grâce au travail de GRH que j'effectue chaque jour avec mon équipe.

La rémunération est souvent la motivation première des travailleurs qui nous rejoignent. En effet, nous faisons du colportage et personne n'aime faire ça. Cependant, nous n'avons pas le choix de procéder de la sorte. C'est dans un pourcentage de 80 % que nos rendez-vous clients sont pris pendant ce service. Pour ma part, je reçois un salaire fixe et j'aime l'expérience que je peux en tirer.

Nous avons des évaluations trimestrielles. En effet, à la fin de chaque journée chaque travailleur doit rentrer les rendez-vous qu'il a pris. Ainsi, chaque dirigeant vérifie son calendrier et crée un contact avec le client avant le jour du rendez-vous. Tous ces rendez-vous sont inscrits dans une base de données avec le nom du travailleur. De ce fait, nous savons qu'il y a des quartiers qui sont plus rentables que d'autres. C'est donc en se basant sur nos connaissances de ces différents secteurs et des rendez-vous fixés, que nous pouvons dire qu'un travailleur est performant ou pas.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que les franchises sont performantes, car elles se fixent des plafonds chaque trimestre et disposent de moyens nécessaires pour les atteindre.

Lorsque nous sommes en mi-saison, elles sont capables de se positionner et de dire si elles ont atteint leurs objectifs. »

**Mémo analytique :** Au travers de cette interaction, nous pouvons dire que la responsable marketing à une grande importance dans cette entreprise, car l'accompagnement qu'elle prodigue aux travailleurs de terrains améliore leurs savoir-faire. Il semble que ce processus de formation soit le même pour toutes les franchises et est réutilisé à chaque fois qu'ils doivent recruter du nouveau personnel. Cette façon de procéder peut être considérée comme une stratégie de la direction qui permet aux travailleurs d'avoir leur propre perception du processus de GRH utilisé dans leur PME, et pas la même occasion, pousse la responsable marketing, tout comme les autres membres de l'entreprise, à développer des aptitudes de gestionnaire (autonomie, réactionnelle). Le fait aussi que la rémunération des travailleurs dépende de leur rendement sur le terrain les pousse à être plus productifs. Par conséquent, nous pouvons dire que la stratégie employée par les dirigeants des franchises et par le service de GRH est à prendre en compte pour la suite de notre étude. On note aussi une diversité culturelle parmi les travailleurs.

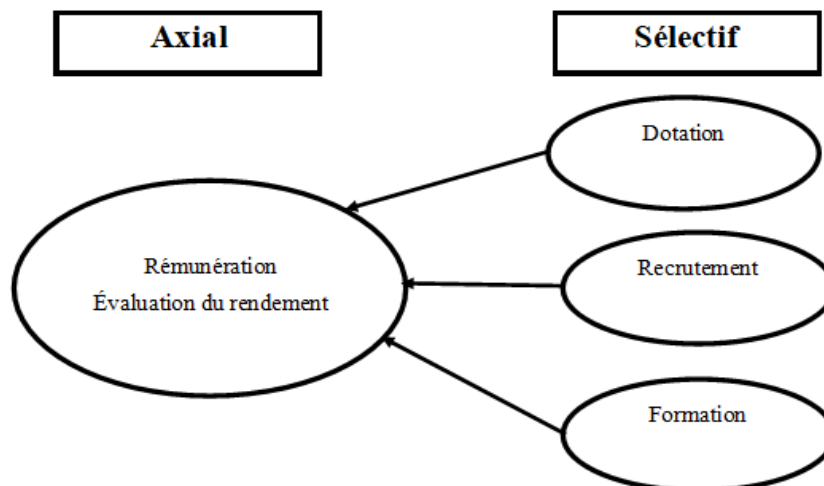
**Journal de bord :** Nous pensons que l'habileté de gestion de Leslie permet un accroissement des facteurs de motivation des travailleurs. En effet, le fait qu'elle soit en collaboration directe avec les travailleurs et les dirigeants des franchises favorise l'application des stratégies de direction et révèle les lacunes des travailleurs de terrains.

*Catégorisation du microrécit de Leslie*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert des FGRH</b>
<b>Dotation</b>	Tout le processus de recherche de candidats se fait par l'organisation principale. Mais la sélection et l'embauche se font par les trois franchises.
<b>Recrutement</b>	Le recrutement se fait par les franchiseurs,
<b>Formation</b>	Formation donnée par le responsable marketing. Aucun budget de formation appliqué aux travailleurs.
<b>Rémunération</b>	Salaire offert en fonction du résultat de travail. Ce qui a un grand impact sur la performance des travailleurs.
<b>Évaluation du rendement</b>	Évaluation effectuée en fonction des résultats terrain et des observations du responsable marketing. Ces résultats ne sont pas utilisés pour offrir une formation ou un bonus à un travailleur.

*Tableau 25 : Catégorisation du microrécit de Leslie, (Kacou, 2020)*

*Codage axial et sélectif de Leslie*



*Tableau 26 : Codage axial et sélectif de Leslie, (Kacou, 2020)*

Les fonctions dotation, recrutement, formation, évaluation du rendement sont axiales. En effet, les techniques utilisées sont généralisées à tous les travailleurs. La fonction rémunération est sélective, car les travailleurs sont rémunérés en fonction de leurs rendements.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Leslie*

Leslie	
FGRH émergentes	Thèmes généraux émergeant
- Leadership, développement de soi, développement des techniques RH, sentiment d'appartenance; - Esprit d'équipe, motivation, bon climat de travail, entraide, mêmes valeurs.	Stratégie des dirigeants et de la responsable marketing, vision, performance, rapport de proximité.

*Tableau 27 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Leslie*

## **IX. Entrevue du répondant 10 : cas de Dani**

**Profil de Dani :** Dani est un jeune homme de 26 ans qui travaille dans une entreprise de productions et de ventes de planches et vêtements de ski depuis cinq ans. Nous nous sommes rencontrés dans un espace café et notre entrevue a duré 1 heure et 10 minutes.

**Description de la PME de Dani :** L'entreprise de Dani est une petite entreprise qui ne compte pas beaucoup de travailleurs. Les bureaux sont sur le même palier et sont divisés par des séparateurs d'espaces. Les travailleurs se croisent tout le temps et échangent beaucoup sur leur vie et sur leurs tâches. Il y a une ambiance décontractée entre les travailleurs et le dirigeant. Cette petite entreprise fonctionne comme une famille et les travailleurs se connaissent très bien. À tel point qu'une personne qui arrive nouvellement dans ce milieu de travail peut se sentir exclue.

**Récit d'entrevue de Dani :** « Je suis Dani, représentant au service à la clientèle. Notre entreprise est une petite entreprise familiale qui œuvre depuis longtemps dans le monde du ski. Nous avons des travailleurs qui ont plusieurs années d'ancienneté. Nous sommes très solidaires dans notre entreprise, tout le monde se connaît et notre force c'est l'entraide. Je travaille dans cette entreprise depuis quatre ans maintenant. J'y suis arrivé par le biais de ma fiancée. En effet, l'entreprise appartient à mon beau-père. Je travaillais avant dans une GE de vente de meubles, jusqu'à la fin de mon baccalauréat. Je n'étais pas heureux dans cette entreprise. Je me plaignais tout le temps, mais j'y restais pour les avantages et le salaire. J'en avais besoin pour mes études. Après mon diplôme, je me cherchais un autre travail que j'aimerais, une entreprise dans laquelle je grandirai. Ma fiancée m'a alors parlé de l'ambiance de travail de l'entreprise de son père et m'a demandé si je voulais y

travailler. Je me suis dit « pourquoi pas ». Je lui ai alors transmis mon CV. J'ai été, par la suite, contacté pour un essai et j'ai été embauché.

Notre dirigeant fait office de responsable du personnel. Nous ne sommes pas nombreux et travaillons avec les entreprises de fabrication d'articles de ski. Je les considère plus comme des partenaires d'affaires. Nous ne recrutons pas vraiment. Les seuls travailleurs que nous avons à recruter sont les assistants aux services à la clientèle ou encore lorsqu'un travailleur a besoin d'être remplacé pour une longue période. Mais cela arrive très rarement, car nos travailleurs aiment notre esprit de travail et veulent y demeurer. Nous gérons tout depuis notre bureau de travail. Donc cela nécessite peu de travailleurs.

Notre dirigeant est beaucoup impliqué dans le volet formation. En effet, il nous pousse à aller chercher des formations pour augmenter nos compétences. Pour ma part, j'ai eu la possibilité de faire des études de maîtrise tout cela aux frais de l'entreprise. Je ne pensais pas faire des études de maîtrise par moi-même, mais grâce à mon entreprise, j'ai pu expérimenter ce volet-là. Les autres travailleurs ont aussi la possibilité de compléter une formation. On ne le fait pas en même temps, mais l'opportunité est offerte à tout le monde. La rémunération n'a aucun impact sur ma façon de travailler. Je veux toujours me surpasser et montrer ma valeur. C'est un plaisir de venir travailler tous les jours. Et c'est sûr que mon salaire n'a aucune influence avec cette décision. Je voulais travailler dans une entreprise comme ça depuis bien longtemps. Aujourd'hui, l'occasion m'est donnée. En plus, cette entreprise m'a beaucoup offert et je pense qu'elle a encore beaucoup à m'apporter.

Nous n'avons pas d'évaluation personnalisée. Nous avons une réunion mensuelle où nous abordons tous les aspects de notre entreprise. Pendant cette réunion, nous faisons un bilan de nos activités et comparons le travail et les résultats mensuels. Cela nous permet d'évaluer notre travail car, pour nous, c'est un travail d'équipe.

Notre évaluation mensuelle nous permet de savoir si nous avons plus performé ou non. En nous basant sur nos chiffres et sur les objectifs à atteindre. Nous avons des résultats encourageants et nous pouvons offrir une formation à des travailleurs chaque année. Pour ma part, je me trouve performant, impliqué et plus motivé. J'aime cette entreprise et je veux qu'elle soit toujours prospère, alors j'utilise les moyens à ma disposition pour y arriver.

**Mémo analytique :** Dans cette PME, la fonction recrutement est effectuée par le dirigeant de façon informelle. Aussi, cela lui permet d'avoir des travailleurs qui pourront mieux s'imprégner de son style de gestion. Avec la formation, le dirigeant de cette PME perfectionne le savoir-faire de ces travailleurs et contribue ainsi à la performance de son entreprise. Pour Dani, les FGRH lui permettent d'avoir un excellent environnement de travail et d'autres avantages dont il ne pourrait bénéficier dans une autre entreprise. De ce fait, nous pensons que la stratégie mise en place par le dirigeant permet de maximiser les résultats de ses travailleurs, mais aussi de réduire les coûts de recrutement.

**Journal de bord :** Dans l'entreprise de Dani, nous avons remarqué que le dirigeant était très impliqué dans la formation de ses travailleurs. Aussi, on peut dire qu'il est beaucoup plus soucieux des compétences de ses travailleurs. En d'autres mots, le dirigeant contribue à la formation de ses travailleurs afin que ceux-ci soient plus motivés. Les fonds sont mis

à la disposition des travailleurs et c'est à eux de décider des compétences qu'ils veulent améliorer.

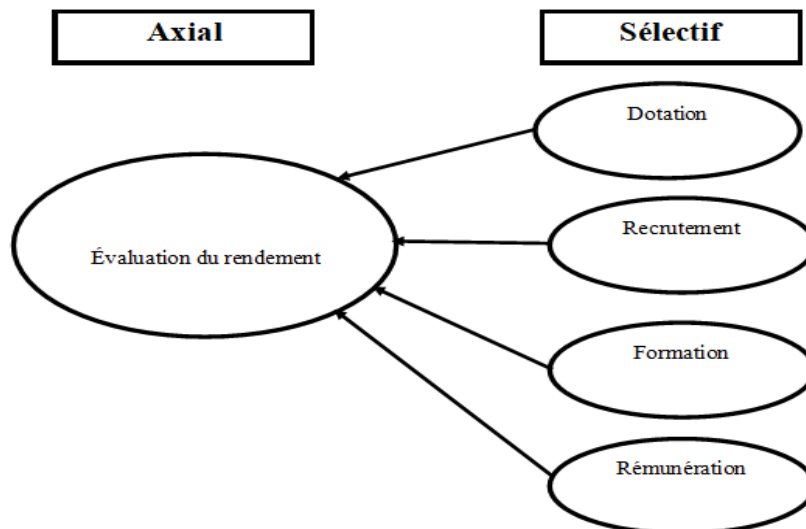
*Catégorisation du microrécit de Dani*

<b>Catégories</b>	<b>Codage ouvert des FGRH</b>
<b>Dotation</b>	Recrutement en fonction des caractéristiques du poste, mais plus par réseautage. Pas de taux de roulement.
<b>Recrutement</b>	Le recrutement se fait de bouche à oreille, mais la sélection et les entrevues se font par le dirigeant.
<b>Formation</b>	Possibilité de compléter une formation par le biais de l'entreprise. Formation ouverte à tous.
<b>Rémunération</b>	Salaire normal, mais les travailleurs bénéficient de plusieurs avantages.
<b>Évaluation du rendement</b>	L'évaluation est basée sur le bilan des activités de l'ensemble des travailleurs. Pas de technique particulière d'évaluation.

*Tableau 28 : Catégorisation du microrécit de Dani, (Kacou, 2020)*



*Codage axial et sélectif de Dani*



*Tableau 29 : Codage axial et sélectif de Dani, (Kacou, 2020)*

Dans cette PME, telle que décrite par Dani, les FGRH (dotation, recrutement, formation, rémunération et évaluation du rendement) sont axiales. En effet, la dotation et le recrutement se font de façon informelle et sont ouverts à tous. La fonction formation est offerte à tous les travailleurs, et cela dans n'importe quel domaine d'études. La rémunération est offerte selon la grille salariale et n'a aucune influence sur les travailleurs. La fonction évaluation du rendement est un travail d'équipe et est effectuée avec tous les travailleurs.

*FGRH et thèmes généraux émergeant pour Dani*

Dani	
<b>FGRH émergentes</b>	<b>Thèmes généraux émergeant</b>
- Expérience de travail unique, solidarité, entraide, esprit d'équipe, rétention des travailleurs, motivation, formation continue, bon climat de travail et social, sentiment de redevabilité, sentiment d'appartenance, la motivation, mêmes valeurs.	Rapport de proximité, stratégie dirigeante, performance, vision.

*Tableau 30 : FGRH et thèmes généraux émergeant pour Dani, (Kacou,2020)*

En conclusion, ce chapitre nous aura servi à exposer les différentes données collectées de nos différentes entrevues. De plus nous pensons avoir pu dresser des portraits des FGRH tels que perçues par nos dix répondants. Ces données ont été présentées selon trois codifications ouvertes, des mémos et des notes de notre journal de bord. Aussi, cette enrichissante présentation de données nous a permis de recenser des thèmes et des FGRH informels émergeant des différents répondants que nous élaborerons dans le chapitre suivant.

#### **Chapitre IV : Comparaison et élaboration théoriques : phases 3 et 6 de la méthodologie de la théorisation enracinée**

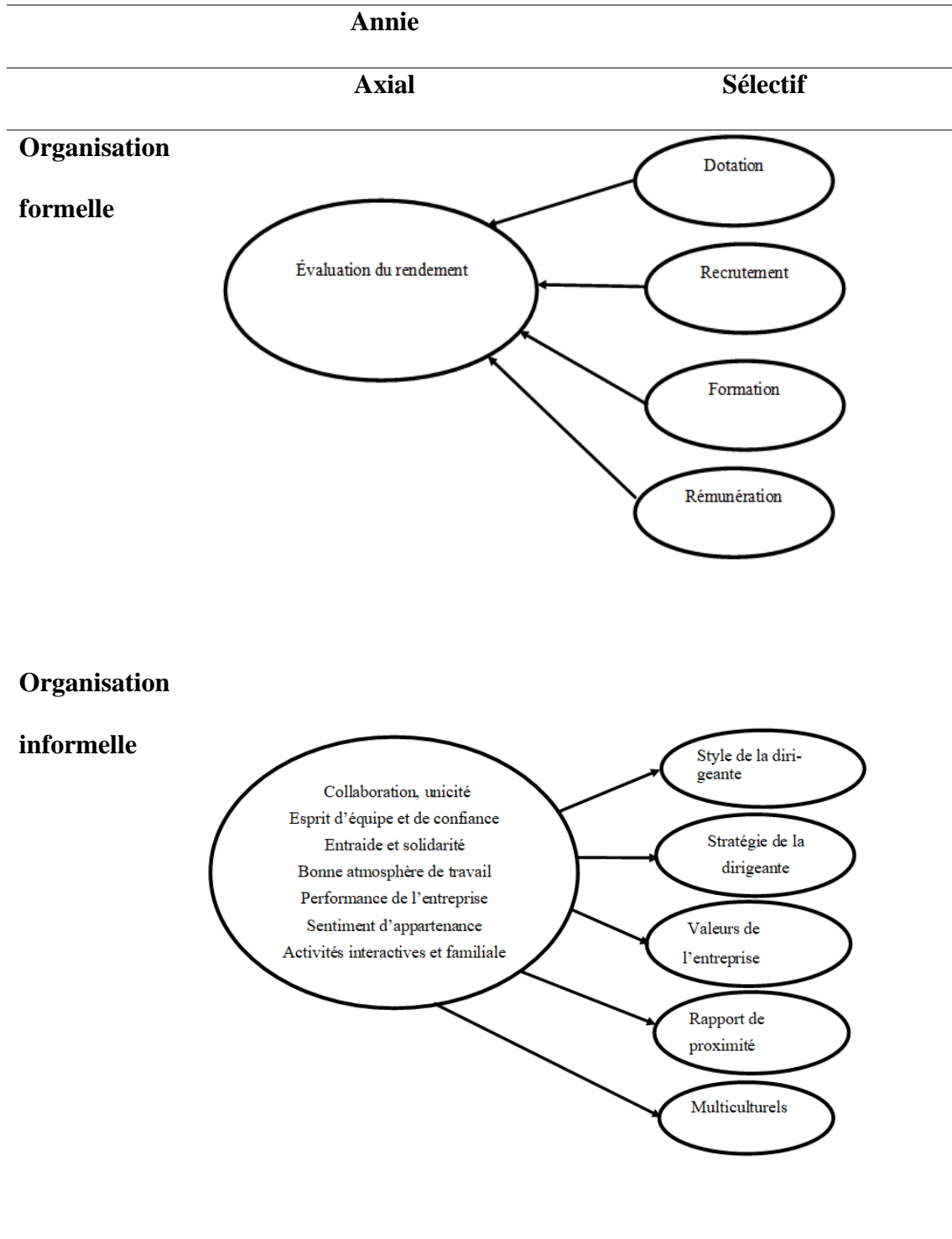
Les phases 1, 2, 4 et 5 de notre méthodologie d'analyse nous conduisent à regrouper les codages axiaux et sélectifs de nos répondants selon deux groupes : les dirigeants et les travailleurs. Il ressort de ces différentes phases d'analyses que la perception des FGRH véhiculée par les répondants est différente selon leur rôle dans l'entreprise (dirigeants ou travailleurs). Par ailleurs, nous tenons à rappeler que nous avons placé la gestionnaire **Carole** dans le groupe des dirigeants, parce qu'elle a une perception semblable à celle de ce groupe, et que **Mario** et **Mathilde** ont une description commune à cause de leur emploi du temps chargé.

