

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Département des sciences administratives

Maitrise en Administration des Affaires

Concentration Services Financiers

**Essai : Comment améliorer la Gestion des Ressources Humaines dans une PME
Québécoise ?**

Cas de la compagnie Groupe Direct

Travail Présenté à :

André Durivage Ph.D.,

Par

Ababacar Dia

07 août 2022

Remerciements

La réalisation de cet essai a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à mon directeur de recherche Monsieur André Durivage, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier Monsieur Nabil Messabia mon Professeur en Méthodologie de la recherche qualitative en contexte de gestion qui fut le premier à me faire découvrir le sujet qui a guidé mon essai.

Mes remerciements vont aussi aux personnes suivantes pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

- ✓ Monsieur Daneau pour m'avoir offert l'opportunité de compléter mon travail au sein de sa compagnie*
- ✓ Chloé Daneau pour avoir facilité le contact avec son père et sa disponibilité durant tout le processus*
- ✓ Au personnel de la compagnie Groupe Direct pour leur participation active à la réalisation de ce projet*
- ✓ Mme Stéphanie Vounang pour avoir pris le temps de relire mon document*

Je ne saurais terminer sans remercier mon épouse Ndéye Teïnde Gueye qui a dû conjuguer avec nos responsabilités parentales, mes enfants (Mouhammadou Mansour, Papa Demba, Allassane Ben Omar et Abdoul Aziz) pour leur support pendant les longues heures d'études.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma famille et à ma belle-famille, mes proches et amis et spécialement à Ben Omar et sa femme Mame Binta, à Papa Samba Diagne, à Dre Balla, à Mary Marsílio et à Kathleen Wolfe qui m'ont accompagné, aidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de cet essai.

Table des matières

1. Introduction	5
2. Présentation de la compagnie	5
3. Objectifs de la recherche	5
4. La problématique managériale	6
5. Contexte théorique	7
5.1. Situation démographique actuelle	7
5.2. La pénurie de main-d'œuvre	9
5.3. La particularité des PME	10
5.3.1. Les lacunes dans la gestion des ressources humaines	12
5.3.2. Le rôle clé du dirigeant	13
6. Cadre opératoire	13
6.1. Question de recherche	13
6.2. Positionnement épistémologique	14
6.3. Justification de la méthodologie qualitative	15
6.4. Choix de la méthodologie	15
6.5. Procédure de cueillette de données	16
6.5.1. Échantillonnage	16
6.5.2. Entrevues	17
6.5.3. Analyse des données	18
6.5.4. Considérations éthiques	19
6.5.5. Retour réflexif du chercheur	19
7. L'analyse des résultats	20
7.1. La synergie déficiente entre les entités du groupe	20
7.2. L'absence prolongée du propriétaire	22
7.3. La guerre de pouvoir en l'absence du chef	23
7.3.1 - L'absence de personne ressource	23
7.3.2 - La surcharge de travail au niveau des ressources humaines	23
7.4. Le ralentissement de la croissance de la compagnie	24

7.5.	Le défi organisationnel	25
	7.5.1 - Le manque de structure	25
	7.5.2 - La détérioration de l'environnement de travail	26
7.6.	La structure de rémunération	26
7.7.	Les faiblesses de la fonction Ressource Humaine au sein de la compagnie	27
7.8.	La volonté et la peur du changement	28
8.	Recommandations	29
	8.1 La création d'un Département des Ressources Humaines	29
	8.1.1 - La mise en place d'un processus de recrutement	30
	8.1.2 – La diversification des sources de recrutement	31
	8.2 La mise en place d'une planification de la relève	33
9.	Conclusion	33

Références Bibliographiques

Annexe 1 : Guide d'entrevue

Annexe 2 : Script pour appel téléphonique

Annexe 3 : Demande de certificat d'éthique

Annexe 4 : Cadre conceptuel

Annexe 5 : Formulaire de consentement libre et éclairé

1. Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle clé au sein des organisations et la mission la plus importante de la fonction RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace. À ce titre, le recrutement est l'une des missions majeures de la gestion des ressources humaines. A l'instar du marché financier, le marché du travail est régi par l'offre et la demande de main-d'œuvre. Un déséquilibre entre les entreprises et les chercheurs d'emplois pourrait entraîner soit un taux de chômage élevé, soit une pénurie de main-d'œuvre. Le recrutement est le véhicule utilisé par les entreprises pour le renouvellement des ressources humaines et soutenir leur croissance. Toutefois, ce marché permet-il, un appariement adéquat entre l'offre et la demande d'emplois. Comment la gestion des ressources humaines impacte-t-elle le processus de recrutement et l'environnement de travail dans une organisation? La présente étude a été initiée sur la base de ce questionnaire global et nous tenterons d'analyser l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'environnement de travail au sein de la compagnie Groupe Direct et sur le processus de recrutement.

2. Présentation de la compagnie

De garage d'essence Fina avec 2 employés en 1972, M. Pierre Daneau a créé Services de Remorquages Groupe Direct en 1974 avec l'achat d'une première remorqueuse. En 1983, l'entreprise s'est agrandie par l'achat de 10 autres remorqueuses. L'année 1985 marque une étape importante dans la croissance de la compagnie par l'acquisition de quatre compagnies concurrentes et par le début de la Division Transport Spécialisé. Dans les années 2000 la Division transport surpasse le remorquage et en 2013 Monsieur Daneau achète une division de transport automobile. Aujourd'hui l'entreprise compte 80 employés dont 47 chauffeurs et 10 mécaniciens. Groupe Direct est aujourd'hui la première entreprise dans le domaine du remorquage lourd, dans le transport spécialisé et dans le transport des automobiles usagées entre le Canada et les États-Unis. Ses principaux concurrents sont Remorquage Burstall Conrad, Transport Dionne et Groupe Bellemare.

3. Objectifs de la recherche

Il convient ici d'effectuer un rappel des raisons fondamentales qui justifient l'intérêt d'accomplir cette recherche. La définition de l'objet de recherche, l'élaboration d'un cadre opératoire et l'identification des règles de validité particulières mais aussi les relations entre les composantes qui se superposent et s'interpellent tout au long du déroulement sont autant de facteurs motivants qui m'interrogent sur les motifs d'effectuer cette recherche.