Cependant, vu que la perception d'un individu est différente de celle d'un autre, nous effectuerons une analyse individuelle des récits de nos répondants. Nous commencerons ce chapitre par l'analyse des microrécits des cinq dirigeants (Annie, Carole, Mario, Mathilde et Alexandre). Par la suite, nous ferons celles des cinq travailleurs (Gertrude, Amélie, Robert, Leslie, Dani), toujours selon nos cinq catégories des FGRH (la dotation, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement). Après ce processus, nous ferons l'analyse des microrécits de chaque répondant en fonction des FGRH et des thèmes émergeant du chapitre précédent. En tenant compte des aspects du postmodernisme, nous ferons une comparaison individuelle de nos deux groupes de répondants pour aboutir à l'élaboration de la théorie.

## **I.Processus de codification axial et sélectif des FGRH et thèmes formels et informels**

L'analyse comparative des résultats des dirigeants et des travailleurs se fera en deux étapes. Premièrement, nous avons les codages axiaux et sélectifs des cinq FGRH de notre catégorisation. Deuxièmement, nous avons les codages axiaux et sélectifs émergeant des microrécits de nos deux groupes de répondants. De ces différentes codifications ressortent trois codages ouverts (profil du répondant, profil de la PME et récit des différentes perceptions des répondants des FGRH dans leur PME), des mémos et des notes de notre journal de bord effectués pour chaque répondant dans le chapitre précédent. Nous terminerons par une analyse comparative des données des dirigeants et des travailleurs, et nous élaborerons notre théorie.

• **DIRIGEANTS : Annie, Carole, Mario, Mathilde et Alexandre**



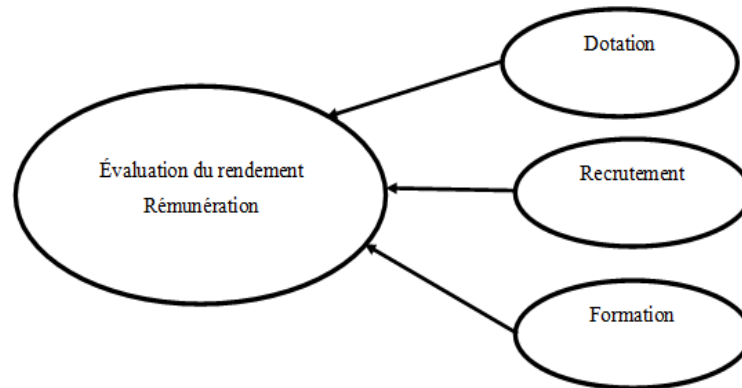
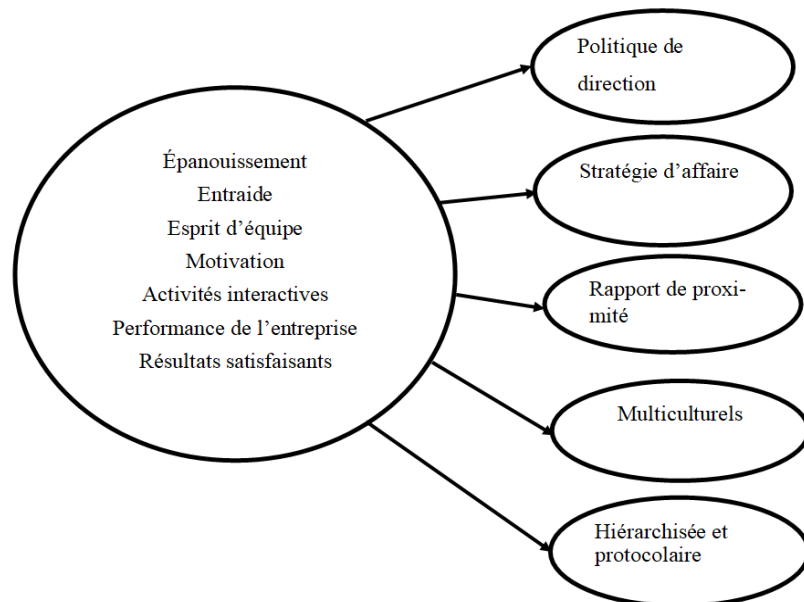
---

**Carole**

---

**Axial****Sélectif**

---

**Organisation****formelle****Organisation****informelle**

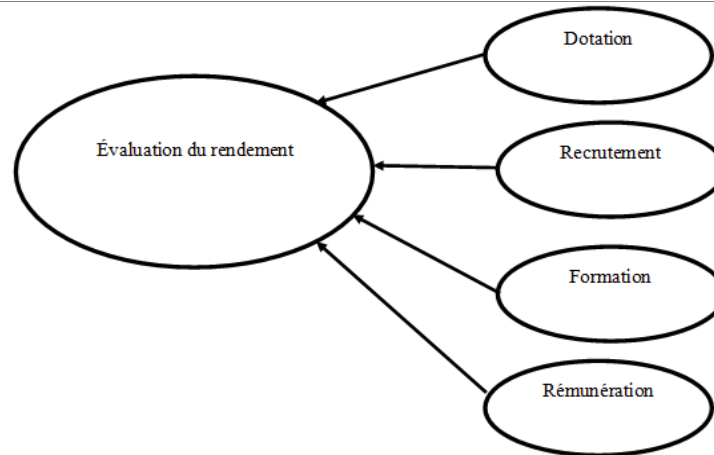
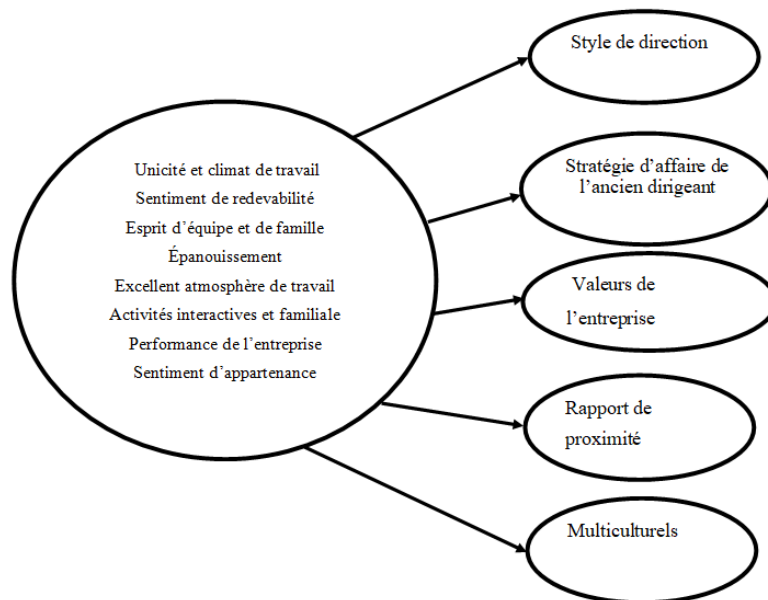
---

**Mario et Mathilde**

---

**Axial****Sélectif**

---

**Organisation****formelle****Organisation****informelle**

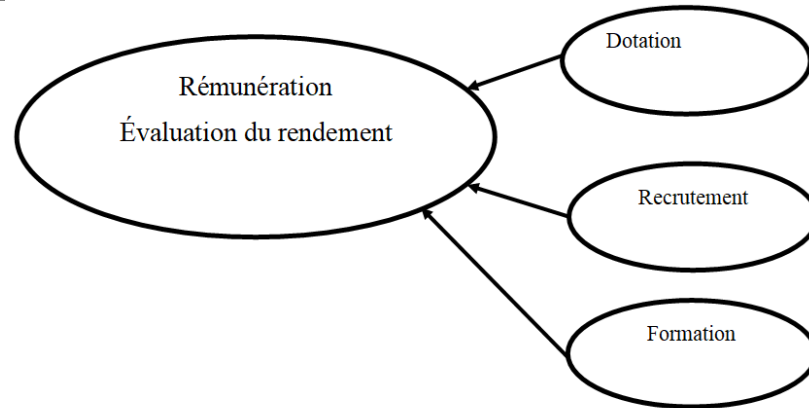
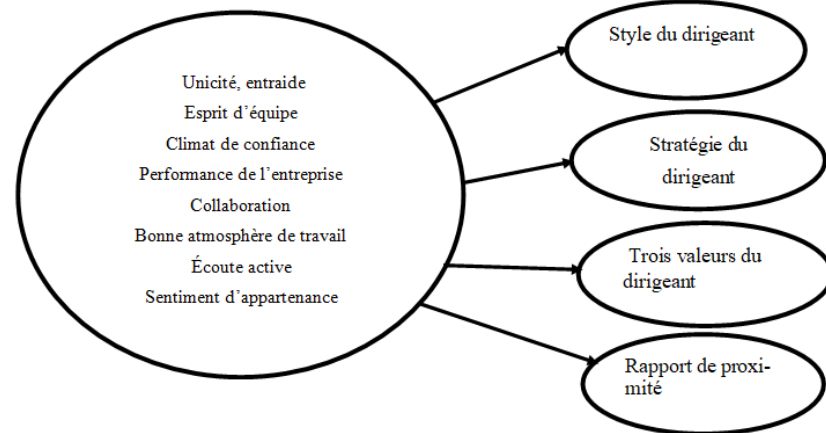
---

**Alexandre**

---

**Axial****Sélectif**

---

**Organisation****formelle****Organisation****informelle**



À la lumière des codifications et des catégorisations des microrécits de chaque dirigeant, nous sommes arrivés aux comparaisons suivantes :

**La fonction dotation**, utilisée comme première catégorisation, est **sélective** pour les PME d'**Annie, Carole** et **Alexandre**. En effet, ces différents dirigeants la perçoivent comme un excellent moyen d'aller chercher les personnes ayant les habiletés requises pour les postes qu'ils veulent pourvoir.

Aussi, **la fonction recrutement**, deuxième catégorisation, est plus employée comme un outil de la fonction dotation. Ils la perçoivent comme la première étape dans leur processus d'embauche. Pour ces dirigeants, cette fonction est indissociable de la fonction dotation.

Pour **Mario** et **Mathilde**, les fonctions **dotation** et **recrutement** sont **sélectives**, car elles sont plutôt opérées à l'interne et se font par réseautage. Ce sont les travailleurs de leur PME qui en parlent aux membres de leurs équipes. Ce processus à l'interne est prioritaire dans les étapes de dotation et de recrutement, car il permet à ces dirigeants d'avoir des travailleurs qui connaissent déjà le fonctionnement de leur entreprise.

En somme, on peut dire que les cinq dirigeants utilisent les fonctions dotation et recrutement pour obtenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin.

Pour la **fonction formation**, utilisée comme troisième catégorisation, il en ressort qu'elle est **sélective** pour l'ensemble des dirigeants. **Annie, Carole, Mario** et **Mathilde** perçoivent cette fonction comme un moyen de renforcer le savoir-faire ou les aptitudes de leader de leurs différents responsables d'équipes. De ce fait, ces derniers influencent positivement les travailleurs à leur charge, à travers leurs aptitudes, de sorte que ces travailleurs puissent ensemble atteindre les objectifs fixés par leur PME. Pour sa part,

**Alexandre** voit cette fonction comme **sélective**, car il ne dispose pas de ressources suffisantes pour l'offrir à tous ces travailleurs. Aussi, il compte l'offrir aux travailleurs qui ont une grande ancienneté dans sa PME.

La quatrième fonction dans notre catégorisation des FGRH est **la fonction rémunération**. Elle est majoritairement **sélective** pour nos dirigeants. **Annie, Mario** et **Mathilde** ne considèrent pas la fonction rémunération comme étant une fonction ayant un grand attrait pour les travailleurs de leurs PME respectives.

Pour ces dirigeants, les personnes qui postulent dans leur PME connaissent la fourchette de salaire qu'ils offrent, dont ne s'attendent pas à avoir un salaire comparable à celui offert dans une GE. Aussi, la fonction rémunération n'a pas d'influence sur leurs travailleurs. Dans la PME de **Carole**, la **fonction de la rémunération** est **axiale**, car les travailleurs sont rémunérés selon leurs compétences. Cette fonction est très importante pour l'entreprise de Carole, car elle permet de **motiver** les travailleurs de sa PME, de les emmener à dépasser leurs limites et d'atteindre de très hauts résultats.

Pour le dirigeant **Alexandre**, cette fonction est aussi **axiale**, car elle est pareille pour tous les travailleurs de sa PME. Cependant, ces travailleurs sont beaucoup affectés par cette fonction, car ils désirent en obtenir plus.

La dernière fonction catégorisée est **la fonction évaluation du rendement**. Cette fonction est **axiale** pour l'ensemble des cinq dirigeants. En effet, **Annie, Carole Alexandre, Mario** et **Mathilde** utilisent des méthodes propres à leur PME (rapport détaillé du responsable d'équipe, rapport de l'employé à son responsable hiérarchique) pour évaluer l'ensemble de leurs travailleurs. Le processus d'évaluation est le même pour tous les travailleurs des

différentes PME, aucune distinction n'est faite entre les paliers hiérarchiques. Cette fonction est effectuée par les dirigeants eux-mêmes ou par les responsables administratifs. Cela leur permet d'aller chercher les formations nécessaires pour renforcer les aptitudes de certains de leurs travailleurs.

Dans le même ordre d'analyse, au chapitre précédent nous avons pu répertorier, des FGRH et des thèmes généraux, axiaux et sélectifs, émergeant des récits des cinq dirigeants.

#### ❖ **Les FGRH et les thèmes émergeant des dirigeants**

Les différents tableaux présentés plus haut montrent un nombre varié de FGRH et thèmes, axiaux et sélectifs, ressortis des microrécits des cinq dirigeants **Annie, Carole, Mario, Mathilde et Alexandre**. Selon les microrécits de ces dirigeants, ces FGRH et ces thèmes seraient inhérents à chacun de leur milieu de travail et indissociables de leur PME. En effet, ces différents éléments assurent aux dirigeants d'avoir des travailleurs performants. Dans le processus de codage axial nous avons **l'unicité, l'entraide, le climat de travail, l'esprit d'équipe ou de famille, la collaboration, la performance, la bonne atmosphère de travail, les activités interactives ou familiales, l'écoute active, le sentiment de redevabilité et d'appartenance, l'épanouissement, la motivation, les résultats satisfaisants, la confiance**.

Pour **Annie, Carole et Alexandre**, l'entraide est une valeur que tous les membres de leur PME ont en commun. Pour ces trois dirigeants, les travailleurs doivent collaborer afin que la formation octroyée à certains travailleurs de leur PME puisse aider les autres à obtenir un bon rendement. **Mario et Mathilde** considèrent l'unicité plus comme une qualité qui

doit animer les membres de leur PME. En fait, pour nos deux dirigeants, les travailleurs d'une PME sont comme les membres d'une même famille. Dans cette logique, ils doivent être unis, partager les mêmes valeurs et avoir la même vision. Pour **Alexandre**, l'unicité vient de pair avec l'entraide, car, dans sa PME, il priorise la collaboration. Il intervient dans chaque département et s'implique dans les tâches quotidiennes de sa PME; de ce fait, il attend des membres de sa PME qu'ils en fassent autant. Pour lui, l'unicité se manifeste par l'entraide, la disponibilité de chaque travailleur.

En outre, il est important pour **Annie, Carole, Mario, Mathilde** et **Alexandre** que les membres de leurs PME aient l'esprit d'équipe et qu'ils puissent travailler dans une bonne atmosphère de travail. Les travailleurs doivent être épanouis même si, pour cela, l'entreprise doit organiser des activités interactives ou familiales pour établir un rapport de confiance avec eux. D'ailleurs, tous les cinq encouragent ce genre d'activités pour renforcer les liens entre les différents travailleurs et pour mieux les connaître.

**Annie** autorise ses travailleurs à venir une fois par semaine avec leurs enfants ou leurs animaux de compagnie. **Mario et Mathilde** mettent un point d'honneur à connaître les familles de leurs travailleurs, en organisant des repas et des activités interactives. **Alexandre** organise des fêtes d'anniversaire pour chaque membre de sa PME. De plus, tous les aident dans leurs différentes responsabilités. En tant que gestionnaire RH, **Carole** organise des activités interactives entre les membres de sa PME afin que les travailleurs à l'interne et à l'externe puissent mieux se connaître et développer des liens.

La **performance des travailleurs** revenait très souvent dans les microrécits des dirigeants. À travers la fonction d'évaluation du rendement, les dirigeants peuvent observer le rendement de leur travailleur.