Pour plus de clarté, Maxwell (2005, 2013) recense trois types de raison qu'il convient de préciser au début d'une recherche. Premièrement, ce sera pour des raisons personnelles. Du fait de mes expériences comptable et bancaire, j'ai eu très peu de chance d'approfondir mon expertise en ressources humaines même si j'ai eu le privilège de gérer une équipe. Ainsi mon objectif est de sortir de ma zone de confort pour acquérir des compétences nouvelles dans ce domaine et faire valoir cette expertise au sein de la compagnie où je travaille actuellement (Banque Royale du Canada) pour aspirer à un poste de management.

Deuxièmement pour des raisons pratiques. Mon sujet porte sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur le processus de recrutement et l'environnement de travail dans une organisation. En tant qu'apprenti-chercheur mais avec l'expertise de professionnels aguerris en gestion des ressources humaines, je vais tenter d'aider la compagnie Groupe Direct à déterminer l'influence de la gestion des ressources humaines sur l'environnement de travail au sein de la compagnie Groupe Direct.

Troisièmement, ce sera pour des raisons académiques. Mes recherches n'ont pas la prétention de créer une nouvelle approche de gestion des ressources humaines en substance du processus de recrutement mais d'apporter une piste de réflexion sur les études dans ce domaine.

4. La problématique managériale

Le départ en retraite des baby-boomers représente depuis quelques années un défi majeur pour les entrepreneurs dans de nombreux pays développés y compris au Canada, surtout quant à son impact au niveau de la disponibilité de la main-d'œuvre. Cette avalanche de retraités dans la société pourrait être interprétée d'une part comme étant la solution pour absorber le chômage de masse car les nouvelles personnes qui intègrent le marché du travail sont moins nombreuses que les retraités qui le quittent. Cette situation contribue au phénomène de la rareté de main-d'œuvre qui touche aujourd'hui tous les secteurs d'activités et pose de ce fait une problématique réelle d'équilibre au niveau de la gestion des ressources humaines de manière stratégique et efficace au cœur des entreprises (Rousseau 2012). La pénurie de main d'œuvre est à ce point critique que plusieurs entreprises se voient obligées de refuser de nouveaux contrats, perdent des clients ou cumulent des retards dans les livraisons.

Le secteur de l'industrie du camionnage n'est pas épargné. De plus, l'avènement de la COVID19 a accentué la situation. En effet, pendant que de nombreuses écoles de camionnage étaient fermées durant une bonne partie de l'année 2020, de nombreux chauffeurs qui approchaient de la retraite ont choisi d'arrêter la conduite. « *Le secteur du camionnage et de la logistique a ainsi connu un resserrement au niveau des emplois de 10% soit environ 72 000 postes en moins pendant le premier semestre 2020* » (Rossignol, 2020). Ainsi l'agence QMI, dans une publication parue dans le Journal le Montréal, affirme que : « *l'industrie du camionnage fait face actuellement à la pire crise de son histoire et aura besoin de 50 000 nouveaux chauffeurs d'ici 2020* »

Malgré cela, on néglige la façon dont on recrute au niveau des PME. Force est de constater malgré tout un retard d'ajustement au niveau des processus de recrutement. Comme le mentionne l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés, « *le recrutement au niveau des PME n'est pas structuré et se fait de façon négligée. Pourtant, le processus de recrutement est le premier outil d'attraction qui permet d'influencer la façon de présenter l'entreprise aux éventuels candidats à l'emploi, il serait donc judicieux de le repenser dans ses aspects les plus simples* ».

Notre questionnement à ce niveau est de nous demander comment utiliser efficacement les stratégies de recrutement afin d'apporter les réponses les mieux adaptées pour répondre aux grands besoins en main d'œuvre dans les PME en général mais surtout dans la compagnie Groupe Direct, objet de notre travail.

5. Contexte théorique

5.1. Situation démographique actuelle

Tous les pays du monde sont aujourd'hui confrontés à la problématique du vieillissement de la population. Le Québec n'en est pas épargné. Cette problématique a été mentionné par un grand nombre d'organisations, d'économistes et de spécialistes qui ont multiplié les mises en garde face au défi démographique qui attendait le Québec (Arsenault, Boisvert, 2004). C'est aujourd'hui à la fois un défi d'ordre social et d'ordre économique qui oblige à s'attarder davantage sur les principaux enjeux de cette décroissance démographique.

Cette situation était déjà perceptible depuis au moins une vingtaine d'année. En effet, d'après les travaux effectués par Jonathan Deslauriers, Robert Gagné et Jonathan Paré dans le rapport sur le Vieillissement démographique : Solutions pour un Québec mal préparé « *Les effets du*

vieillessement accéléré de la population québécoise ont commencé à être perceptibles au cours des années 2000, le phénomène n'étant évidemment pas étranger au vieillissement des baby-boomers ». Plusieurs facteurs ont contribué à cette situation. Aux lendemains de la seconde guerre mondiale le boom du taux de la natalité constaté ne s'est pas poursuivi dans le temps. En effet, la population mondiale a connu un repli vers la fin des années 50 pendant que la croissance économique a été soutenue et ce, malgré les crises financières qui ont secoués l'économie mondiale. Entre autres crises qui ont eu un impact négatif sur le taux d'emploi, nous pouvons citer la crise américaine du crédit de 1966 qui a eu pour conséquence un manque de liquidité au sein des banques américaines, une chute des cours boursiers et un fort ralentissement de l'activité économique. Ce ralentissement a été aussi constaté lors de la crise financière de 2008 plus connu sous le nom de la crise des subprimes. Cette période a été caractérisée par une baisse du marché immobilier, un effondrement du système financier de plusieurs pays et une explosion du taux de chômage.