**Annie** et **Carole** offrent des formations continues à leurs responsables départementaux et aux chefs d'équipe afin que ceux-ci orientent leurs subalternes dans leurs différentes responsabilités. **Mario** et **Mathilde** offrent aussi des formations continues à des membres de leur entreprise, afin qu'ils puissent être à jour dans leurs différents champs de compétences et qu'ils répondent à la demande du marché. **Alexandre**, quant à lui, n'offre pas de formation continue à ses travailleurs, mais il veille à ce que ces derniers soient performants en les secondant dans les différentes responsabilités. Il tient aussi un registre de tous ses travailleurs afin de noter tout ce qui pourrait ressortir de leurs comportements ou de leurs responsabilités. En outre, il serait prêt à offrir des formations continues aux travailleurs de sa PME qui ont plusieurs années d'ancienneté. La différence entre **Carole** et les **autres dirigeants** se situe au niveau de la **compétitivité**. En effet, Carole motive les différents travailleurs de sa PME à travers une rémunération compétitive, c'est-à-dire basée sur les résultats. Pour elle, la rémunération est plus un mérite qu'une rétribution. Les travailleurs devraient redoubler d'efforts et produire des résultats satisfaisants afin de pouvoir bénéficier d'une plus grande rémunération.

Cette façon de faire a été évoquée par la gestionnaire Carole uniquement; aucun des quatre autres dirigeants ne présente une rémunération compétitive.

En définitive, tous ces éléments font partie des PME des différents dirigeants. Pour la plupart, ils sont informels et découlent directement des thèmes et des FGRH sélectifs

établis par les dirigeants ou la direction de leur PME, et des différents rapports et relations entretenues entre les différents membres de leur PME.

On peut citer, comme FGRH et thèmes **sélectifs, la stratégie du dirigeant ou de la dirigeante d'entreprise, les valeurs de l'entreprise, le rapport de proximité, le style du dirigeant, le caractère multiculturel des travailleurs des différentes PME, la politique de direction, la hiérarchie et les protocoles.**

Il paraît important pour les cinq dirigeants que les personnes qui intègrent leurs entreprises partagent les **mêmes valeurs** que celles qu'ils ont instaurées dans leurs PME, en plus des aptitudes recherchées pour occuper un poste. La recherche de personnes qui ont des valeurs semblables aux leurs est un critère de sélection pour ces dirigeants.

**Alexandre** en a trois principales qu'il véhicule dans sa PME : l'unicité, l'entraide, l'humilité. Aussi, il souhaite que toute personne qui intègre sa PME puisse les adopter et les refléter dans ces différentes responsabilités.

De même, la **stratégie du dirigeant ou de la dirigeante** est omniprésente dans le processus de GRH des PME des cinq dirigeants; elle est propre à chaque PME et s'ingère dans leur protocole et processus de gestion de sorte que les personnes qui intègrent leur PME puissent la comprendre et la suivre. En tant que gestionnaire RH, **Carole** applique aussi sa propre stratégie à la stratégie directive de sa PME. Dans les faits, sa stratégie consiste à développer des mécanismes de GRH dans l'environnement de travail des membres de sa PME afin de faciliter la compréhension et l'assimilation de la stratégie de la direction aux travailleurs. En tant que dirigeante de sa PME, **Annie** est d'avis que sa stratégie est excellente et qu'elle est un bon moyen de rendre une PME performante,

lorsque celle-ci est bien intégrée dans tous les processus et protocoles établis ou entrepris par une PME. Aussi elle se charge de coordonner tous les nouveaux accords ou procédés de son entreprise. **Mario et Mathilde** ont repris la stratégie directive de leur père. Pour eux, cette stratégie est la meilleure pour assurer la pérennité de leur PME. De plus, la plupart des travailleurs de leur PME sont déjà imprégnés de cette stratégie et la transmettent aux nouveaux travailleurs. La stratégie directive d'**Alexandre** va de pair avec les valeurs dans sa PME. En effet, il considère que les travailleurs, qui partagent les mêmes valeurs que celles transmises dans sa PME, épousent aussi sa stratégie directive. Par ailleurs, c'est à travers le climat de travail, la collaboration qu'il transmet cette stratégie directive.

**Le style de direction** a des points de similarité avec la stratégie du dirigeant ou de la dirigeante expliquée par les cinq dirigeants. **Annie, Carole, Mario, Mathilde et Alexandre** veulent que leurs styles de direction soient reconnus dans l'ensemble de leur PME, et que tous les membres puissent en être imprégnés afin que les travailleurs et les dirigeants puissent avoir une vision, une mission et des objectifs communs.

Nous avons aussi **le rapport de proximité**. **Annie, Carole, Mario, Mathilde et Alexandre** sont très proches des membres de leurs PME. **Mario et Mathilde** disaient qu'ils connaissaient tous les membres de leur entreprise ainsi que leurs familles. C'est d'ailleurs une des choses fondamentales dans leur PME. Être plus proches de leurs travailleurs comme l'avait été leur père avant eux. **Alexandre** entretient quotidiennement ce rapport en collaborant avec les travailleurs de sa PME; ça l'aide à mieux les comprendre. **Annie** se perçoit comme une personne sociable et à l'écoute de ses

travailleurs. Toujours selon son point de vue, les membres de sa PME peuvent l'aborder sans problème. D'ailleurs, le vendredi les travailleurs, à l'interne comme à l'externe, sont tous réunis au sein de la PME, donc tout le monde se côtoie et échange. **Carole** organise des activités interactives pour que la relation de proximité soit forte dans sa PME. Elle se sent ainsi plus proche des membres de sa PME en sa qualité de gestionnaire RH.

À travers ces FGRH et ces thèmes axiaux et sélectifs, nous avons pu bien saisir les perceptions que les dirigeants ont des FGRH retenues pour notre analyse ainsi que leurs perceptions des thèmes et FGRH émergeant. Cela nous a aussi permis de comprendre les perceptions qu'ont leurs travailleurs des FGRH.

Examinons maintenant les perceptions de l'expérience de travail des cinq travailleurs de différentes PME de la région des Laurentides.



- **TRAVAILLEURS : Gertrude, Amélie, Robert, Leslie, Dani**

Dans la section précédente, nous avons pu mettre en exergue les perceptions de l'expérience de nos cinq différents dirigeants concernant les cinq FGRH qui catégorisent notre analyse. De plus, nous avons pu analyser les FGRH et les thèmes axiaux et sélectifs émergeant de leurs microrécits. Nous voulons maintenant connaître les perceptions de l'expérience des travailleurs **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** et **Dani** sur ces cinq FGRH utilisées comme catégories, et ensuite analyser les FGRH et les thèmes axiaux et sélectifs émergeant de leurs microrécits.

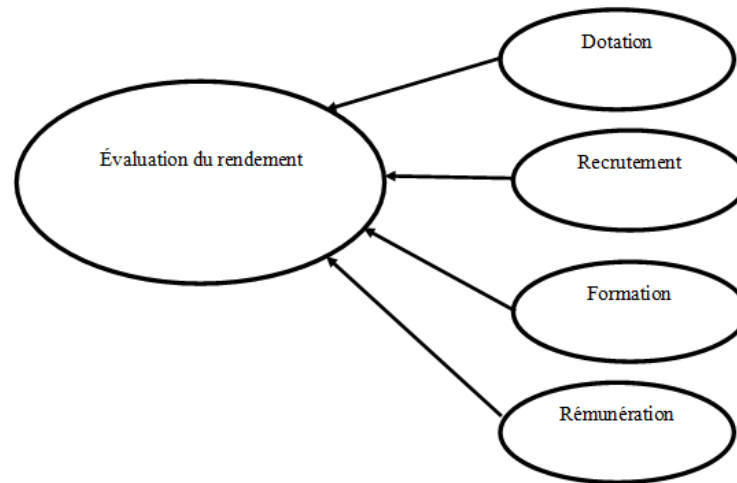
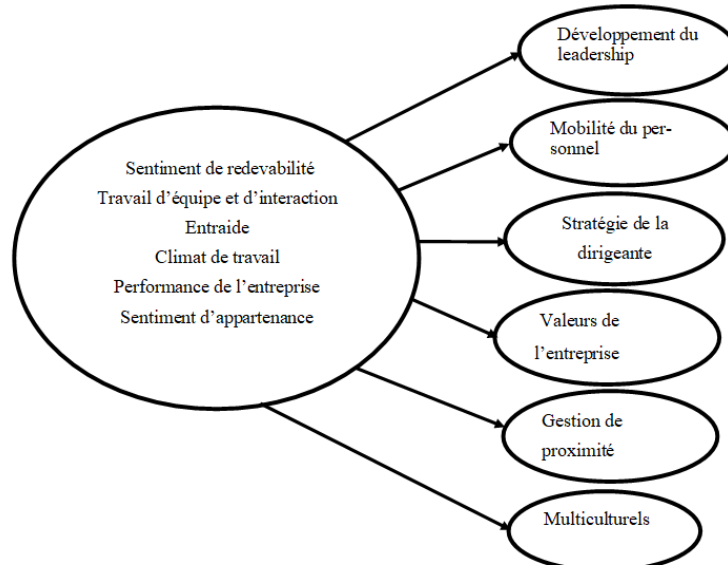
---

**Gertrude**

---

**Axial****Sélectif**

---

**Organisation****formelle****Organisation****informelle**

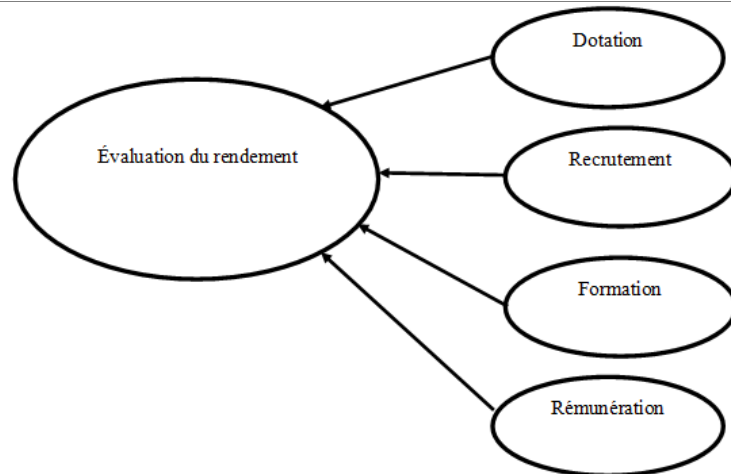
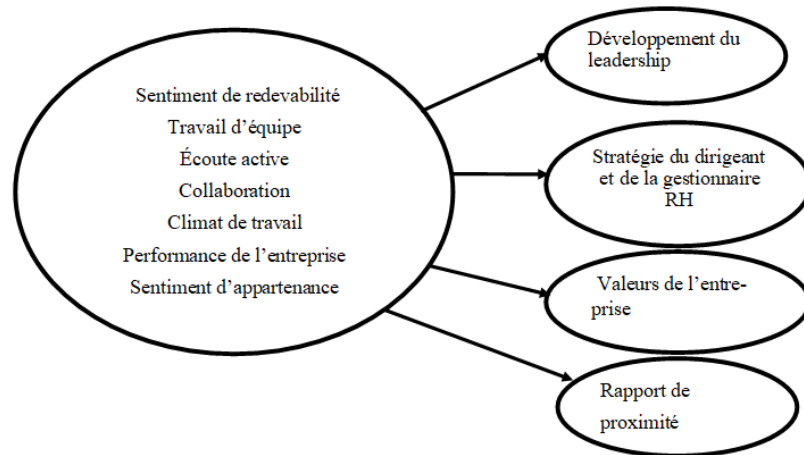
---

**Amélie**

---

**Axial****Sélectif**

---

**Organisation****formelle****Organisation****informelle**

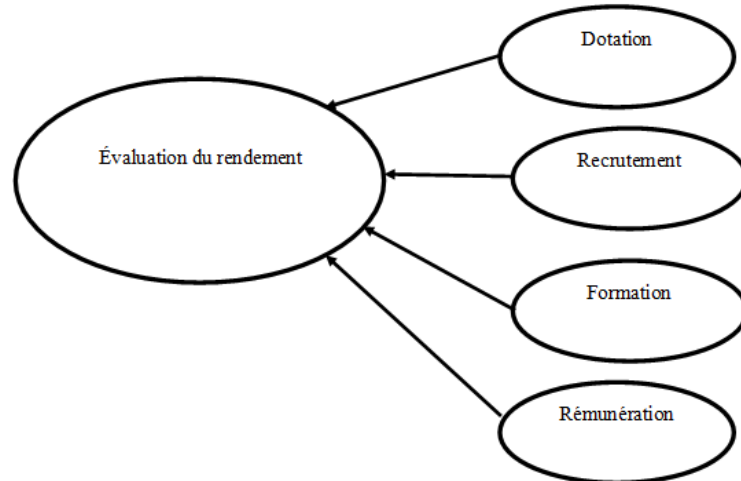
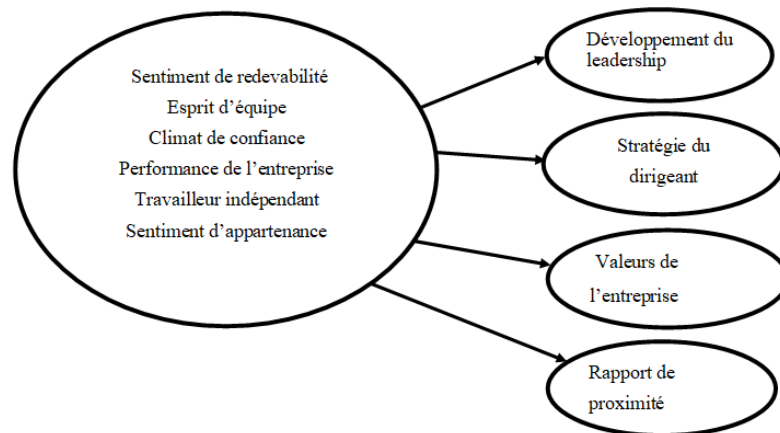
---

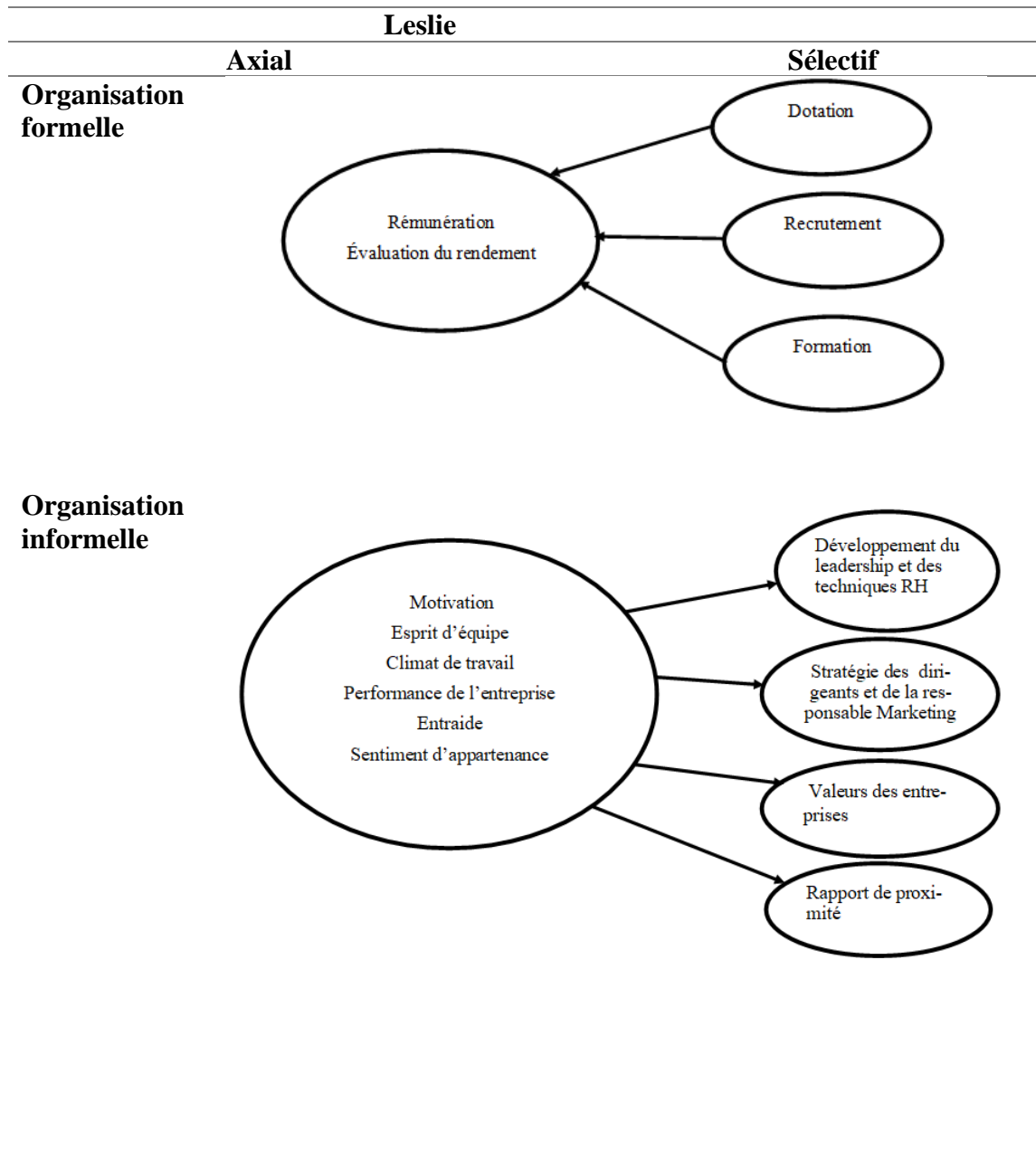
**Robert**

---

**Axial****Sélectif**

---

**Organisation****formelle****Organisation****informelle**



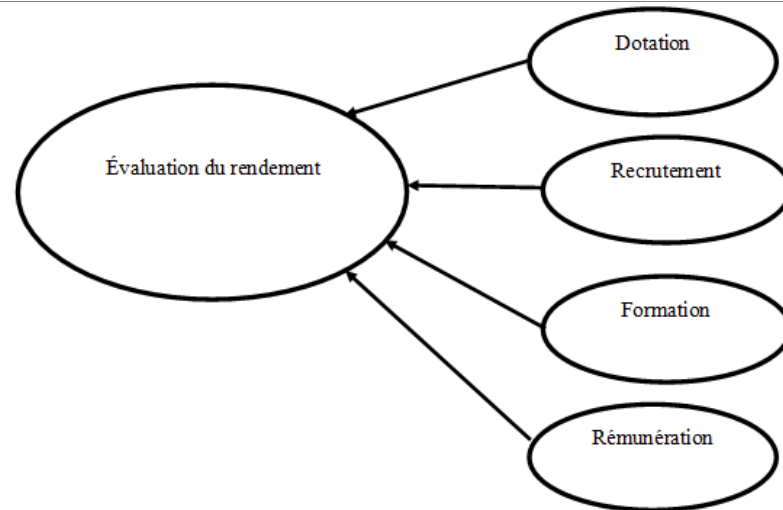
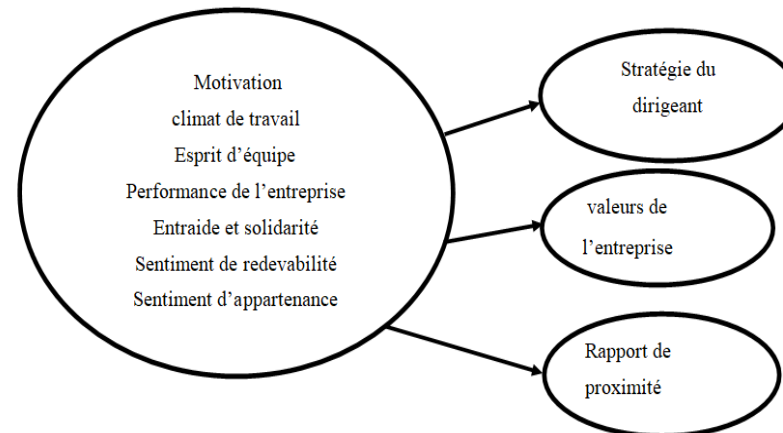
---

**Dani**

---

**Axial****Sélectif**

---

**Organisation****formelle****Organisation****informelle**

Tout d'abord, nous avons **la fonction dotation** qui est utilisée comme première catégorisation. Selon les microrécits de **Gertrude** et **Robert**, cette fonction apparaît comme **sélective**. Elle est perçue par Robert comme un moyen dont se sert sa PME pour embaucher des travailleurs compétents. Pour **Gertrude**, cela permet aussi d'avoir des leaders d'équipes, des personnes qualifiées qui pourront s'occuper de la gestion des travailleurs extérieurs. Quant à **Robert**, il perçoit la fonction dotation comme un moyen d'obtenir des collaborateurs ayant une certaine habileté de gestion, qui pourront avoir à leur charge des équipes afin de répondre à la demande du marché. Autrement dit, cette fonction leur permet à tous les deux d'avoir des collègues de même niveau de compétences qu'eux, qui pourront répondre à la demande croissante du marché et s'occuper de la gestion d'autres travailleurs. Dans le cas de **Leslie** et **Dani**, cette fonction est aussi **sélective**, car elle s'applique à l'ensemble de leur PME. La dotation est perçue comme un processus semblable à la fonction recrutement. Ils perçoivent ces deux fonctions comme un moyen d'avoir des collègues de travail qui les aideront à maintenir leur environnement de travail. Pour **Amélie**, la fonction dotation est aussi **sélective**, mais à la différence de **Leslie** et **Dani**, elle considère qu'une personne qui postule dans n'importe quelle entreprise doit posséder les aptitudes que recherche cette entreprise pour pourvoir un poste. Autrement dit, la fonction de dotation est un processus complet qui permet de recruter des personnes compétentes. **Amélie** encourage toutes les organisations à l'appliquer. D'ailleurs, elle juge que le processus de dotation est réussi dans sa PME, car elle bénéficie de collègues de travail compétents qui participent à l'atteinte des résultats de sa PME.

Parlons maintenant de la deuxième catégorisation : **la fonction recrutement**. Elle apparaît comme **sélective** dans les PME de **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie et Dani**.

**Gertrude** et **Amélie** considèrent que la fonction dotation leur permet d'avoir des collègues du même palier qu'eux, avec qui elles partagent les mêmes habiletés de gestion. La fonction recrutement favorise l'embauche des autres types de travailleurs (des paliers hiérarchiques plus bas). Toujours selon **Gertrude** et **Amélie**, cette fonction ne nécessite aucun processus particulier, mais elles veulent que les travailleurs qui intégreront leur PME puissent avoir les **mêmes valeurs** que celles entretenues par leur PME.

Pour **Leslie** et **Dani**, la fonction recrutement a les mêmes caractéristiques que la fonction dotation. Le travailleur recruté doit avoir les mêmes valeurs qu'eux.

Pour **Robert**, cette fonction est aussi **sélective**. D'ailleurs, d'après son microrécit la nature de leurs activités exige que les personnes recrutées passent par le processus de la dotation et du recrutement. Il est important pour lui que toutes les personnes qui travaillent dans sa PME soient compétentes, car cela aidera à maintenir l'entreprise dans un état de performance soutenu.

La troisième catégorisation est **la fonction formation**. Il ressort des microrécits de **Gertrude** et d'**Amélie** que cette fonction est **sélective**. Dans la PME de **Gertrude**, la formation est offerte aux travailleurs internes uniquement, soit tous les gestionnaires internes. Ceux-ci doivent être capables de parer à toute éventualité tant à l'interne qu'à l'externe. Dans la PME de **Gertrude**, il est très courant que les travailleurs à l'interne occupent plusieurs fonctions. Aussi, ils reçoivent des formations générales leur permettant d'être polyvalents. À l'externe, il y a des coordonnateurs d'équipes qui doivent agir



souvent comme responsables RH. Cette responsabilité exige que les coordonnateurs aient des compétences en RH. De ce fait, la PME de **Gertrude** permet à cette catégorie de travailleurs de bénéficier de formation continue. Pour **Amélie**, la fonction formation est aussi **sélective**, car elle est personnalisée pour chaque membre de sa PME. En effet, selon **Amélie**, la gestionnaire RH de sa PME se charge de trouver la formation qu'il faut à chacun des travailleurs afin de les aider dans leurs différentes responsabilités. Pour **Amélie**, la fonction formation permet d'accroître le savoir-faire de tout un chacun et, par la même occasion, cela maintient l'entreprise dans un rendement optimum.

**Robert, Leslie** et **Dani** considèrent que la fonction formation est **sélective** dans leurs PME. En effet, selon le microrécit de **Robert**, la formation initiale est donnée par le dirigeant et, par la suite, les différents chefs d'équipe ont la possibilité de suivre d'autres formations. Aussi, ces différents responsables donnent souvent des formations aux membres de leur équipe afin que ceux-ci soient au diapason d'informations et puissent participer à l'atteinte des résultats de l'équipe.

En ce qui concerne **Leslie**, tous les travailleurs reçoivent la même formation de base sur les services offerts dans les trois franchises. Par la suite, en tant que responsable marketing, elle donne une formation aux travailleurs de son équipe afin d'augmenter leurs résultats.

Pour **Dani**, la fonction formation est **sélective**, car elle est offerte à tous les travailleurs. En effet, tous les membres de sa PME ont la possibilité d'aller chercher la formation qu'il leur faut pour être toujours compétitif.

La **fonction rémunération**, quatrième catégorisation, est **sélective** pour **Gertrude, Amélie, Robert** et **Dani**. En effet, d'après l'analyse de leurs microrécits, la fonction de la rémunération n'a pas vraiment d'impact sur leurs actions quotidiennes. Selon **Amélie**, la rémunération pourrait être moindre, cela n'aurait aucune influence sur son choix de rester ou non dans sa PME. **Amélie, Dani** et **Robert** considèrent aussi que leurs PME ont beaucoup plus à leur apporter, et que la rémunération n'a pas plus de valeurs. **Gertrude** voit la fonction rémunération comme sélective, car elle n'a pas d'influence sur son rendement, même elle joue un grand rôle dans le recrutement de nouveaux travailleurs, c'est-à-dire que les nouveaux travailleurs sont plus attirés à postuler dans sa PME que dans une autre à cause de la rémunération.

Pour **Leslie**, la **fonction rémunération** est **axiale**, car elle est redistribuée en fonction des résultats de chaque travailleur. Aussi, ils doivent toujours redoubler d'efforts.

Pour terminer, nous avons la **fonction évaluation du rendement**. Pour **Gertrude, Amélie, Leslie** et **Dani**, la **fonction évaluation du rendement** est **axiale**. En effet, d'après les microrécits de **Gertrude** et **Leslie**, le processus est identique pour tous les travailleurs de leurs PME, et s'effectue selon des critères propres à l'entreprise (satisfaction des clients, rapport d'évaluation individuel, logiciel de comptes).

Pour **Amélie** et **Robert**, cette fonction sert à mesurer la performance de chaque travailleur ou groupe de travailleurs de manière à mieux orienter la direction ou les membres de leurs équipes vers les formations adéquates pour eux.

**Dani** considère la fonction évaluation du rendement comme étant un processus organisationnel. En effet, elle s'effectue comme une réunion de travail avec tous les membres de sa PME rassemblés.

En somme, on peut dire que, pour les travailleurs, les cinq FGRH sont perçues comme un ensemble d'outils de gestion qui leur permettent d'accroître leurs compétences de travail et d'avoir des collègues qualifiés qui partagent les mêmes valeurs et objectifs qu'eux. Examinons maintenant les FGRH et les thèmes émergeant des microrécits de **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** et **Dani**, à travers un processus de codage axial et sélectif.

#### ❖ Les FGRH et les thèmes émergeant des travailleurs

De manière générale, il ressort plusieurs FGRH et thèmes des microrécits des cinq travailleurs.

Pour les FGRH et les thèmes axiaux des microrécits de **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** et **Dani**, nous avons **le sentiment de redevabilité, le sentiment d'appartenance, l'écoute active, la collaboration, le climat de travail ou de confiance, l'entraide, le travail et l'esprit d'équipe, la performance de la PME, la motivation et l'indépendance**. Tout comme pour les cinq dirigeants, ces FGRH et thèmes **axiaux** font partie de l'environnement de travail des cinq travailleurs. Ces éléments axiaux se sont développés pour palier à des manquements organisationnels et pour soutenir les FGRH et les thèmes formels instaurés dans chacune de leur PME.

Selon l'analyse de l'expérience des perceptions des cinq travailleurs, **Gertrude**, **Amélie** et **Dani** se sentent redevables envers leur PME, car ils travaillent avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs qu'eux, dans un climat de travail où tout le monde collabore vers l'atteinte d'un objectif commun. De plus, ils reçoivent des formations personnalisées qui les aident à développer leurs aptitudes de leaders et, en même temps, à venir en aide à des travailleurs qui en ont besoin.

Outre ce sentiment de redevabilité, nous avons aussi le sentiment d'appartenance ressenti par tous les cinq travailleurs. En effet, **Gertrude**, **Amélie**, **Robert**, **Leslie** et **Dani** aiment travailler dans l'environnement de travail que proposent leurs différentes PME, car ils peuvent se servir de leurs compétences pour aider leur PME à atteindre les objectifs fixés par la direction ou le dirigeant. De plus, ils travaillent dans un climat de confiance avec des équipes unies et compétentes, ou des collègues de travail qui les aident à atteindre leurs objectifs à travers leurs différentes habiletés de gestion.

Ils ont ce sentiment d'appartenance, car, selon eux, grâce aux FGRH, la structure même de leur PME est adaptée à leur bien-être. De plus, ils participent chaque jour à rendre leur PME pérenne par le travail qu'ils fournissent, leur engagement et le soutien qu'ils accordent à leurs collègues de travail. En effet, ils ont l'esprit d'équipe et collaborent à relever les défis quotidiens auxquels ils sont confrontés. **Gertrude** et **Leslie** considèrent que les différentes FGRH instaurées dans leur PME, leur auront permis de développer leurs aptitudes de leader et de dépassement de soi. Effectivement, elles doivent donner le meilleur d'elles-mêmes dans leurs tâches quotidiennes, et souvent s'occuper des responsabilités pour lesquelles elles n'avaient aucune habileté. Cet environnement de

travail leur a permis de s'épanouir pleinement (se surpasser, montrer tout leur savoir-faire) et d'aimer encore plus leur entreprise. Aussi, elles sont prêtes à motiver et former les travailleurs sous leur direction, afin que leurs PME respectives puissent atteindre leurs objectifs.

Dans cette même perspective, **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** et **Dani** mettent l'accent sur la performance de leurs PME; ils veulent que les travailleurs fournissent un effort soutenu, car ils aiment l'environnement de travail qui leur est proposé et veulent que celui-ci puisse perdurer. De ce fait, **Gertrude, Amélie** et **Robert** priorisent comme critères d'embauche la compétence et le partage des mêmes valeurs qui animent leur PME. Pour **Dani**, sa PME est comme sa **famille**, il veut que les membres de cette famille restent **unis**, avec pour but commun l'atteinte de bons résultats. Aussi, tout comme **Leslie**, il favorise l'embauche de personnes qui partagent les mêmes valeurs que celles de leurs PME et qui seront motivées à la rendre performante.

En plus de ces FGRH et thèmes axiaux émergents, nous avons répertorié un ensemble de FGRH et thèmes sélectifs que sont **le rapport de proximité, la stratégie du dirigeant d'entreprise ou celle du dirigeant marketing, les valeurs de la PME, la mobilité du personnel, le développement des aptitudes de leaders, les travailleurs multiculturels**. **Gertrude, Leslie** et **Dani** entretiennent des rapports de proximité avec la direction et les travailleurs de leurs PME respectives. Ces rapports leur permettent d'être proches de la direction, ce qui les rend plus influençables à toutes les stratégies directives de leurs PME. De plus, les cinq travailleurs étant très engagés dans leurs PME, ils se renseignent sur les rendements des autres travailleurs afin de leur venir en aide pour garder cette pérennité

que connaît leur PME. Le gestionnaire **Robert** a des rapports de proximité un peu différents des trois autres travailleurs. Il est près du dirigeant, qui est l'un de ses amis de longue date, ainsi que des membres de son équipe, mais il a moins de contacts avec les travailleurs du même palier que lui, car ils ne travaillent pas ensemble au quotidien. En effet, les membres de sa PME travaillent par groupes et ne sont pas toujours présents au même moment. Il arrive qu'ils travaillent à l'extérieur des bureaux de leur PME. De ce fait, **Robert** entretient des rapports collaboratifs seulement avec les responsables des autres équipes, car cela peut arriver qu'ils se transmettent des offres de clients.

**Amélie** a des rapports de proximité presque similaires à ceux de Robert, à la différence qu'elle entretient uniquement des relations collaboratives avec les travailleurs du même palier qu'elle parce qu'elle n'est pas intéressée par une relation plus amicale.

**La stratégie d'affaires ou du dirigeant** est un thème qui revenait assez souvent dans les différents microrécits des cinq travailleurs **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** et **Dani**, car ils sont au courant des stratégies de leurs dirigeants, celles-ci faisant partie de leur environnement de travail respectif. Ainsi, l'ensemble de leurs actions et de leurs champs de réflexion est dirigé vers un but commun fixé par la direction ou le dirigeant. Aussi, la stratégie de leur direction ou de leur dirigeant interfère directement dans leurs tâches quotidiennes. À l'instar des stratégies des dirigeants des trois franchises dont elle est la responsable marketing, **Leslie** applique aussi sa **stratégie marketing** dans son travail. Elle veut que ses équipes puissent atteindre des rendements élevés grâce à son expertise et à ses nouvelles aptitudes de leader acquises sur le terrain. Cette stratégie consiste à montrer, aux membres de ses équipes, des techniques d'approche et de vente des services offerts

par les trois franchises aux clients. De cette manière ses équipes peuvent aborder facilement les clients et avoir du succès dans leurs opérations.

Voyons maintenant **les valeurs de l'entreprise**. **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** trouvent que leurs PME respectives partagent les mêmes valeurs qu'eux. De ce fait, ils perçoivent les FGRH comme un moyen d'avoir des collègues de travail qui partagent les mêmes valeurs que celles véhiculées dans leurs PME, afin qu'ils puissent maintenir leur climat de travail. Cela permettrait également à leurs entreprises de demeurer compétitives. Parlons maintenant du thème de la performance, **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** et **Dani** veulent que leurs entreprises restent pérennes, car cela leur permettrait de pouvoir travailler dans un milieu stimulant où ils se sentent épanouis et où ils peuvent toujours se dépasser. Selon leurs perceptions, les bons résultats de leurs PME signifient que leurs actions ont été bénéfiques et qu'ils ont contribué à la réalisation d'un projet porteur.

Pour terminer, nous pouvons dire que chaque FGRH et thème émergent, axial comme sélectif, joue un rôle complémentaire aux cinq FGRH afin de créer un sentiment d'engagement chez les travailleurs de leurs PME mais aussi pour accroître leurs performances. De plus, ces FGRH et ces thèmes émergents font partie intégrante de leur quotidien et les aident à se réaliser.

## **II. Comparaison des résultats des dirigeants et des travailleurs**

Au cours du processus de codification ouvert effectué dans le troisième chapitre, nous avons pu voir émerger de nouvelles FGRH et des thèmes, formels et informels, de la

perception des FGRH des PME de quelques dirigeants et travailleurs, véhiculés à travers leurs microrécits. L'ensemble de ces éléments ont par la suite subi un processus de codification axial et sélectif dans la première partie de ce quatrième chapitre. Cela nous permet de procéder à une comparaison des données obtenues des deux groupes et, pour finir, de mettre en relation ces différents concepts afin d'élaborer notre théorie. Nous tenons à préciser que ce processus circulaire se faisait parallèlement à notre collecte de données.

Dans ce processus de comparaison, nous nous appuyons sur les codages axiaux et sélectifs, car ceux-ci ont été produits grâce aux trois codages ouverts, au journal de bord et aux mémos. Aussi, ces codages représentent une synthèse de l'ensemble des données obtenues auprès des répondants. De plus, nous avons décidé de procéder à ce processus de comparaison des dirigeants et des travailleurs en commençant par les FGRH et les thèmes axiaux. Puis nous analyserons les FGRH et les thèmes sélectifs de nos dix répondants à savoir : **Annie, Carole, Mario, Mathilde, Alexandre, Gertrude, Amélie, Robert, Leslie et Dani.**

En premier lieu, nous avons les fonctions **rémunération** et **évaluation du rendement**, issues de notre processus de catégorisation, et, en deuxième lieu, les thèmes et FGRH émergeant des microrécits de nos répondants, soit **l'unicité, l'entraide, le climat de travail, l'esprit d'équipe ou de famille, la collaboration, la performance de l'entreprise, la bonne atmosphère de travail, les activités interactives ou familiales, le sentiment de redevabilité et d'appartenance, l'épanouissement, la motivation, les résultats satisfaisants, la confiance, l'écoute active.**



La fonction évaluation du rendement est **axiale** pour les cinq dirigeants **Annie, Carole, Mario, Mathilde** et **Alexandre** pour l'ensemble des travailleurs **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie** et **Dani**.