Malgré toutes les crises financières, la croissance économique a été telle que les entreprises font face à un déclin de la main-d'œuvre dont les raisons principales seraient à chercher dans une démographie changeante en termes de nombres mais aussi au niveau des comportements des employés. La génération des baby-boomers, singularisée par sa stabilité et son attachement émotionnel avec l'employeur est en train d'être remplacée par la génération X et Y. Cette génération est caractérisée par l'individualisme et le désir de concilier l'équilibre travail et famille. De plus, nous assistons à un déséquilibre entre le nombre d'employés intégrant le marché de l'emploi versus les départs à la retraite. Cette période de transition va se traduire au cours des prochaines années par un important déclin de la population active, par le fait même de la main-d'œuvre disponible (Légaré, 2004). En plus de sa rareté, cette main-d'œuvre est caractérisée par sa diversification et les difficultés de la fidéliser (Fabi et al, 2009).

Toutefois, il serait excessif de limiter la pénurie de main-d'œuvre à la seule cause démographique. Il va falloir pousser l'analyse pour déterminer les autres causes de la pénurie. Cependant, nous pouvons retenir que nous sommes passés d'une période où les employeurs avaient l'embaras du choix quand venait le moment de recruter du personnel à une situation inverse à cause du déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi.

5.2. La pénurie de main-d'œuvre

« En 1991, Szabo relevait dans une étude américaine que près de 75% des 1000 employés interrogés déclaraient avoir de la difficulté à trouver de la main d'œuvre qualifiée. A l'époque, il avançait déjà comme cause de cette pénurie, une augmentation trop faible de la main d'œuvre disponible par rapport aux besoins croissants des entreprises, un système éducatif défaillant et un déséquilibre grandissant entre les compétences recherchées par les employeurs et celles possédées par les travailleurs » (Framery, 2009). Cela atteste que les défis de recrutement auxquels seront confrontés les entreprises sont de sources variées.

On peut dire que les départs à la retraite massifs seront difficilement comblés par la nouvelle génération de travailleurs. Un véritable choc en raison du déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail déjà prévu depuis 2012 selon les démographes (Dodier, 2010). Presque huit ans plus tard, avec un taux de natalité de 1.54 % selon Statistiques Canada, la population active n'augmente pas assez rapidement pour combler cet écart grandissant. Ces départs à la retraite ont été accentués par l'avènement de la COVID19. Selon une analyse relayée par MarketWatch sur le site internet *Les Avantages*, certains travailleurs plus âgés ont anticipé leurs dates de retraites même s'ils ont été moins impactés par les conséquences économiques de la COVID19 que les employés plus jeunes.

Depuis un moment déjà, le Canada, et plus particulièrement le Québec, est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre. Bien que ce soit un sujet présent dans les sujets économiques depuis au moins une dizaine d'années (Gravel, 2018), le Québec y est vivement confronté actuellement et la situation ne fera qu'empirer. Selon le conseil du patronat au Québec, par le biais de son président Karl Blackburn : « *il ne se passe pas un jour sans que les médias ne rapportent une nouvelle démonstration de la pénurie des travailleurs. Avec 181 030 postes vacants à la fin du premier trimestre de l'année, on ne parle plus de rareté, mais plutôt d'une crise de la main-d'œuvre. La démographie vieillissante du Québec est la principale cause de ce phénomène qui ne s'estompera pas avant 2030* ».

Toutefois, le problème de la main-d'œuvre ne se limite pas uniquement à un problème démographique. On peut aussi parler de l'inadéquation des programmes de formation avec les besoins du marché canadien. Bien que les programmes de formation au Canada embrassent tous les secteurs économiques (santé, éducation, finances, économie, technologie et autres), certains secteurs sont en abondance de main-d'œuvre tandis que d'autres sont déficitaires comme le domaine de la santé. Selon

le rapport Regards sur l'éducation 2014 : « *le Canada est le premier pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) où le taux d'obtention d'un diplôme postsecondaire est le plus élevé. Paradoxalement, le Canada avait enregistré 94 000 permis valides de travailleurs étrangers temporaires pour combler les pénuries de main d'œuvre et au même moment, le pays affichait un taux de chômage de 7%* » (Ouedraogo, 2017). Cette affirmation vient confirmer le déséquilibre au niveau des programmes de formation au Canada.

5.3. La particularité des PME

« *En ce qui concerne les PME, une étude de la Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes (FCEI) menée en avril 2006 auprès de 10,000 entreprises, révèle que 27% des chefs d'entreprises en 2005 possédaient au moins un poste vacant à long terme au sein de leur organisation contre 23% en 2004* » (Framery, 2009). Cette pénurie de main-d'œuvre amène les entreprises, quel que soient leurs tailles, à se livrer une concurrence accrue au niveau de l'embauche et de la rétention du personnel. Les pratiques courantes utilisées peuvent aller de débaucher des employés auprès des concurrents en offrant des salaires plus importants, à la mise en place de programmes internes de fidélisation du personnel (programme de retraite, avantages collectifs et autres). Toutefois, les PME ne disposent pas de ressources financières pour concurrencer celles d'entreprises de plus grande envergure. A cela s'ajoute que la nouvelle génération est moins attachée émotionnelle à son employeur et a des motivations professionnelles différentes de celles des baby-boomers. Ainsi, le tarissement de la main d'œuvre actuelle et la compétition accrue pour en disposer, exigerait un changement de comportement de la part des entreprises.

Dans les PME, l'activité RH est réduite soit à une fonction purement administrative ou à un besoin de se conformer aux lois et règlements en vigueur (Mahé de Boislandelle, 1988). L'importance qui lui sera accordée sera en fonction de la personnalité du dirigeant, de son exposition et de son expérience par rapport à la gestion du personnel (Palier, 2006). On dénote souvent une absence de structure, voir une gestion informelle de l'activité recrutement dans les PME. Ainsi certains auteurs (Parlier, 2006 ; Louart et Vilette, 2010) s'entendent pour dégager une tendance qui caractérise la fonction RH dans les petites et moyennes entreprises. Des sources de recrutement limitées, une faible compétitivité au niveau salarial, une absence de planification des besoins en main-d'œuvre, l'inexistence de représentation syndicale et de convention collective, la faiblesse des montants alloués à la formation continue sont entre autres éléments qui vont caractériser les PME. Ces caractéristiques

ne sont pas sans conséquence sur la qualité des ressources mobilisées en période de pénurie. Ainsi, les dirigeants ont tendance à se limiter à leur réseau ou à celui des employés pour combler les besoins. Le recrutement s'effectue sur la base des demandes ponctuelles et non en fonction d'une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Les propriétaires des PME hésitent à investir dans le développement personnel des employés de peur de les perdre au profit de la compétition.