Pour les dirigeants cette fonction est réalisée par eux-mêmes ou par les responsables départementaux, ou encore par les chefs d'équipes et les employés eux-mêmes. Elle permet aux cinq dirigeants de mesurer le degré de satisfaction de leurs travailleurs et aussi de savoir si leurs actions ont eu des résultats bénéfiques sur l'atteinte des objectifs fixés par la direction ou par eux-mêmes en tant que dirigeant.

Pour les travailleurs, la fonction évaluation du rendement est aussi **axiale**, car elle leur permet de connaître le rendement des autres membres de leur PME et de venir en aide aux travailleurs qui ont de la difficulté à atteindre les objectifs fixés par la direction ou le dirigeant de leur PME. Ainsi, ces différents travailleurs espèrent participer à la mission de leur PME.

En bref, on peut dire que cette fonction axiale est perçue par les dirigeants comme un instrument de mesure, et par les travailleurs comme un moyen d'accomplissement et de dépassement de soi. On peut donc comprendre l'importance que représente cette fonction pour ces deux groupes d'individus.

La fonction rémunération est **axiale** pour les dirigeants **Carole, Alexandre** et pour la gestionnaire **Leslie**. Pour **Carole**, cette fonction est basée sur l'expérience de travail de chaque membre de sa PME. De ce fait, les travailleurs ayant une formation professionnelle sont privilégiés dans sa PME. Ceux qui désirent bénéficier des mêmes avantages que cette catégorie de travailleurs doivent redoubler d'efforts (productivité) afin de se démarquer

des autres. **Alexandre** offre des salaires de base à tous ses travailleurs, ce qui fait que sa PME est confrontée à un certain taux de roulement.

**Leslie**, quant à elle, accorde beaucoup d'importance à cette fonction, car la rémunération est offerte selon le rendement de chaque équipe de travail. Aussi, elle veut obtenir une rémunération plus élevée compte tenu du temps qu'elle passe à former et à accompagner les membres de son équipe.

En résumé, on peut dire que la fonction évaluation du rendement ainsi que la fonction rémunération ont des apports positifs sur la perception de l'expérience de travail qu'ont les dirigeants **Carole** et **Alexandre**, de même que la gestionnaire **Leslie**.

Examinons maintenant les différentes FGRH et les thèmes axiaux émergeant des microrécits de nos différents répondants que sont **l'unicité, l'entraide, le climat de travail, l'esprit d'équipe ou de famille, la collaboration, la performance de l'entreprise, la bonne atmosphère de travail, les activités interactives ou familiales, le sentiment de redevabilité et d'appartenance, l'épanouissement, la motivation, les résultats satisfaisants, la confiance, l'écoute active.**

Ces différentes FGRH et ces différents thèmes émergents sont axiaux pour nos dix répondants. En effet, les dirigeants veulent que les membres de leurs PME soient unis, aient l'esprit d'équipe et qu'ils collaborent chaque jour dans un climat de travail et de confiance. De plus, ils veulent que les membres de leurs PME aient les mêmes valeurs qu'eux afin de partager leur vision. Aussi, ces dirigeants mettent en place des activités interactives et familiales de manière à ce que les membres de leurs PME se sentent privilégiés et soutenus, les incitant ainsi à rester dans leurs PME.

Selon la perception des travailleurs, leurs différentes PME concourent à combler leurs besoins d'accomplissement et de dépassement de soi. En effet, grâce à leurs PME, s'ils doivent faire face à de nouvelles problématiques et souvent occuper des postes pour lesquels ils n'ont pas forcément d'habiletés, ils peuvent montrer l'étendue de leur savoir-faire et participer à l'atteinte des résultats de leur PME. Ils peuvent aussi venir au secours de collègues de travail pour les aider à atteindre les objectifs de leurs PME.

Outre ces besoins, il y a la performance. Comme nous l'avons expliqué, les travailleurs sont heureux de pouvoir bénéficier de ce milieu travail. De ce fait, ils travaillent fort pour y demeurer. Aussi, **le sentiment d'appartenance et le besoin de toujours vouloir se dépasser** conduisent leurs PME respectives vers un état de performance soutenu.

Pour terminer, ces différentes FGRH et ces thèmes émergeant s'entremêlent dans le milieu de travail des cinq dirigeants et des cinq travailleurs en fonction des objectifs qu'ils veulent atteindre. Pour les dirigeants, cela se résume à **créer un milieu de travail épanouissant pour leurs travailleurs afin que ceux-ci puissent demeurer dans leurs PME** et ainsi se procurer un avantage concurrentiel durable.

Pour les travailleurs, cela consiste à maintenir un milieu de travail **qu'ils apprécient, voire même un milieu de vie, offert par leurs PME qui leur permette de s'accomplir.**

On peut dire que ces FGRH et ces thèmes font partie des facteurs de succès des PME des Laurentides.

Présentons maintenant les différentes FGRH sélectives extraites de notre typologie, et les FGRH et thèmes sélectifs émergeant des microrécits des dix répondants. Nous avons, comme premières fonctions, la dotation et le recrutement.

Selon les perceptions de l'expérience de travail décrites par les dirigeants **Annie, Carole, Mario, Mathilde et Alexandre**, et les travailleurs **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie et Dani**, ces fonctions sont **sélectives**. En effet, pour **Mario** et **Mathilde** ces processus se font à l'interne; ce sont les travailleurs de leur PME qui se chargent de véhiculer l'information de postes disponibles aux membres qui ne sont pas informés et aux personnes de leurs entourages (familles et amis connues de la direction de la PME). Cela peut se justifier par la relation de proximité entretenue, par la direction et l'ensemble des travailleurs. Cette relation permet à **Mario** et **Mathilde** de débaucher de nouveaux talents dans l'entourage des travailleurs de leur PME et, par la même occasion, avoir des personnes qui connaissent leur PME et qui ont aussi des rapports de proximité avec la plupart des membres de leur entreprise. Pour sa part, **Alexandre** veut des personnes qualifiées, qui partagent aussi les mêmes valeurs que celles qu'il entretient dans sa PME. **Annie** et **Carole** veulent des travailleurs compétents qui peuvent être plus réactifs à leur stratégie d'entreprise. Qu'en est-il de nos travailleurs **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie et Dani** ?

Ces fonctions sont considérées par ceux-ci comme des facteurs favorisant l'intégration d'autres travailleurs qui ont les mêmes valeurs que celles de leurs entreprises, et qui détiennent certaines compétences qui pourraient les aider dans la gestion des membres de leurs PME qui rencontrent des difficultés de rendement. De plus, l'embauche de nouveaux travailleurs compétents, et qui entretiennent les mêmes valeurs qu'eux, les aident à relever de nouveaux défis et à atteindre les objectifs de leurs PME. **Gertrude, Amélie et Robert** veulent toujours avoir des collègues de travail qui détiennent certaines aptitudes de leaders

afin que ceux-ci puissent les appuyer dans les responsabilités quotidiennes. **Leslie** aime avoir des collègues qui comprennent sa stratégie marketing (des techniques de vente, des services offerts aux clients par les trois franchises). Cela a pour effet de la stimuler. Pour sa part, **Dani** est habitué à travailler avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs que lui et qui sont motivées à accomplir leur devoir. De ce fait, il aimerait avoir de nouveaux collègues compétents, qui ont les mêmes valeurs que celles de sa PME, afin d'être toujours performant.

En bref, les fonctions dotation et recrutement sont perçues comme des fonctions favorisant l'intégration de personnes qualifiées et qui adhèrent aux mêmes valeurs que celles des différentes PME de nos cinq dirigeants et cinq travailleurs.

En plus des fonctions dotation et recrutement, nous avons aussi la fonction formation.

Cette fonction est sélective pour les dirigeants, car elle s'adresse à une catégorie de travailleurs, soit ceux qui doivent occuper plusieurs postes ou gérer des équipes de travail.

Pour **Annie**, la formation est axiale, car sa PME ne dispose pas d'assez de ressources financières pour offrir la formation à tous ses travailleurs. Elle préfère prioriser les responsables départementaux et les chefs d'équipes afin qu'ils soient en mesure de gérer les employés à leur charge. **Carole** aussi priorise certains travailleurs (les chefs d'équipes et les responsables départementaux). **Mario** et **Mathilde** offrent des formations en fonction des départements de leur PME. De ce fait, la formation est différente entre les paliers. **Alexandre** n'offre pas de formation à ses travailleurs. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il priorise le recrutement des personnes ayant des formations académiques

afin de ne pas avoir à allouer de fonds pour la formation. Toutefois, il serait prêt à offrir des formations continues aux membres de sa PME qui ont plus d'ancienneté.

Pour les travailleurs, la fonction formation leur permet de renforcer leurs compétences et d'être plus réactifs dans leurs actions d'aide envers les membres de leur PME. **Gertrude** et **Amélie** perçoivent cette fonction comme un moyen de renforcer leurs aptitudes organisationnelles. Pour **Robert** et **Leslie**, elle leur permet d'être plus efficaces dans leur rôle de travailleur. **Dani** voit cette fonction comme **un moyen d'aller chercher les aptitudes dont sa PME a besoin pour rester pérenne**. En plus, cela lui permet d'accroître ses compétences afin de pouvoir donner le meilleur de lui-même continuellement.

En somme, les différentes FGRH que sont la dotation, le recrutement, la formation et la rémunération sont des fonctions perçues par nos dirigeants comme des moyens de bénéficier de travailleurs qualifiés, et par nos cinq travailleurs comme un moyen de bénéficier de collègues de travail compétents. Aussi, la fonction formation sert à renforcer les aptitudes des travailleurs (nouveaux et anciens) afin qu'ils soient toujours performants. Analysons maintenant les FGRH et les thèmes sélectifs émergeant des microrécits des dirigeants et des travailleurs. Nous avons **la stratégie du dirigeant ou de la dirigeante d'entreprise, la stratégie de la gestionnaire RH et Marketing, les valeurs de l'entreprise, le rapport de proximité, le style du dirigeant, le caractère multiculturel des travailleurs des différentes PME, la politique de direction, la hiérarchie et les protocoles, le développement des aptitudes de leaders.**

En ce qui concerne les dirigeants, ceux-ci ont des stratégies différentes qui ont pour but de maintenir leurs PME pérennes. Ces stratégies s'appuient sur les FGRH et les thèmes axiaux informels cités plus haut, afin que leur efficacité soit accrue sur les membres de leurs PME. En effet, ces FGRH et ces thèmes axiaux informels naviguent dans l'environnement de travail des PME. De ce fait, ils permettent aux dirigeants de reprendre plus facilement leurs stratégies auprès des membres de leurs PME. **Carole** rajoute à la stratégie de sa PME sa propre stratégie RH afin de mieux véhiculer celle de son entreprise aux travailleurs, à l'interne comme à l'externe. Aussi, **Carole** pense que sa stratégie RH agit positivement sur les travailleurs, en plus de soutenir la stratégie de sa PME. Donc, elle embauche des travailleurs compétents, qui seront aussi sensibles à sa stratégie et à celle de sa PME.

Pour les travailleurs, la stratégie de leur dirigeant est sélective, car **elle permet de créer ce milieu de travail propice à leur épanouissement**. De plus, cette stratégie favorise l'intégration de travailleurs qui les aident à se dépasser et à réaliser de grandes prouesses (relever de nouveaux défis) dans leurs PME. **Leslie** applique également sa stratégie marketing sur ses différentes équipes afin d'atteindre de bons résultats.

Au sujet des **valeurs de l'entreprise**, les dirigeants mettent beaucoup l'accent celles qu'ils véhiculent dans leurs PME. Ils font même de ces valeurs des critères de sélection afin d'avoir des travailleurs compétents qui ont aussi les mêmes valeurs qu'eux. En fait, ils veulent que leurs travailleurs partagent leurs valeurs afin qu'ensemble ils puissent converger vers l'atteinte d'un but commun.

Pour leur part, les travailleurs aiment leurs PME respectives et trouvent que c'est un privilège d'avoir une PME qui, en plus de leur offrir **un milieu de travail où ils peuvent accomplir de grandes choses, partage les mêmes valeurs qu'eux**. Aussi, les valeurs de l'entreprise sont sélectives pour **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie et Dani**, car ils veulent que les travailleurs qui intègrent leurs entreprises aient les mêmes valeurs qu'eux. Selon ces cinq travailleurs, si de nouveaux venus partagent les mêmes valeurs, ils travailleront pour maintenir leurs PME pérennes, car ils aimeront travailler dans ce milieu de travail. En outre, ces personnes pourront s'épanouir et les aider à se réaliser.

Les dirigeants entretiennent des **rappports de proximité** avec les membres de leurs PME. Ces rapports permettent de transmettre les informations de la direction aux travailleurs. Ainsi les informations sont plus vite véhiculées et les travailleurs sont informés des nouvelles mesures prises par l'entreprise. En plus, ces rapports permettent à chaque dirigeant de mieux partager sa stratégie aux membres de sa PME. De ce fait, ces personnes travaillent pour atteindre les mêmes objectifs.

Les travailleurs, quant à eux, utilisent ce rapport de proximité pour s'informer sur les résultats de leurs PME et collaborent avec leurs collègues de travail qui ont des difficultés à performer et à fournir de meilleurs résultats. Ce rapport leur permet d'être plus proches de leurs collègues de travail et de mieux les aider dans leurs tâches.

**Le style du dirigeant, la politique de direction, la hiérarchie et les protocoles** sont des thèmes sélectifs utilisés par les dirigeants pour maintenir la motivation de leurs travailleurs afin que ceux-ci puissent être toujours productifs.



Pour les travailleurs, **le développement des aptitudes de leaders** est sélectif. En effet, relié à la fonction formation et à l'expérience de travail, **Gertrude, Amélie, Robert, Leslie et Dani** perçoivent le développement des aptitudes de leaders comme un privilège dont ils bénéficient grâce à leurs PME. De plus, cette fonction leur permet d'être plus efficaces dans leurs réalisations et responsabilités. Aussi, elle leur permet de venir en aide aux autres membres de leur entreprise qui ne bénéficient pas de formation ou qui ont de la difficulté à performer.

En somme, la perception des FGRH et des thèmes sélectifs (**la dotation, le recrutement, la formation, la stratégie du dirigeant ou de la dirigeante d'entreprise, la stratégie de la gestionnaire RH et Marketing, les valeurs de l'entreprise, le rapport de proximité, le style du dirigeant, le caractère multiculturel des travailleurs des différentes PME, la politique de direction, la hiérarchie et les protocoles, le développement des aptitudes de leaders**) diffère selon que les individus sont des dirigeants ou des travailleurs. En effet, si nous prenons l'exemple de **Mario et Mathilde**, ces dirigeants utilisent la formation pour développer les compétences de leurs travailleurs afin que ceux-ci soient plus efficaces dans leurs tâches, ce qui devient un avantage concurrentiel. Selon Dani, cette fonction est perçue comme un moyen et un privilège dont il peut bénéficier afin d'aider ses collègues dans leurs activités, et par la même occasion maintenir la pérennité de sa PME. Partant de ce constat, la perception des FGRH et des thèmes émergeant des différents récits de nos répondants diffèrent selon leur position hiérarchique. Mais, leurs actions convergent vers un même but : celui d'assurer un avantage concurrentiel durable à leur entreprise et de la garder pérenne.

Ces FGRH et ces thèmes sélectifs font partie des fondements de leur PME et s'appuient des FGRH et des thèmes axiaux de leur PME. Par ailleurs, ce sont les perceptions interprétatives, de ces différentes FGRH et ces thèmes (axiaux et sélectifs), des dirigeants et travailleurs qui permettent d'expliquer le sentiment d'engagement, voire d'attachement, d'épanouissement et d'accomplissement des travailleurs et des dirigeants dans leurs PME respectives.

### **III. Phase 6 : Élaboration de la théorie**

L'élaboration de la théorie représente la sixième étape de l'approche par la théorisation enracinée. Elle consiste à mettre en évidence les relations entre les catégories et nous permet d'avoir un regard un peu plus global du phénomène étudié (Fortin & J. Gagnon, 2016; Glaser & Strauss, 1967). Dans cette recherche, nous voulons comprendre **les perceptions des FGRH telles qu'interprétées par les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**, sans pour autant généraliser les résultats à toutes les PME. En effet, c'est dans une posture épistémologique postmoderniste que nous avons entrepris cette recherche, afin de saisir la profondeur des expériences de dirigeants et de travailleurs de PME de la région des Laurentides, en étudiant la pluralité des expériences vécues. Aussi, cette partie sert à rendre compte de nos conclusions. Nous présentons nos résultats comme étant propres à chaque PME.

Pour répondre à notre objectif spécifique qui est de comprendre **les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs de PME de la région des Laurentides**, nous avons étudié les microrécits de dirigeants et de travailleurs de PME de la région des Laurentides en nous appuyant sur quelques FGRH. Ces FGRH ont été extraites de la typologie de Wright et al. (2001) et convergences des typologies de Cadin et al. (2007) et de Hornsby et Kuratko (2003). Aussi, nous avons une posture épistémologique postmoderniste et une démarche inductive inspirée de la méthodologie de la théorisation enracinée.

Notre étude nous a permis de comprendre que les FGRH étaient perçues par les travailleurs de PME des Laurentides comme des moyens leur permettant de combler leurs besoins d'accomplissement, d'estime de soi et d'appartenance.

Les dirigeants saisissent en effet qu'ils conçoivent et mettent en place des techniques suscitant **une contribution volontaire** chez leurs travailleurs ce qui pousserait ces derniers à se dépasser et par conséquent à atteindre les objectifs de leur entreprise et la garder pérenne. Aussi, les dirigeants perçoivent qu'ils participent à la mise en œuvre de la mission de leur PME en recrutant des individus qui partagent les mêmes valeurs que celles instaurées dans leurs PME, en plus d'avoir des aptitudes répondant aux exigences des postes à combler. En outre, ces dirigeants accompagnent les membres de leurs entreprises dans leurs rôles de tous les jours afin de s'assurer que ceux-ci sont bien intégrés et pour mieux véhiculer leurs objectifs. Tous ces éléments contribueraient, selon les dirigeants, à répondre aux besoins des travailleurs de développer leur estime de soi, leur sentiment d'appartenance en plus du sentiment de réalisation et d'accomplissement.

Les travailleurs, quant à eux, perçoivent que l'assouvissement de leurs besoins d'accomplissement, d'estime de soi et d'appartenance passe par l'atteinte des objectifs fixés par leurs organisations.

De plus, le fait de pouvoir se surpasser en relevant des défis au quotidien les aiderait à combler leurs besoins d'accomplissement et, par la même occasion, leurs permettrait de préserver cet environnement de travail. En effet, ceux-ci veulent être reconnus pour le travail qu'ils font et l'apport significatif dans leur organisation. De ce fait, ils occupent des responsabilités pour lesquelles ils n'ont pas nécessairement les aptitudes et suivent des formations pour s'améliorer. Aussi, ils s'entraident entre collègues et vont chercher des connaissances qui pourront les aider dans leur tâche quotidienne et accroître les compétences des membres de leur équipe.

En somme, la perception d'atteindre leurs objectifs individuels liés aux besoins humains ainsi que le sentiment d'engagement que suscite l'environnement de travail donne aux dirigeants et aux travailleurs la perception de créer un avantage concurrentiel durable de leurs PME. Aussi, cela les amène à ressentir qu'ils se comprennent dans l'expérience humaine, tout en se distinguant par leurs rôles.

Par ailleurs, leurs désirs insatiables de répondre à leurs besoins humains les conduisent à croire qu'ils se surpassent dans leurs différents rôles. L'étude des microrécits des répondants à travers la typologie des FGRH nous a permis de recenser un grand nombre de FGRH et de thèmes informels qui environnent le milieu de travail des membres des PME. Le *tableau 31, Liste des FGRH et thèmes émergeant des dirigeants et des travailleurs*, présente une liste de ces différents éléments, selon les dirigeants et les

travailleurs. En effet, ces FGRH et ces thèmes sont inhérents aux milieux de travail de nos dix répondants. Aussi, sans le savoir, chaque dirigeant ou travailleur dans son microrécit respectif fait appel à ses thèmes quand il veut répondre à l'un de ses besoins humains. L'ensemble de ces éléments permet à chaque travailleur de sentir qu'il atteint son idéal humain.

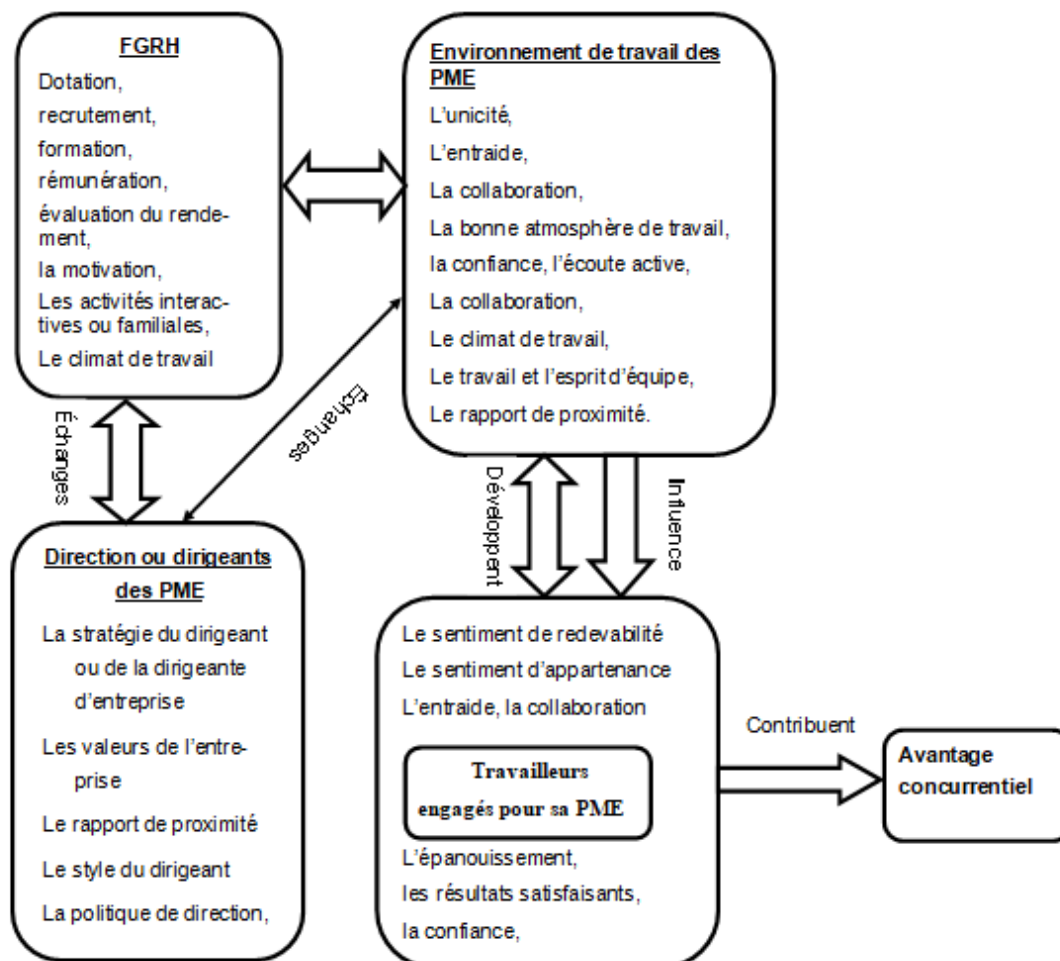
En outre, le double sentiment d'accomplissement humain et de compréhension réciproque leur fait ressentir une mobilisation collective des membres de leurs PME et leur permet peut-être de créer un avantage concurrentiel durable de leur PME.

*Liste des FGRH et thèmes émergeant des dirigeants et des travailleurs*

<b>Dirigeants</b>	<b>Travailleurs</b>
- L'unicité	- Le sentiment de redevabilité
- L'entraide	- Le sentiment d'appartenance
- Le climat de travail	- L'écoute active
- L'esprit d'équipe ou de famille	- La collaboration
- La collaboration	- Le climat de travail ou de confiance
- La performance	- L'entraide
- La bonne atmosphère de travail	- Le travail et l'esprit d'équipe
- Les activités interactives ou familiales	- La performance de la PME
- Le sentiment de redevabilité et d'appartenance	- La motivation et l'indépendance
- L'épanouissement	- Le rapport de proximité
- La motivation	- La stratégie du dirigeant d'entreprise ou celle du dirigeant marketing
- Les résultats satisfaisants	- Les valeurs de la PME
- La confiance	- La mobilité du personnel
- L'écoute active	- Le développement des aptitudes de leaders
- La stratégie du dirigeant ou de la dirigeante d'entreprise	- Les travailleurs multiculturels.
- Les valeurs de l'entreprise	
- Le rapport de proximité	
- Le style du dirigeant	
- Le caractère multiculturel des travailleurs des différentes PME	
- La politique de direction, la hiérarchie et les protocoles.	

*Tableau 31 : Liste des FGRH et thèmes émergeant des dirigeants et des travailleurs, (Kacou, 2020)*

*Élaboration d'un modèle descriptif de la théorie*



*Figure 2: Élaboration d'un modèle descriptif de la théorie, (Kacou, 2020)*

## Chapitre V : Conclusion générale

### I. Conclusion des analyses

L'étude des microrécits des travailleurs de PME que nous avons rencontrés nous a permis d'avoir une connaissance individuelle des réalités de dirigeants et de travailleurs dans leurs PME respectives, donc d'atteindre notre objectif de recherche qui est de **comprendre les perceptions des FGRH telles qu'interprétées par les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**. En effet, selon les perceptions des dirigeants, ces éléments contribueraient à créer une volonté mobilisatrice des membres de leurs différentes PME, ce qui favoriseraient un avantage concurrentiel durable.

L'étude des perceptions des travailleurs révèle que leur désir de répondre à leurs besoins d'accomplissement, d'estime de soi et d'appartenance les conduirait à développer un engagement envers leur PME.

Les différents objectifs recherchés par ces acteurs de PME les amèneraient à ressentir qu'ils se retrouvent dans l'expérience humaine.

L'atteinte de nos résultats de recherche a été rendue possible au moyen de l'approche de la théorisation enracinée, qui permet, à travers son processus itératif, l'étude de différentes perceptions (Corbin & Strauss, 2015), et également grâce à notre posture épistémologique postmoderniste qui nous fait nous rendre compte de la très grande diversité des mondes individuels.



Cette posture nous a donc portée à nous intéresser aux récits de chacun de nos répondants comme étant uniques et riche, ce qui nous a menée à atteindre notre objectif de recherche. Par ailleurs, de la pluralité de perceptions que comportait notre étude, il s'est dégagé des convergences d'expérience humaine.

En effet, pour les dirigeants de PME, leur perception des FGRH découleraient de ces convergences, ce qui suscite le « sentiment » de mobilisation collective des membres de l'entreprise. En ce qui concerne les travailleurs, cela viendrait de leur désir de satisfaire leurs besoins d'estime de soi, d'accomplissement et d'appartenance, ce qui aurait pour résultat de créer un sentiment d'engagement envers leurs PME.

Selon la littérature, la relation de proximité est très forte et importante dans les PME, compte tenu de leur taille et de leur mode de gestion (Filion & Allali, 2007; Mahé De Boislandelle et al., 1998). Effectivement, dans une PME le dirigeant est proche de ses travailleurs car ils partagent les mêmes lieux et conditions de travail. Aussi, il est très facile d'intégrer les buts individuels aux buts de l'organisation (Filion & Allali, 2007). De ce fait, lorsque les travailleurs cherchent à satisfaire leurs besoins d'accomplissement, d'estime de soi et d'appartenance, ils atteignent les objectifs de leurs PME, car ceux-ci ne font plus qu'un avec les leurs (Filion & Allali, 2007).

En outre, les travailleurs sont proches du pouvoir décisionnel, c'est-à-dire qu'ils ont accès directement aux prises de décisions et peuvent soumettre directement leurs idées à leurs dirigeants. Les objectifs et les stratégies leur sont communiqués directement. Ils sont ainsi plus influencés par le style et les valeurs de la direction ou du dirigeant, contrairement aux

GE où la structure de l'organisation est plus rigide et protocolaire (Mahé de Boislandelle, 2015).

Hormis les buts convergents, nous avons l'entraide et la transmission des informations (Filion & Allali, 2007) car, lorsque le travailleur ou le dirigeant a besoin de renseignements ou de transmettre une information, l'un ou l'autre n'a pas besoin de passer par de longues procédures ou par l'intermédiaire d'une autre personne, étant donné qu'ils partagent tous le même environnement, et la ligne hiérarchique est souvent inexistante (Annie Gosselin, 2009). En outre, la circulation de l'information repose sur des relations interpersonnelles.

En plus des informations, les membres des PME s'entraident. Grâce à leur proximité, les acteurs des PME ont des contacts plus fréquents, donc une meilleure connaissance des difficultés de leurs membres. Par conséquent, il est plus facile de venir en aide à celui qui en a besoin (Filion & Allali, 2007; Mahé de Boislandelle, 2015).

Outre ces caractéristiques, il y a l'environnement de travail. En effet, compte tenu de leur taille, les membres des PME assument plusieurs responsabilités. De ce fait, il est plus facile de se réaliser, car ces entreprises abondent en défis et encouragent leurs travailleurs à prendre des initiatives (Bruno Fabi & Lacoursière, 2006).

Notre étude démontre que l'univers des PME est propice à la satisfaction des besoins humains fondamentaux : estime de soi, accomplissement, et appartenance des travailleurs. On conçoit que, selon les perceptions des dirigeants et des travailleurs étudiées, plus l'entreprise est petite, plus grand sera le sentiment d'appartenance des travailleurs envers leurs PME.

Toujours selon la perception de nos répondants, les travailleurs peuvent s'identifier plus facilement à leur PME (valeurs) et ont l'occasion de nombreux défis, ce qui contribue à combler leur besoin d'accomplissement.

Dans la TPE de **Robert**, considérant la nature de leurs activités, les travailleurs sont plus indépendants. Cependant, selon sa perception, on peut remarquer que le fait d'être un leader de groupe le conduit à développer ses compétences, à relever des défis plus stimulants, ce qui lui procure le sentiment de satisfaire son besoin d'estime de soi.

En plus, Robert va chercher des formations qui pourront aider les membres de son équipe à exécuter leurs tâches de sorte que ces personnes puissent participer à l'atteinte de son besoin d'accomplissement.

Selon la perception de Dani, dans sa TPE la relation de proximité est très présente. De ce fait, les membres tissent des liens très forts et s'entraident à relever leurs défis quotidiens. Ils bénéficieraient également de formations de haut niveau (études universitaires), ce qui ne serait pas possible dans une autre TPE. L'ensemble des caractéristiques de sa TPE le conduirait à s'épanouir, satisfaire ses besoins d'estime de soi et d'accomplissement.

Dans les **PE**, l'environnement de travail conduit les travailleurs à développer des attitudes proactives et de leaders à cause de leurs différents rôles (Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, Université Laval Faculté des sciences de l'administration Direction de la recherche, Université Laval Groupe de recherche sur la P. M. E. et l'entrepreneurship, Garand, & D' Amboise, 1994).

Selon la littérature, le dirigeant entretient une relation de proximité avec ses travailleurs afin que ceux-ci puissent être influencés par son style de direction, sa vision et ses objectifs, de sorte qu'ils travaillent pour atteindre les objectifs de son entreprise.

L'analyse des perceptions d'Amélie (travailleuse), Alexandre (dirigeant), Leslie (travailleuse) démontrent pour les dirigeants souhaiteraient que les membres de leur PE aient l'esprit d'équipe, les mêmes valeurs qu'eux afin de partager leur vision. Aussi, les actions entreprises par les dirigeants ou le responsable du personnel (RP) auraient pour objectif de recruter des travailleurs qui pourraient satisfaire leurs attentes. De plus, ils mettent en place des activités interactives et familiales afin que les membres de leurs PE se sentent privilégiés, en vue de consolider leurs esprits collaboratifs et combler leurs besoins humains fondamentaux.

Pour les travailleurs, ils seraient habitués à faire preuve de leadership dans les PE, car ils doivent très fréquemment résoudre de nouveaux problèmes en lien avec des postes pour lesquels ils n'ont pas nécessairement les compétences.

Dans l'analyse du microrécit de Leslie, on a pu comprendre que celle-ci devait former et accompagner les nouveaux membres de son département, comme doit le faire normalement la responsable RH. En agissant ainsi, Leslie se sentait importante pour sa PME, ce qui a eu pour effet d'accroître son estime d'elle-même. De plus, elle arrivait à développer de nouvelles aptitudes de gestionnaire qui concouraient à la rendre, toujours selon elle, plus performante.

Par ailleurs, les caractéristiques de sa PE et son rôle contribueraient à combler ses besoins d'estime de soi et d'accomplissement.

Dans les **ME**, selon les perceptions des dirigeants et des travailleurs, il semblerait que cette catégorie de PME soit plus sélective quant à l'emploi des FGRH.

En effet, pour les dirigeants, certaines FGRH peuvent s'appliquer à la majorité des travailleurs (évaluation du rendement), tandis que d'autres semblent plutôt réservées à des travailleurs clés de l'organisation (formation). Selon le microrécit de Mario et Mathilde, les FGRH seraient perçues comme un moyen de renforcer le savoir-faire ou les aptitudes de leader de leurs différents responsables d'équipes, afin que ceux-ci puissent influencer positivement les travailleurs à leur charge et aient l'impression d'être plus performants dans leurs tâches. En agissant ainsi, les dirigeants aideraient leurs travailleurs à répondre à leurs besoins d'estime de soi et d'accomplissement.

En ce qui concerne les travailleurs des ME, ces FGRH leur permettraient de bénéficier de collègues de travail compétents, qui partagent les mêmes valeurs que celles de leurs ME. À cet effet, ces collègues pourraient les soutenir dans l'exécution de leurs tâches et les aider à répondre à leurs besoins fondamentaux (estime de soi, accomplissement et appartenance).

En outre, dans les ME le nombre de travailleurs est plus grand que celui des TPE ou PE. Par conséquent, les travailleurs souhaiteraient prouver leurs valeurs. Aussi comme perçue dans le microrécit de Gertrude, il n'est pas rare de voir qu'un travailleur accepte plus de responsabilités afin de prouver sa valeur et d'assouvir son besoin d'accomplissement.

En somme, nous pouvons dire que, dans les différentes catégories de PME, se forme un type de synergie-solidarité de proximité affective du genre que l'on retrouve dans les équipes de haute performance de projet (Tuckman, 2012). Il s'agit d'une sorte d'esprit de groupe qui procure comme une effervescence aux membres des PME. Par conséquent, il y a un réel engagement des travailleurs et des dirigeants, surtout de la part des travailleurs, pour construire un milieu de vie, sous le couvert de la collaboration avec des collègues de travail compétents, et le plaisir de réaliser collectivement un projet commun. La PME peut être considérée dans ce contexte comme une forme de gestion de projet dans laquelle la mission de la PME est le projet.

## **II. Portées et limites de la recherche**

### **II.1 Portées pour les sciences de la gestion, les chercheurs et les praticiens PME, GRH**

Nous pouvons dire que notre recherche aura eu plusieurs apports significatifs dans le contexte de l'étude des PME.