« Ces caractéristiques ne sont pas sans évoquer le modèle arbitraire de GRH développé par Nizet et Pichault (2000). La centralisation de la politique RH, la difficulté à garantir l'équité interne de certaines décisions sociales, faute de processus RH structurés, induisent un risque élevé de dérive des coûts cachés (notamment une augmentation des phénomènes d'absentéisme et de rotation du personnel) » (Grimand, 2013). Le corolaire de cette gestion arbitraire est d'instaurer un climat de travail délétère, une difficulté à maintenir les ressources disponibles et à développer un sentiment d'appartenance envers les membres de l'équipe. Les employés auront plus tendance à venir compléter leurs heures de travail pour se faire payer que d'œuvrer pour la croissance de la compagnie et assurer un service à la clientèle de qualité.

Malgré les conséquences d'une gestion des ressources humaines déficiente, certaines PME tardent encore à octroyer une place de choix dans le développement stratégique de cette fonction. Pour certains dirigeants, la réponse se trouve dans leur manque de formation et pour d'autres par le manque de ressources financières pour prendre en charge ce centre de coût. Quel qu'en soit la raison, il relève l'importance d'attribuer à la GRH une place stratégique au même titre que les ventes ou la production. En effet, peu importe le domaine d'activité et les ressources financières qui lui sont allouées, la réussite de l'entreprise ne peut se concrétiser qu'avec un certain niveau de qualité de la main-d'œuvre et cela est encore plus vrai dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Avoir une structure formelle ou écrite de GRH n'est pas suffisante, encore faudrait-il que cela se répercute dans l'application intelligente et orthodoxe de la démarche en y associant le plus possible les employés.

Nonobstant tous les défis mentionnés dans la gestion des ressources humaines au sein des PME, tout n'est pas nécessairement mauvais. La taille réduite du personnel, la proximité avec les dirigeants et le propriétaire et la souplesse de la structure sont autant d'éléments qui militent pour une gestion personnalisée de la main-d'œuvre et créer un esprit de famille pour fidéliser l'équipe. Pour les employés, il est plus facile de se faire distinguer dans une petite équipe et de développer une certaine

polyvalence que dans une grande corporation. L'approche adoptée par le propriétaire et que l'importance qu'elle accordera à cette fonction vont en déterminer le succès ou l'échec.

5.3.1. Les lacunes dans la gestion des ressources humaines

Lorsqu'on s'attarde de façon plus attentive aux lacunes observées dans la gestion des ressources humaines, on constate d'abord qu'il y a des difficultés qui sont associées à la planification des besoins de main d'œuvre. « De l'étude de Benoit et Rousseau (1993), il ressort que cette activité se fait la plupart du temps de façon très intuitive et très sommaire. Lesemann (2003) soulignait que les dirigeants de PME sont souvent préoccupés par l'avenir à court terme de l'entreprise, ce qui expliquerait cette faible planification des besoins de main d'œuvre et sa faible formalisation » (Framery, 2009). Ainsi, dans les PME, le recrutement n'apparaît pas comme une activité stratégique. On assiste à l'inexistence d'un processus documenté de recrutement, l'absence d'une grille salariale permettant de déterminer la rémunération équitable des employés selon la nature de l'emploi, le niveau d'éducation, le nombre d'années d'expérience et autres. Les programmes d'avantages sociaux sont souvent inexistantes. Toutefois, depuis l'avènement du Régime Volontaire d'Épargne-Retraite (RVER) mis en place le 1^{er} juillet 2014 par le gouvernement provincial, les PME, à l'instar des grandes entreprises offrent de plus en plus des avantages collectifs à leurs employés pour faire face à la pénurie. Il est à noter que ce n'est pas toujours une pratique généralisée.

Rappelons que le RVER est un programme pour permettre aux travailleurs québécois d'avoir accès à un régime d'épargne-retraite collectif. L'obligation de l'employeur se limite à offrir le programme mais pas nécessairement à y contribuer. Le gouvernement a mis en place un échancier selon la taille de l'entreprise.

Cette différenciation de traitement des ressources humaines selon la taille et l'importance de la compagnie a un impact direct sur la rétention et le recrutement de la main-d'œuvre, ainsi que l'environnement de travail. D'ailleurs, dans les travaux de Nicolas Framery sur les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre en contexte de PME, quatre sources de recrutement se démarquent au sein des petites et moyennes entreprises :

- Les journaux
- Les contacts personnels du dirigeant

- Les contacts personnels des employés
- Les candidatures spontanées

5.3.2. Le rôle clé du dirigeant

« *La GRH en PME se construit chemin faisant et évolue en fonction des besoins de l'entreprise. Elle présente des faiblesses latentes, identifiées par D'Amboise et Garand (1995), qui sont relatives à un manque de ressources qui caractérise la PME (Wolff et Pett, 2006), à une absence de compétences en termes de GRH ou encore à une résistance au changement. L'une des particularités de la GRH dans les PME est son caractère informel voire intuitif (Saini et Budhwar, 2008) qui serait inhérent à la forme d'entreprise* ». (Adla, Gallego-Roquelaure & Calamel, 2016).

Au niveau des PME, le dirigeant intervient aussi bien au niveau de la planification stratégique que dans la gestion des activités opérationnelles. Son expérience personnelle, sa personnalité et ses valeurs influenceront les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de la compagnie. Cette approche informelle présente les avantages d'une certaine proximité entre l'employeur et les employés et ainsi contribue à la performance de l'entreprise. Toutefois, cette démarche peut être source de conflits de travail, notamment par la gestion du personnel selon le degré de proximité des employés avec le dirigeant. Par exemple, les promotions et les augmentations de salaire peuvent être attribuées selon les critères propres à ce dernier et pas nécessairement sur la base du travail accompli ou du rendement de l'employé.

6. Cadre opératoire

6.1. Question de recherche

Selon le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) : « *pour répondre à sa mission et atteindre ses objectifs, une organisation doit s'assurer de disposer des ressources nécessaires. Une des activités de la gestion des ressources humaines est l'embauche des membres de l'équipe pour combler efficacement les postes vacants. Il faut procéder avec méthode : analyser les besoins de main-d'œuvre et le poste à combler; recruter et sélectionner les personnes adéquates dont les compétences et les attitudes correspondent aux exigences des postes et bien les accueillir et les intégrer dans l'organisation.* » Ce qui soulève la question à savoir est-ce qu'une

recherche sur le processus ou une recherche sur le contenu tel que Grenier et Josserand (2014) le décrivent serait la démarche optimale?

La recherche sur le contenu se différencie de la recherche sur le processus en ce sens que la première analyse les compositions de l'objet étudié pendant que la seconde analyse le comportement et l'évolution du sujet en question. D'ailleurs, Corinne Grenier et Emmanuel Josserand ont utilisé dans les *Méthodes de recherche en management 2014*, la métaphore de la photographie pour démontrer la différence entre les deux approches. Selon eux « *si l'analyse de contenu représente un arrêt sur image, le film se déroule à nouveau dans les recherches sur le processus* ». La recherche sur le processus permet d'étudier l'impact d'une décision stratégique dans la vie d'une organisation.

Dans notre projet de recherche, nous sommes en face d'une entreprise qui jadis prospère se retrouve dans la situation où elle refuse de nouveaux contrats faute d'employés pour les honorer. Ce qui nous motive à effectuer une recherche sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur le processus de recrutement pour voir les défis et suggérer des améliorations possibles.

6.2. Positionnement épistémologique

Ma posture épistémologique d'apprenti chercheur tient compte d'une particularité essentielle de la réalité. Je suis en train d'analyser les défis de la gestion des ressources humaines d'une entreprise selon la conception du propriétaire, des personnes clés de l'entreprise et des employés. Ainsi l'approche constructiviste décrite par Guba et Lincoln (Guba, 1990; Guba & Lincoln, 1989, 1994, 2005) a guidé notre choix menant à la réalisation de cet essai.

« *Suivant la perspective proposée par Guba et Lincoln (1994, 2005), l'ontologie constructiviste est relativiste. Celle-ci pose qu'il n'existe pas de réalité objective, mais de multiples réalités socialement construites, et que celles-ci ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte (Guba & Lincoln, 1989)* ». *Ces réalités multiples prennent la forme de constructions mentales altérables et sont liées à leur contexte (Guba & Lincoln, 2005) (Garneau, 2013)*. Selon cette perspective, la connaissance se forme de façon progressive selon les expériences vécues par l'apprenant, s'ajuste en fonction de l'environnement dans lequel évolue l'individu. La particularité du constructiviste est la connaissance construite par l'apprenant selon le contexte du moment.

A travers cette démarche nous cherchons à comprendre l'expérience et la compréhension des différents employés qui travaillent au sein de Groupe Direct et nous essayons de dégager un consensus au niveau des thèmes dominants. Ce consensus n'est pas figé dans le temps et peut évoluer selon l'environnement changeant dans lequel évolue la compagnie. *Pour comprendre une action, le chercheur doit donc saisir les significations qui constituent cette action. Pour reprendre l'exemple de Schwandt (2000), lever le bras peut être interprété comme voter, appeler un taxi ou demander la permission de parler dépendant du contexte et de l'intention de l'acteur* » (Garneau, 2013).

6.3. Justification de la méthodologie qualitative

Pour notre travail nous avons opté pour une recherche qualitative. La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. En réalité, il n'y a pas de contradiction entre les deux mais plus une complémentarité, car elles n'étudient pas les mêmes champs d'expertise. Pendant que la recherche quantitative met l'accent sur les données mesurables, la recherche qualitative se concentre sur des données verbales. Elle permet une compréhension des événements et leur impact sur le comportement d'une population donnée. C'est une démarche de recherche qui analyse des situations complexes, tels que la compréhension du comportement humain et les phénomènes sociaux, qu'il est impossible d'expliquer avec la recherche quantitative.

L'approche holistique de la recherche qualitative permet d'analyser des facteurs subjectifs. La démarche qualitative de recherche est recommandée lorsque les facteurs à analyser sont subjectifs. *« Les méthodes qualitatives de recherche sont seules à rendre accessible une telle vision holistique (Benbasat et coll., 1983 ; Eisenhardt, 1989; Flyvbjerg, 2011; Patton, 1982; Stake, 2008; Worthman et Roberts, 1982). Elles permettent, particulièrement pour l'étude de cas, d'observer et d'analyser ces phénomènes comme un tout intact et intégré (Bullock, 1986) » (Gagnon, 2012).*

Nous analysons l'environnement de travail au sein de Groupe Direct, particulièrement la gestion des ressources humaines dans le processus de recrutement. L'approche qualitative va nous permettre de mieux saisir la compréhension des différents acteurs sur les défis que rencontre la compagnie.

6.4. Choix de la méthodologie

Dans notre projet de recherche nous avons opté pour l'étude de cas unique comme choix de la méthodologie. *« En effet l'étude de cas permet une compréhension profonde des phénomènes,*

des processus les composant et des personnes y prenant part. Ce faisant, certains auteurs croient qu'elle convient surtout pour la construction de théories (Baxter et Jack, 2008 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1989 ; Gersick, 1988 ; Harris et Sutton, 1986 ; Woodside et Wilson, 2003) » (Gagnon 2012). Cependant des auteurs comme Anderson (1983) et Eisenhardt (1989) ont démontré qu'elle peut être utilisée pour vérifier une théorie. En résumé, elle peut être utilisée pour élaborer une recherche qui peut associer les deux.