En premier lieu, elle aura permis de **comprendre les perceptions des FGRH telles qu'interprétées par les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**. Cette étude aura effectivement donné l'occasion d'avoir une vue d'ensemble des expériences de dix dirigeants et travailleurs de la région des Laurentides. Selon l'interprétation des perceptions des travailleurs, leur sentiment d'engagement serait lié à leur désir de répondre à leurs besoins d'accomplissement, d'estime de soi et d'appartenance. Aussi, leurs PME bénéficieraient d'un univers qui aide ces travailleurs à répondre à ces besoins, et, en essayant de les assouvir, les travailleurs contribueraient selon eux à créer un avantage concurrentiel durable pour leurs PME. En ce qui concerne les dirigeants, ils ont la perception de créer une volonté mobilisatrice chez les travailleurs de leurs différentes PME ce qui, selon eux, favoriseraient un avantage concurrentiel durable pour leurs entreprises.

En deuxième lieu, notre étude aura permis de répertorier un grand nombre de FGRH et de facteurs organisationnels inhérents au milieu de travail de ces PME. Tous ces éléments jouent des rôles significatifs dans le quotidien des travailleurs et des gestionnaires, car ils

sont présents dans leur environnement de travail et les accompagnent dans leurs différentes tâches.

En dernier lieu, nous avons tenté de comprendre l'importance de l'alignement des valeurs de l'entreprise par rapport à ses travailleurs. En effet, les membres de ces PME, travailleurs comme dirigeants, recherchent des personnes qui partagent les mêmes valeurs qu'eux. Il semblerait, selon les perceptions de ces deux groupes de répondants, que si les membres de leurs PME ont les mêmes valeurs qu'eux, ils pourront les aider à se réaliser et à maintenir le milieu de travail offert par leurs PME respectives. Aussi, ce sentiment d'engagement des travailleurs envers les PME les conduirait à créer un avantage concurrentiel durable.

Toutes ces trois portées s'inscrivent dans une contribution unique de notre mémoire, à savoir notre capacité à bien comprendre les dynamiques interpersonnelles en milieu de travail qui émergent d'une pluralité de réalités individuelles convergence. Autrement dit, notre étude dévoile en quoi et comment les réalités individuelles en termes d'expériences humaines peuvent tout de même converger et permettre de créer des liens de solidarité et d'engagement envers une collectivité, même si tous et chacun conserve une manière bien personnelle de comprendre les choses. Le postmodernisme nous aura permis, grâce à la théorisation enracinée, de rendre compte des disparités et des divergences individuelles de vécu individuel en milieu de travail. De plus, le postmodernisme permet de rendre compte des réalités propres à chaque PME telle que vécue par des individus fort différents, et malgré tout révèle des convergences. Voilà en quoi notre mémoire est une contribution à la littérature en sciences de la gestion, à la FGRH et à la gestion des PME.



## **II.2 Limites pour les sciences de la gestion, les chercheurs et les praticiens de PME, GRH**

Pour ce qui est des limites de notre étude, nous avons tout d'abord la délimitation géographique. En effet, notre échantillonnage comprend dix dirigeants et travailleurs de PME de la région des Laurentides. De ce fait, les résultats obtenus ne répondent que partiellement à notre question spécifique, car nous n'avons pas étudié les dirigeants et les travailleurs de toutes les PME des Laurentides.

Comme deuxième limite, nous pouvons parler des restrictions de notre approche épistémologique postmoderniste. En effet, notre étude méthodologique s'appuie du postmodernisme de ce fait, nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à tous les dirigeants et travailleurs des Laurentides. Si l'on veut **comprendre les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs d'autres PME de la région des Laurentides**, il faudrait mener des études directement auprès des membres de ces différentes PME, selon une perspective épistémologique interprétative, voire même néopositiviste, ce qui donnerait la possibilité à d'autres types de recherches de saisir la réalité de ces dirigeants et de ces travailleurs de PME.

### **III. Validité par la théorisation enracinée et le postmodernisme**

Notre recherche est construite à l'aide de l'approche épistémologique postmoderniste et de la théorisation enracinée. Ces deux approches disposent de techniques nous permettant d'attester de la qualité de notre recherche selon les exigences de la recherche qualitatives.

Comme présenté dans notre chapitre II, nous avons, tout d'abord, notre posture épistémologique qui nous offre l'occasion de saisir la réalité, telle que perçue par nos répondants, de leur milieu de vie (**validité de contexte**) et ainsi que de la rapporter selon notre expérience personnelle (**validité phénoménologique**). En effet, notre étude portait sur **les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs de PME de la région des Laurentides**.

Aussi, ces deux types de validité, propres à notre posture de recherche, nous donnent la possibilité d'explorer les perceptions des travailleurs et des dirigeants de PME et de leur environnement de travail. De plus, ils nous permettent, en tant que chercheuse, de faire appel à notre perception pour la retranscription et l'analyse des données, ce qui est le propre même de notre recherche. Hormis ces deux validités, nous avons aussi, **la validité interne, la validité externe et la validité de construite, et la fiabilité**. **La validité interne** repose sur notre grille d'entrevue et le processus itératif d'analyse de données de la théorisation enracinée, plus spécifiquement sur l'échantillonnage théorique. Nous avons procédé à des entrevues jusqu'à ce que celles-ci n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles. **La validité externe** se mesure par la diversité de nos répondants et notre posture épistémologique. **La validité de construite**, quant à elle, fait référence au processus logique que nous utilisons dans notre démarche de collecte et d'analyse de données. Nous avons comme approche la théorisation enracinée. Celle-ci nous permet de saisir les composantes fonctionnelles et contextuelles du langage à travers les microrécits des travailleurs des PME des Laurentides. Cette approche fait appel à un processus itératif entre la collecte et l'analyse de données. De ce fait, elle nous donne en tout temps la

possibilité de vérifier si le processus de collectes de données respecte notre démarche méthodologique. Ensuite, nous avons procédé par triangulation, car nous faisons un processus de va-et-vient entre la collecte et l'analyse de nos données (récit et journal de bord) et les composants analytiques (mémos), afin de multiplier les sources de données et d'avoir des données qui reflètent l'expérience telle que vécue par les travailleurs des PME (Harbour, 2007, p. 102).

De plus, avec chaque répondant nous avons fait un récapitulatif des différentes données que nous avons retranscrites afin d'attester avec eux de la validité et de la fiabilité de ces données.

Pour terminer, nous avons **la fiabilité**. Ce critère se vérifie par notre grille d'entrevue. Pour se faire, à chacune de nos entrevues, nous avons toujours la même grille. Malgré les différents apports de nos répondants, celle-ci est restée inchangée. De plus, notre grille d'entrevue semi-dirigée a été construite en fonction de notre objectif de recherche, elle est fiable. Comme autre critère de fiabilité, nous pouvons parler de notre posture en tant que chercheure. En fait, nous étions seule comme chercheure pour cette étude. Aussi, en tant qu'instrument de collecte et d'analyse de données, nous menions nos entrevues seule avec nos répondants, et notions nos perceptions dans nos mémos. Ces différents éléments attestent donc de notre rigueur scientifique.

#### **IV. Discussion et conclusion**

La présente recherche avait pour objectif de comprendre **les perceptions des FGRH telles qu'interprétées par les dirigeants et les travailleurs de PME de la région des Laurentides**. Nous voulions saisir, à travers leurs microrécits, comment les dirigeants et les travailleurs percevaient les FGRH dans leurs PME. Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une posture épistémologique postmoderniste. Celle-ci nous a permis de rendre compte de la pluralité des vérités et des réalités des individus, et ainsi d'aller au-delà du discours managérial qui donne beaucoup de crédit à la perception collective, et peu à la perception des expériences humaines contenues dans les microrécits de dirigeants et de travailleurs de PME.

En plus de cette posture épistémologique, notre étude a été structurée autour de l'approche de la théorisation enracinée. Cette approche nous donnait, à travers les six étapes de son processus d'analyse (la codification, la catégorisation, la comparaison constante, l'échantillonnage théorique, les mémos et l'élaboration théorique), une véritable compréhension des pluralités individuelles des différents travailleurs et dirigeants.

En effet, l'atteinte de la dimension humaine du ressenti lors des échanges avec les répondants n'est pas une chose aisée à faire car, la plupart des approches scientifiques se basent sur une seule réalité telle qu'interprétée collectivement pour atteindre ce résultat. Cependant, l'approche de la théorisation enracinée nous permet, à travers son processus itératif et la sensibilité du chercheur, de mieux comprendre les PME par les perceptions de l'expérience humaine qu'ont les dirigeants et les travailleurs.

C'est donc au travers de l'approche de la théorisation enracinée et de l'approche phénoménologique du postmodernisme, voire même anthropologique, et par notre expérience subjective de chercheure que nous avons pu accéder aux univers singuliers de chacun de nos dix répondants et répondre à notre question spécifique de recherche **quels sont les perceptions des FGRH des dirigeants et des travailleurs de PME de la région des Laurentides?**

Par ailleurs, nous croyons que cette recherche aura donné la chance de bien apprécier comment l'engagement de dirigeants et de travailleurs de PME de la région des Laurentides concourt à la création d'un avantage concurrentiel durable, mais aussi de mieux comprendre l'univers des PME tel que vécu par ces acteurs (dirigeants et travailleurs).

Dans cette étude, nous faisons une extrapolation explicative fondée sur nos données empiriques selon laquelle les FGRH contribueraient, chez les dirigeants, à créer une volonté mobilisatrice des membres de leurs différentes PME, ce qui favoriserait un avantage concurrentiel durable. Selon les perceptions des FGRH des travailleurs, ces FGRH les aideraient à combler leur désir de se réaliser, d'estime de soi et de sentiment d'appartenance, ce qui contribueraient à créer un sentiment d'engagement envers leurs PME.

Cependant, en tant que jeune praticienne et chercheure, la littérature sur la GRH des PME pouvait nous avoir fait croire que l'apport des FGRH dans les PME était juste l'œuvre des dirigeants et de leurs stratégies.

En première position, notre objectif de recherche nous aura permis de comprendre que le sentiment d'engagement des travailleurs des PME seraient liés à la recherche de satisfaction de besoins humains (besoin d'accomplissement, d'estime de soi et d'appartenance). En effet, grâce à la catégorisation de la typologie des cinq FGRH de Wright et al. (2001), nous avons découvert que l'univers des PME regorge de FGRH et de facteurs organisationnels informels qui aident les travailleurs à répondre à leurs besoins et créent un sentiment d'engagement chez eux, ce qui les conduit à contribuer volontairement à l'atteinte des objectifs de leurs PME. De plus, ces éléments font partie de leur quotidien et les accompagnent dans leurs différentes responsabilités et dans leurs relations avec les autres. Aussi, même si ces PME n'ont pas assez de ressources pour adopter formellement ces FGRH telles que présentés par la GRH dans leurs organisations, les travailleurs qui partagent les mêmes valeurs qu'eux seront toujours engagés envers ces PME. En fait, l'engagement et la contribution des travailleurs ne se trouvent pas dans les FGRH formellement instaurées par le dirigeant ou la direction, on les découvre plutôt dans leur interprétation des FGRH inscrites dans leurs milieux de travail.

En deuxième position, après l'analyse des microrécits de dirigeants et de travailleurs de PME, nous sommes d'avis que l'alignement des valeurs de l'entreprise et des valeurs des travailleurs favoriserait la convergence des visions des membres de la PME, ce qui leur permettraient d'atteindre plus facilement leurs objectifs et de créer un avantage concurrentiel durable. Aussi, les travailleurs percevraient dans l'alignement des valeurs un moyen de se réaliser et de s'accomplir dans un milieu de travail stimulant. De ce fait,

les dirigeants des PME contribueraient à créer une volonté mobilisatrice des membres de leurs différentes PME.

En dernière position, nous retrouvons l'importance de l'alignement de la stratégie de direction, la proximité, le climat de travail et le sentiment d'appartenance. La littérature présente en effet trois approches selon lesquelles une entreprise pourrait atteindre ses objectifs par le concours de ses travailleurs. Nous avons l'approche universaliste (il existe des pratiques ou des FGRH qui augmentent la performance organisationnelle des entreprises), l'approche contingente (l'alignement des FGRH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise facilite l'état de performance organisationnelle) et l'approche configurationnelle (l'harmonisation entre les FGRH et les principales caractéristiques de l'entreprise ainsi que la stratégie concourent à un état de performance organisationnelle) (Delery & Doty, 1996; Duplessis, 2013; J. Fortier, 2012; Garand, 1992; McMahan & Wright, 1992).

À l'instar des approches de la littérature scientifique, nous avons pu comprendre que les FGRH perçues dans l'expérience ressentie et comprise par les travailleurs et les dirigeants des PME, telles qu'énumérées dans le *tableau 31, Liste des FGRH et thèmes émergeant des dirigeants et des travailleurs*, sont aussi importantes pour qu'une PME atteigne ses objectifs et reste pérenne. Par conséquent, nous pensons que tous ces facteurs sont à prendre en compte pour comprendre l'impact des FGRH sur les dirigeants et les travailleurs de PME.

Pour terminer, nous conseillons aux futurs chercheurs, qui voudront étudier le cas des travailleurs d'autres régions dans la province de Québec, d'adopter une posture

épistémologique postmoderniste et d'utiliser l'approche de la théorisation enracinée. Ces deux approches leur permettront d'atteindre une dimension complète de l'expérience humaine des dirigeants et des travailleurs présents dans leurs microrécits, ainsi que de les colliger pour en faire ressortir un portrait des connaissances de leurs vécus.

Nous espérons que toutes ces orientations seront bénéfiques pour de futures recherches et auront contribué à bien dépeindre l'univers des PME.



## Appendice 1 : Grille d'entrevue semi-dirigée

### GRILLE D'ENTREVUE SEMI-DIRGÉE

#### Questions principales

- 1- Comment vous décrivez le fonctionnement de votre entreprise?
- 2- Avez-vous un service de gestion des ressources humaines où, votre propriétaire-dirigeant fait-il office de représentant du personnel?
- 3- Décrivez-nous sa gestion, selon votre point de vue?
- 4- En quoi la GRH contribue au fonctionnement de votre entreprise?
- 5- Les pratiques de GRH participent-elles à votre épanouissement au travail?
- 6- Avez-vous déjà travaillé dans une grande entreprise?
- 7- Diriez-vous que vous étiez plus performant que dans votre PME actuelle?
- 8- Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines des PME que vous connaissez?
- 9- Trouvez-vous que votre entreprise est plus performante qu'elle?
- 10- Pensez-vous que votre gestion des ressources humaines a un effet sur la performance de votre PME?
- 11- Quelles seraient selon vous les améliorations à apporter à votre gestion RH?
- 12- Pourquoi vous avez choisi une PME et par une grande entreprise ?
- 13- Comment avez-vous été recruté par votre entreprise actuelle?

#### Question secondaire

1. Pouvez-vous me dire en quoi la gestion des ressources humaines participe à votre épanouissement au travail? où pourquoi celle-ci ne participe pas à votre épanouissement?
2. En quoi la gestion des ressources humaines des grandes entreprises est-elle différente de la vôtre?

## Appendice 2 : Formulaire de participation

### FORMULAIRE DE PARTICIPATION

**Titre du projet:** L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DES PME

**Chercheur :** Marie Josiane Kacou,

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous sollicitons votre aide dans notre procédure de collecte de données. En effet, notre étude universitaire a pour objectif de comprendre le rôle des PGRH sur la performance des PME. Par ailleurs, étant donné la nature de votre entreprise et votre rôle dans le développement économique du Québec, nous souhaitons votre participation à notre étude au travers d'entrevues individuelles, afin d'obtenir plus d'information sur notre sujet. Cela se fera en fonction de vos disponibilités. Nous comprenons, le poids de vos responsabilités. Aussi, nous ne voudrions pas abuser de votre temps et ferons nos entrevues aux heures de dîner ou en dehors de vos heures de service. Nous tenons à préciser que cette recherche ne vous engage à rien et vos données seront complètement confidentielles. Votre aide sera grandement utile pour notre recherche et aussi, pour le développement des PME.

En espérant avoir de vos nouvelles très bientôt, recevez nos salutations les plus distinguées.

Cordialement Mlle Kacou,

### Appendice 3 : Formulaire de consentement



#### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT : L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTIONS DES RESSOURCES HUMAINES**

##### 1. L'objectif

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle des PGRH sur la performance des PME. Dans le cadre de notre recherche, nous voulons au travers de votre perception comprendre quels sont les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur votre expérience de travail et la performance de votre entreprise. Notre recherche est entièrement à nos frais.

##### 2. Description de la rencontre

La rencontre aura une durée d'une heure et se tiendra dans un lieu qui conviendra aux deux parties selon la disponibilité du candidat. Aucun instrument audio ou visuel ne sera utilisé pendant la rencontre. Le chercheur sera muni d'un bloc-notes pour la prise de notes et d'un questionnaire à titre de référence. Le répondant ne se sentant pas à l'aise lors de l'entrevue ou souhaitant ne plus participer pourra se retirer à tout moment. Les risques liés à cette recherche sont quasi inexistantes. En effet, vous pourriez envisager la possibilité de changer de perspective de carrière (une grande entreprise) ou de revoir votre position hiérarchique dans votre entreprise. Aussi, vu que votre participation est sur une base volontaire, nous nous engageons à réduire le plus possible les risques associés à notre étude. Comprenez qu'aucune compensation ne vous sera accordée. Cette rencontre consistera en une interaction entre le chercheur et le candidat. Il s'agira pour le candidat de répondre aux questions du chercheur.

##### 3. Respect éthique

Noter que notre projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique de notre université (Université du Québec en Outaouais). Par ailleurs, le candidat pourra toujours contacter le président du comité éthique Durivage André, Professeur Département des sciences administratives en cas d'interrogation sur des enjeux éthiques au numéro suivant:

819 595-3900, poste 1781 ou à l'adresse courriel : Andre.Durivage@uqo.ca. Ce formulaire sera en deux exemplaires afin que le candidat puisse garder une preuve en tout temps de sa participation au projet d'étude. Les données recueillies seront confidentielles dans la limite des lois régies par le gouvernement québécois. Aussi, nous pourrions les utiliser sur une période de 05 ans pour une éventuelle étude doctorale faite par ledit chercheur. Seuls le chercheur et le directeur de recherche auront accès à ces données dans le cas de cette recherche. À part ce cas, aucune personne n'aura accès à ces informations. Les noms des candidats apparaîtront sous des noms de code dans le mémoire. Aussi, personne ne reconnaîtra le répondant. Nous garantissons que le verbatim recueilli lors de l'entrevue sera sous clé et une fois retranscrire sera supprimé par une déchiqueteuse. Notre rapport final sera diffusé dans la bibliothèque des universités et sera à la portée de tous.