Dans le cas de notre recherche, nous analyserons la gestion des ressources humaines et son impact sur le processus de recrutement de Groupe Direct en explorant la conception des chauffeurs, du propriétaire de la compagnie et de la haute direction. L'objectif étant, suite à l'analyse des données collectées, de construire et/ou de vérifier une théorie à la lumière de la revue de la littérature.

Ainsi nous avons opté pour l'étude de cas comme méthodologie de recherche en se basant sur les écrits mentionnés plus haut ainsi que ceux de Yin (2003, 2009). Selon ce dernier, « *la méthode de l'étude de cas peut être utilisée afin d'expliquer, de décrire ou d'explorer des évènements ou des phénomènes dans leur contexte réel. C'est une approche différente de celle des designs expérimentaux contrôlés où les chercheurs testent des hypothèses en conditions cliniques de laboratoire, qui leur permettent de manipuler l'environnement délibérément.* » (Gagnon, 2012)

6.5. Procédure de cueillette et d'analyse de données

6.5.1. Échantillonnage

Pour ce qui est de notre recherche, nous opterons pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste, à savoir l'échantillonnage par convenance. Cette méthode permet de sélectionner les individus qui feront partie de l'échantillon selon leur disponibilité et leur facilité d'accès, tout en veillant à assurer une certaine représentativité par rapport à l'ensemble de la population ciblée (Gauthy-Sinéchal et al., 2009). Nous avons opté pour cette approche du fait de la non-disponibilité de l'ensemble du personnel parce que certains chauffeurs sont souvent sur la route ou certains emplois sont en intervention hors du bureau.

Nous avons interrogé la Directrice Générale par intérim de la compagnie qui est en même temps responsable du recrutement et de la paie, le propriétaire de la compagnie ainsi sa fille qui a travaillé pour la compagnie pendant des années et qui pourrait reprendre la société au moment de la retraite de son père, le chauffeur le plus ancien, le dernier chauffeur recruté, le Directeur de Transport Élégance, un des répartiteurs et deux autres chauffeurs choisis selon la disponibilité et leur implication

au sein de la compagnie.

Ce choix se justifie dans la mesure où les personnes clés vont fournir les informations nécessaires au processus actuel, la documentation existante sur le processus et présenter l'histoire de la compagnie. Les chauffeurs et le personnel administratif viendront corroborer ou nuancer les informations reçues de la haute direction.

6.5.2. Entrevues

Avant la conduite des entrevues nous avons appelé les employés ciblés par téléphone pour planifier la date et l'heure des rendez-vous. De plus, nous avons expliqué le processus et les buts de la recherche ainsi que la démarche pour mettre les intervenants à l'aise et aller chercher le maximum d'information possible. Par ailleurs, nous avons aussi expliqué le formulaire de consentement libre et éclairé (Annexe 5) et obtenu l'approbation de l'interviewé pour participer à l'étude.

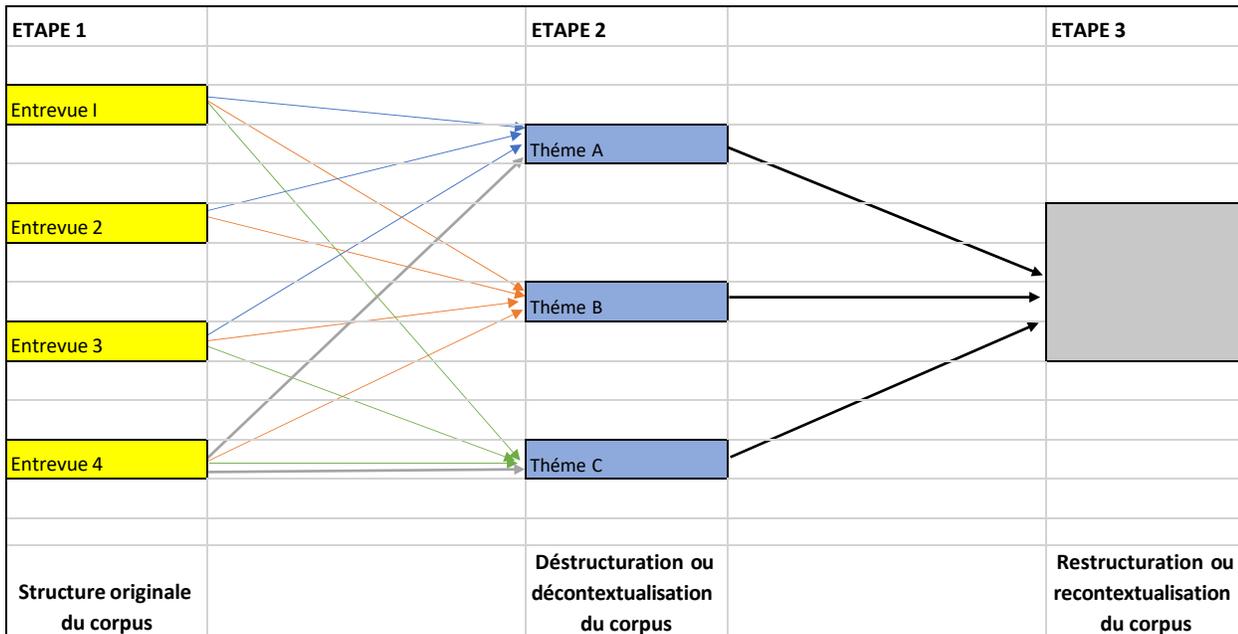
La cueillette de données a été faite par le biais d'entrevues semi-dirigées conduites en personne, souvent dans le milieu du travail. Chaque entrevue semi-dirigée a une durée moyenne d'une heure. Le guide de l'entrevue (Annexe 1) comporte six questions. La première permet de briser la glace et d'établir une connexion avec l'interviewé(e). A partir de la deuxième question, on invite l'employé à raconter une histoire sur l'évolution de la compagnie, du processus de recrutement et des conditions de travail. En fonction des réponses, je posais des sous-questions pour obtenir de l'information additionnelle. En effet comme l'explique Paillé (1991), l'entrevue semi-directive est :

« semi-préparée, semi-structurée et semi-dirigée. Ce qui signifie que le chercheur prépare son entrevue, quoique de manière non fermée, qu'il propose un ordre des interrogations et guide la conversation, sans toutefois l'imposer. Bref, l'entrevue est préparée mais elle demeure ouverte à la spécificité des cas et à la réalité de l'acteur » (p. 4).

L'entrevue semi-dirigée permet d'approfondir la question de recherche en posant des questions additionnelles. Elle se présente comme une discussion entre le chercheur et les employés. L'objectif est d'établir une relation de confiance entre les interlocuteurs pour permettre au chercheur de collecter des informations importantes dans l'optique de dégager un consensus sur les thèmes qui seront développés par les employés. « *L'entrevue semi-directive ou l'entrevue semi dirigée (Savoie-Zajc, 1997) est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes (Lincoln, 1995) » (Imbert, 2010).*

6.5.3. Analyse des données

Rappelons que « le principe d'analyse à la base du logiciel Nvivo relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Cette décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier » (Deschenaux 2007). Le but du processus, que nous allons décrire en détail dans le prochain paragraphe, est de faire ressortir les tendances qui se dégagent. Ainsi en amalgamant les données nous avons été en mesure de déceler les thèmes pour pouvoir synthétiser les préoccupations de l'ensemble des personnes interviewées mais aussi de déceler les contradictions. Cette démarche itérative de thématisation aussi connue sous le nom de « coding-on » est illustrée ci-dessous :



Source : Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7 page 10

Pour le processus d'analyse, nous avons suivi la démarche décrite par Mireille Blais, Ph.D. et Stéphane Martineau, P.h. D. dans l'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. Dans un premier temps nous avons retranscrit fidèlement les données brutes dans le logiciel in vivo. Une relecture approfondie nous a permis d'identifier des thèmes qui feront l'objet des sous-chapitres dans le prochain point. En effet, une étiquette a été créée pour chaque catégorie de données en relation avec les questions de recherche. La démarche d'analyse a été

raffinée après plusieurs relectures pour soit bonifier les thèmes ou les fusionner selon le degré de proximité des points décelés. Nous avons ainsi été en mesure de broser un portrait fidèle des points de vue employés et des dirigeants de Groupe Direct en référence avec l'objet de la recherche. Finalement, nous avons choisi des citations pour illustrer certaines catégories.

6.5.4. Considérations éthiques

La démarche de collecte de données n'a pas fait l'objet d'une approbation par le comité d'éthique de la recherche de l'Université de Québec en Outaouais car il ne s'agit pas d'une condition préalable aux essais. Toutefois, toute la démarche a été effectuée et supervisée par deux professeurs membres du comité d'éthique : Mr. Messabia et Mr. Durivage (qui est Président du comité d'éthique). La problématique de l'éthique au niveau de la recherche se résume à deux dimensions. « *En premier lieu, l'éthique aborde la question des conduites du chercheur tant dans ses comportements que dans ses attitudes (Connolly, 2003). L'autre dimension du travail du chercheur concerne le respect des personnes (les sujets) ou des animaux en lien avec le processus même de la recherche et les procédures de cueillette de données* » (Martineau 2007). Dans notre démarche de recherche, nous avons mis en place toutes les ressources nécessaires pour respecter les principes fondamentaux qui selon Van Der Maren (1999) sont obligatoires pour une bonne recherche éthique. Nous faisons ainsi allusion :

- Au consentement libre et éclairé que nous avons respecté
- Au respect de la dignité des employés et des dirigeants que nous avons interviewés
- Au respect de la vie privée et à la confidentialité des mêmes personnes

En définitive, comme le souligne pertinemment Harrisson (2000, p. 39) : « *De nos jours, le jugement éthique repose sur l'équilibre des conséquences du processus de recherche pour les sujets humains quant aux bénéfices et aux risques pour les sujets. L'intégrité humaine est le concept central dans l'évaluation des risques* » (Martineau 2007).

6.5.5. Retour réflexif du chercheur

Au niveau de la recherche qualitative, malgré l'absence de démarches permettant de valider la véracité d'une étude, il y a quand même des canevas décrits par plusieurs auteurs comme

Guba, Lincoln et Patton sur les bonnes pratiques à suivre. Nonobstant, la vision paradigmatique du chercheur, certains auteurs s'entendent sur les grandes lignes à respecter pour une recherche de qualité. « *Les critères généraux de qualité proposés par Tracy (2010) sont : l'importance du sujet soumis à la recherche, la rigueur de l'étude, la sincérité du chercheur quant au processus du travail effectué, la crédibilité, la résonance, le sens, les aspects éthiques et la cohérence du dessin* » (Fredin, Di Virgilio et D'onofrio, 2012). Ainsi, dans notre démarche de recherche nous avons adopté les critères de Tracy pour garantir la validité de notre de travail.

7. L'analyse des résultats

La présente section est consacrée à l'impact de la gestion des ressources humaines sur le processus de recrutement et l'environnement de travail dans une organisation comme Groupe Direct. Parmi les thèmes qui se dégagent nous pouvons retenir la synergie déficiente entre les entités du groupe, l'absence prolongée du propriétaire entraînant une guerre de pouvoir entre les personnes ressources, le ralentissement de la croissance de la compagnie ainsi qu'un défi organisationnel. Nous avons aussi noté une structure de rémunération déficiente et une faiblesse de la fonction Ressource Humaine et ce malgré une volonté de faire changer les choses.

7.1. La synergie déficiente entre les entités du groupe

Souvent utilisées comme stratégie de croissance horizontale ou de croissance verticale voir même de diversification, les fusions ont pour finalité la réalisation de la synergie. On parle de fusion horizontale lorsque deux entreprises concurrentes décident de s'associer alors qu'une fusion verticale va plutôt impliquer des compagnies qui ont des activités complémentaires. Lorsque la fusion est utilisée dans une stratégie de diversification, on parle alors de fusion conglomerale. Cette situation se présente quand une entité fait l'acquisition d'activités variées.