#### 1. Obligations mutuelles

J'accepte que mes données soient conservées pour une utilisation secondaire pour une étude doctorale par ledit chercheur.

Je soussigné(e) M/Mme-----consens librement à participer à la recherche intitulée : l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME. J'ai pris connaissance du formulaire et je comprends le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Aussi, je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature du ou de la répondant(e)

Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir

Signature du ou de la répondant(e)

J'ai expliqué au/à la candidat(e), le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. J'ai aussi répondu au mieux de ma connaissance aux questions et préoccupations posées par le/la candidat(e).

Signature du chercheur

## Références

- Aktouf, O. (2006). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Peut-on faire comme si le postmodernisme n'existait pas ? In *Questions de méthodes en sciences de gestion*, (pp. 255-291). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/47802287\\_Peut-on\\_faire\\_comme\\_si\\_le\\_postmodernisme\\_n'existait\\_pas](https://www.researchgate.net/publication/47802287_Peut-on_faire_comme_si_le_postmodernisme_n'existait_pas)
- Arcand, M. (2000). *L'EFFET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'EFFICACITÉ DES CAISSES DES JARDINS DU QUÉBEC*. (Doctorat). Université de Metz, (18-91)
- Aubert, N. (2006). L'urgence, symptôme de l'Hypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations. *revues.org*, 11-21.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *management & avenir*.
- Avon, E. (2003). La gestion stratégique des logiques sociales du changement. In: ProQuest Dissertations Publishing.
- Baribeau, C. (2004). Le journal de bord d'un chercheur. In (pp. 1-17).
- Baribeau, C. (2004). Le journal de bord d'un chercheur. In *L'instrumentation dans la collecte des données* (pp. 1-17).
- Baribeau, C., Royer, C., Noël-Gaudreault, M., & Raïche, G. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. doi:10.7202/1016748ar
- Bchini, B., Hamdi, B. & Hikkerova, L (2016). L'impact des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, 33(5), 75-90. Retrieved from <https://proxybiblio.uqo.ca:2588/revue-gestion-2000-2016-5-page-75.htm>
- Benoît, C., Rousseau, M.-D., Julien, P.-A., & Raymond, L. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 39-55. doi:10.7202/1007945ar
- Berthelot, J.-M. (2012). *Épistémologie des sciences sociales*. Paris: P.U.F.
- Bertrand, A. (2007). *Les outils méthodologiques surréalistes comme instrument de découverte ou de gestion des émotions en gestion de projet : une étude exploratoire : mémoire de recherche*. Université du Québec en Outaouais, S.I.
- Blouin, A. (2010). Validation du modèle de contingence des ressources humaines en contexte de PME. In: ProQuest Dissertations Publishing.
- Boisvert, Y. (1996). *Le monde postmoderne : analyse du discours sur la postmodernité*. Paris  
Montréal: L'Harmattan.
- Bourdieu, P. (2003). L'objectivation participante. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150(5), 43-58. doi:10.3917/arss.150.0043

- Boutinet, J. P. (2006). Intérêt et limites du management par projet. *Soins Cadres de Sante*, 15(57), 61-64.
- Boyer, J.-Y., & Savoie-Zajc, L. (1997). *Didactique du français : méthodes de recherche*. Montréal: Logiques.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111. doi:10.2307/41165945
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories* (3e ed.). Paris: Dunod.
- Charles, S. (2010). Modernité, postmodernité, hypermodernité : limite et transgression de concepts. *Contemporary French and Francophone Studies*, 14, 315-322.
- Chrétien, L. A., G; Tellier, G et Arcand, M. (2005). Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises en gestion de projets. *revue internationale sur le travail et la société*, vol.3, pp.107-128.
- Chrétien, L. A., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises en gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3, 107-128.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Darmon, K. (2017). Pourquoi les jeunes diplômés des écoles préfèrent-ils les PME ? *Focusrh*. Retrieved from <https://www.focusrh.com/rerelations-ecoles/recrutement-des-jeunes-diplomes/pourquoi-les-jeunes-diplomes-des-ecoles-preferent-ils-les-pme-30008.html>
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802. doi:10.2307/256713
- Demba, K. (2018). Pertinence de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory) dans la compréhension des logiques managériales du secteur informel en Afrique : une approche théorique. *Approches inductives*, 5, 160-189. doi:<https://doi.org/10.7202/1054338ar>
- Desgagné, S. (2005). *Récits exemplaires de pratique enseignante : analyse typologique*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Développement économique Canada. (2018). *Programme de Développement économique Canada pour les régions du Québec*. Retrieved from <https://www.dec-ced.gc.ca/fra/agence/programmes/index.html>
- Direction des mesures et des services aux individus. (2019). *Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME)*. Retrieved from <https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca> > Guide\_PRIIME
- Direction régionale des Laurentides. (2019). *Laurentides portrait régional*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec Retrieved from [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/regions/portraits\\_regionaux/Laurentides.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/Laurentides.pdf)

- Dodier, D. (2010). Pénurie de main-d'oeuvre en environnement mythe ou réalité? *Vecteur Environnement*, 43(4), 14-15.
- Duplessis, C. (2013). *Amélioration de l'offre de pratiques de GRH dans les PME en contexte de raréfaction de la main-d'œuvre: Proposition d'un outil de diagnostic*.
- E., U. d. Q. à. T.-R. I. d. r. s. l. P. M., Julien, P.-A., & Chicha, J. (2005). *Les PME : bilan et perspectives* (3e éd. ed.). Cap-Rouge, Québec: Presses Inter-Universitaires.
- Fabi, B., & Lacoursière, R. (2006). Attraction et fidélisation d'employés qualifiés : les PME sont-elles dans la course? *InfoPme*, 6, 2-6. Retrieved from [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/14864/3/F210041171\\_InfoPME\\_v6n2.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/14864/3/F210041171_InfoPME_v6n2.pdf)
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Boyer, M. (2004). Ressources humaines : bientôt la grande séduction? *revue de l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relation industrielles agréés du Québec*, 7, 18-27.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente. *management & avenir*, 39(9), 110-123. doi:10.3917/mav.039.0110
- Filion, L.-J., & Allali, B. (2007). *Management des PME : de la création à la croissance*. Saint-Laurent, Québec: Éditions du Renouveau pédagogique.
- Fortier, F., Chénard, J., & Leclerc, C. (1998). Le pacte critique postmoderne. De quelques figures énonciatives de la critique littéraire québécoise de l'année 1990. *Études littéraires*, 30(3), 13-31. doi:<https://doi.org/10.7202/501211ar>
- Fortier, J. (2012). *Pratiques de gestion des ressources humaines, effets sur la performance des entreprises manufacturières québécoises, une étude empirique*. (mémoire). ProQuest Dissertations Publishing,
- Fortin, & Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e ed.). Montréal: Chenelière Éducation.
- Fortin, & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e ed.). Montréal: Chenelière éducation.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition. ed.). Montréal: Chenelière éducation.
- Fortin, R., & Morin, E. (1977). *La méthode*. Paris: Éditions du Seuil.
- Fortin, R., & Morin, E. (2008). *Penser avec Edgar Morin : lire La méthode*. Lyon [France]: Chronique Sociale.
- Garand, D. J. (1992). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse de la documentation empirique*. Université du Québec à Trois-Rivières, Retrieved from <http://depot-e.uqtr.ca/5252/1/000598115.pdf>
- Gestion d'entreprise. (2017). La gestion des ressources humaines dans les TPE/PME. *Petite-entreprise.net*. Retrieved from <https://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html>
- Giroux, N. (1993). *Changement stratégique dans une institution : le cas Visa Desjardins*. G. Morin, Boucherville, Québec.

- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, 31(159), 15-42. doi:10.3166/rfg.159.15-44
- Glaser, B. G., & Barney. (1978). *Theoretical sensitivity : advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). Discovery of Substantive Theory: A Basic Strategy Underlying Qualitative Research. *American Behavioral Scientist*, 8(6), 5-12. doi:10.1177/000276426500800602
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*: Aldine.
- Gosselin, A. (2009). Mémoire présenté au programme de maîtrise en administration en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences. In: ProQuest Dissertations Publishing.
- Gosselin, A., & St-Onge, S. (1998). *La performance au travail*. Montréal  
Paris: École des hautes études commerciales de Montréal  
Revue Gestion  
Revue internationale de gestion.
- Gouvernement du Québec. (2018). *Le plan Économique du Québec budget 2018-2019*.  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec Retrieved from  
[http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2018-2019/fr/documents/PlanEconomique\\_18-19.pdf](http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2018-2019/fr/documents/PlanEconomique_18-19.pdf)
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. Québec [Que.]: Presses de l'Université du Québec.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2015). Introduction : les multiples voies de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Approches inductives*, 2(1), 1-11. doi:10.7202/1028098ar
- Harbour, M. (2007). Le courage managérial dans un processus de fusion d'entreprises. In: ProQuest Dissertations Publishing.
- Hornsby, J., & Kuratko, D. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- Humpich, M., & Bois, D. (2007). Pour une approche de la dimension somato-sensible en recherche qualitative. 3, 1-19. Retrieved from [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v3/Humpich et Bois-FINAL2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Humpich_et_Bois-FINAL2.pdf)
- Innovation Sciences et Développement économique Canada, Direction générale de la petite entreprise, & Direction de recherche et analyse. (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises - Janvier 2019*. Retrieved from [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS\\_Jan\\_2019-V2\\_fra.pdf/\\$file/PSRPE-KSBS\\_Jan\\_2019-V2\\_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf/$file/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf)
- Julien, B. (2006). Modélisation des meilleures pratiques pour l'évaluation des entreprises. In: ProQuest Dissertations Publishing.



- Lacaze, D. (2017). Comprendre la pénurie de main d'œuvre dans les professions comptables : Une étude qualitative des facteurs d'orientation des étudiants. *Gestion 2000*, 34(1), 157-179. doi:10.3917/g2000.341.0157
- Le Corff, Y., & Yergeau, E. (2017). Psychométrie à l'UdeS. Retrieved from <https://psychometrie.espaceweb.usherbrooke.ca/validite-theorique-2>
- Le Gall, V. (2012). *La construction de la confiance: Le cas des alliances stratégiques en biotechnologie*. ProQuest Dissertations Publishing,
- Lefrançois, R., & Gendron, J.-L. (1992). Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, par Francine Ouellet et Robert Mayer, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1991, 537 pages. *Service social*, 41(2), 163-164. doi:10.7202/706574ar
- Levratto, N. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques* (1re éd. ed.). Bruxelles: De Boeck.
- Lord, S. (2016, 5 octobre). Quelle est la part des PME dans l'économie ? *LA PRESSE+*. Retrieved from [http://plus.lapresse.ca/screens/85c5be58-68c9-4613-bd67-f9e1fe6dc161\\_7C\\_0.html](http://plus.lapresse.ca/screens/85c5be58-68c9-4613-bd67-f9e1fe6dc161_7C_0.html)
- Ludivine, A., & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. *Cairn*, 47-69. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-%40grh-2016-4-page-47.htm>
- Ludivine, A., & Gallego-Roquelaure, V. (2018). La dynamique de construction d'une GRH sociétale dans une PME française du secteur de l'économie sociale et solidaire. *Érudit*. Retrieved from <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2018-v73-n1-ri03563/1044427ar/>
- Mahé de Boislandelle, H. (2015). *Gestion des ressources humaines dans les PME* (3e édition. ed.). Paris: Economica.
- Mahé De Boislandelle, H., Julien, P.-A., & Raymond, L. (1998). GRH en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 11-30.
- Marchesnay, M. (2017). *L'entrepreneuriat : des logiques aux pratiques d'action*. Aix-en-Provence: Presses universitaires de Provence.
- Marchesnay, M., & Raymond, L. (2008). Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France. *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 145-168. doi:10.7202/029434ar
- Marsan, B. (2008). Facteurs d'attraction et de fidélisation de la jeune main-d'œuvre au sein des PME, dans un contexte où la population est vieillissante. In: ProQuest Dissertations Publishing.
- Mcmahan, G. C., & Wright, P. M. (1992). Theoretical perspectives for strategies human resource management. *journal of management*, vol. 18(N°2), p. 295-320.
- Merck, B., & Sutter, P.-É. (2009). *Gestion des compétences, la grande illusion : pour un new deal "compétences"* (1re éd. ed.). Bruxelles: De Boeck.
- Messeghem, K., Noguera, F., & Sammut, S. (2010). GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés. *management & avenir*, 39(9), 87-95. doi:10.3917/mav.039.0087
- Meyor, C. (2007). Le sens et la valeur de l'approche phénoménologique. 4, 103-118.
- Michel, M. C., Carrier. (2005). Stratégie de la PME. In *Les PME : bilan et perspectives* (3e éd. ed., pp. 183-215). Cap-Rouge, Québec: Presses Inter-Universitaires.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Edition 3. ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Mohia, N. (2008). *L'expérience de terrain : pour une approche relationnelle dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- Moreno, M. (2008). Gestion des Ressources Humaines. 1-56. Retrieved from [http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours\\_GRH.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf)
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal: G. Morin.
- Mrc des Laurentides et corporation de développement économique. (2018). *Stratégie pour l'emploi*. Retrieved from [https://cdemrclarentides.org/wp-content/uploads/2018/06/Plan\\_action\\_SGAP\\_v4.pdf](https://cdemrclarentides.org/wp-content/uploads/2018/06/Plan_action_SGAP_v4.pdf)
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve [Belgique]: Academia-Bruylant.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: A. Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd. ed.). Paris: A. Colin.
- Patriotta, G. (2003). Sensemaking on the Shop Floor: Narratives of Knowledge in Organizations\*. *Journal of Management Studies*, 40(2), 349-375. doi:10.1111/1467-6486.00343
- Pemartin, D. (2018). *TPE/PME : réussissez grâce aux méthodes et outils RH*. Caen: Éditions EMS, Management & société.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48. doi:10.5465/ame.1999.1899547
- Pires, A. P. (2007). *Échantillonnage et recherche qualitative essai théorique et méthodologique*. Chicoutimi: J.-M., Tremblay.
- Preissle, J., Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2013). Qualitative Futures. In *The landscape of qualitative research* (4th ed., pp. 517-539). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Radio-Canada, S., & Maisonneuve, V. (2017). *Technologies : pénurie de main-d'oeuvre*. Montréal: Société Radio-Canada.
- Radio-Canada, S., & Pontbriand, M. M. (2018). *Pénurie de main-d'oeuvre*. Montréal: Société Radio-Canada.
- Razouk, A. A., & Bayad, M. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale. *Revue internationale sur le travail et la société*, 5, 1-39. Retrieved from [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100395/8/F\\_1825522012\\_2007Vol5Num2AitRazoukIBayad.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100395/8/F_1825522012_2007Vol5Num2AitRazoukIBayad.pdf)
- Rogers, C. R. (2005). *Le développement de la personne* (Nouv. présentation. ed.). Paris: InterÉditions.
- Rogers, C. R. (2006). *Les groupes de rencontre : animation et conduite de groupes*. Paris: InterÉditions.

- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec [Que.]: Presses de l'Université du Québec.
- Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2008). *La GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4e ed.): Éditions du Renouveau Pédagogiques.
- Savard, S. (2019). *La perception des cadres, face à la reconnaissance adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise*. Université du Québec en Outaouais, Saint-Jérôme.
- Savoie-Zajc, L. (2009). *Recherche sociale* (Vol. chapitre 13 : l'entrevue semi-dirigée). presses de l'université du Québec: université du Québec.
- Service Québec. (2017). *Plan d'action régional*. Retrieved from [https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Laurentide/s/15\\_admin\\_PAR\\_2017-2018.PDF](https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Laurentide/s/15_admin_PAR_2017-2018.PDF)
- Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, Université Laval Faculté des sciences de l'administration Direction de la recherche, Université Laval Groupe de recherche sur la P. M. E. et l'entrepreneurship, Garand, D. J., & D' Amboise, G. (1994). *Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH*. Québec: Direction de la recherche, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5e ed.). Montréal (Québec): Chenelière éducation.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*: Sage Publications.
- Sylvie Monchatre, M. T. (2013). Action publique et régulation de la formation professionnelle continue : une comparaison France/Québec. 1-13. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01679386/document>
- Todorov, T. (1966). Les catégories du récit littéraire. *Communications*, 125-151. Retrieved from [https://www.persee.fr/doc/comm\\_0588-8018\\_1966\\_num\\_8\\_1\\_1120](https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1966_num_8_1_1120)
- Tremblay, D.-G., & Rolland, D. (2019). *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales* (3e ed.). Québec Presses de l'Université du Québec.
- Tuckman, B. (2012). *Fixed income securities : tools for today's markets, third edition* (N. J. J. W. S. Hoboken Ed. 3rd ed.).
- Vallée, A. (2007). *Stratégies de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'oeuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale*. Université du Québec à Trois-Rivières, Retrieved from <http://depot-e.uqtr.ca/1955/1/030008493.pdf>
- Verhesschen, P. (2006). Chapitre 12. Pratiques de la recherche narrative : avantages et limites. In *L'analyse qualitative en éducation* (pp. 199-212). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Wang, W.-Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236. doi:10.1108/14691930510592816
- Wang, Y., Wen, S., Li, X., Thomas, F., Su, B., Wang, R., & Jiang, T. (2016). Spatiotemporal distributions of influential tropical cyclones and associated

- economic losses in China in 1984–2015. *Natural Hazards*, 84(3), 2009-2030. doi:10.1007/s11069-016-2531-6
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, A. S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *journal of management*, 27(6), 701-721. doi:10.1177/014920630102700607
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2e ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zgoulli, S., Swalhi, A. & Tahri, N. . (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90(8), 15-37. Retrieved from <https://proxybiblio.uqo.ca:2588/revue-management-et-avenir-2016-8-page-15.htm>