Dans le cas de Groupe Direct, la stratégie de croissance utilisée par M. Daneau était celle de fusion acquisition. D'ailleurs, la compagnie actuelle est composée de deux entités qui sont :

- Le Service de remorquage Groupe Direct inc. qui se spécialise dans le domaine du remorquage et du transport de toutes catégories.
- Le Transport d'Autos Élégance qui s'occupe du transport des véhicules des « Snowbirds » vers le Canada ou en direction des États-Unis mais aussi du transport des véhicules commerciaux des

manufactures d'automobiles, des services d'encan, des services de remise de marché et des achats par internet.

Les synergies générées par une fusion peuvent être liées à une rationalisation des coûts (synergies des coûts), à la complémentarité des actifs entre les entités (synergies de croissance) et l'amélioration de la trésorerie et des coûts de financement (synergies financières). Les synergies de coûts impliquent un partage des ressources humaines pour créer une symbiose entre les compagnies concernées, une optimisation du processus de production et un accès à un meilleur réseau de distribution dans le but de réduire les coûts de fonctionnement tout en supprimant les doublons. L'exemple P&G et Gillette tiré des travaux de Kaouther Bennani (Fusions et Acquisitions : Les Facteurs qui influencent la Performance Post-Opération) en est un exemple. Ainsi, la nouvelle entité a réussi à réduire ses frais de ressources humaines de 11 milliards de dollars à la suite de la fusion par la suppression de 6000 postes non essentiels.

Les synergies de croissance sont facilitées par la possibilité d'utiliser les actifs spécifiques de chaque entité dans le but de soutenir le développement de la nouvelle structure. « *Ainsi, Michelin, en achetant Uniroyal aux États-Unis, a pu bénéficier du réseau de distribution de l'entreprise acquise, ce qui lui permet d'écouler ses produits sans avoir eu à le créer ou à le développer* » (Meier et Schier, 2003).

La capacité d'endettement et la réduction du risque de défaut de paiement favorisées par la fusion, offre un meilleur pouvoir de négociation envers les bailleurs de fonds. Ainsi, les synergies financières réalisées ont permis à une compagnie comme Enron de pouvoir tirer profit d'un pouvoir d'endettement supplémentaire (Bennani, 2006). Cette situation peut aussi s'étendre aux autres indicateurs financiers tels que : les ventes, la marge brute et les déductions fiscales (Rhéaume, 2021).

Dans le cas de la compagnie Groupe Direct, les administrateurs n'ont pas su tirer profit de la fusion en regroupant de façon harmonieuse les deux entités. Ainsi la Directrice Générale par intérim du Groupe ne pouvait intervenir au sein de la division Élégance. Les chauffeurs des deux divisions ne pouvaient pas travailler selon leur expertise mais selon l'entité qui recrutait même si certains d'entre eux ont exprimé le désir d'avoir cette flexibilité. Les employés de Service de remorquage Groupe Direct inc. avaient le présentiment que la division Élégance est une compagnie différente. Toutefois, les

dirigeants ont réussi à effectuer une utilisation efficiente du garage mécanique par les deux divisions malgré les déficits au niveau du recrutement.

7.2. L'absence prolongée du propriétaire

Le rôle prépondérant du dirigeant sur le succès ou l'échec dans la croissance de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs écrits. Deux profils de dirigeants se dégagent : les conservateurs et les entrepreneurs (Kotey et Meredith, 1997 ; Saddler-Smith *et al.*, 2003). Les premiers sont motivés par une approche favorisant une conciliation entre la vie professionnelle et le travail avec un style de leadership plutôt paternaliste (Cassar, 2007; Morris *et al.*, 2006). Pendant que les conservateurs vont avoir une démarche réactive en développement d'affaires, les entrepreneurs vont être plus proactifs. En effet, ils accordent une importance capitale à la compétitivité, à la croissance, et au développement de nouveaux marchés. « *Le conservateur recherche la stabilité ou, à tout le moins, une croissance contrôlée (Cadieux, 2010). Plutôt que d'être proactif, il adopte un comportement réactif face à son environnement (Kotey et Meredith, 1997) » (Trépanier, 2015).*

Les deux profils se rassemblent dans leur objectif de pérenniser la survie de l'entreprise mais se dissocient dans l'approche. En fait, le profil de l'entreprise semble indissociable à la croissance d'une entreprise et à la mobilisation des ressources nécessaires pour y arriver. Il est à noter que le profil du dirigeant peut évoluer dans le temps. « *Il est tout à fait possible qu'un conservateur devienne entrepreneur avec les années et l'expérience, tout comme il se peut qu'un entrepreneur devienne conservateur lorsque son entreprise aura atteint la taille souhaitée (Cadieux, 2010) » (Trépanier, 2015).*

Monsieur Daneau, qui est le propriétaire, était très présent au sein de la compagnie. Sa logique consistait à faire des acquisitions afin de faire croître la compagnie. Son implication était très saluée par les employés. D'ailleurs les gens disaient qu'il allait souvent dans la cour pour vérifier l'état des camions, parlait aux chauffeurs pour mieux les connaître mais aussi pour avoir leur rétroaction sur le bon fonctionnement de la société. Toutefois, depuis quelque temps, il est souvent en Floride et s'occupe de la gestion de la compagnie à distance, par téléphone. De plus, il pense ne plus être en mesure de croître. Il songerait même à vendre le transport spécialisé parce qu'il pense que les employés ne s'occupent pas suffisamment bien du matériel. De leur côté, les employés se plaignent de ses absences répétées. Cette différence de conception entre les employeurs et les employés a un impact direct sur la qualité de la gestion des ressources humaines et sur l'environnement de travail.

7.3. La guerre de pouvoir en l'absence du chef

7.3.1 L'absence de personne ressource

Devant les absences répétées de M. Daneau, il n'y a personne pour s'occuper de la gestion de la compagnie. Comme disait un des employés :

“il y a plein de monde, Il y a comme beaucoup d'indiens mais pas de chef alors chaque personne essaie de prendre un peu de pouvoir”

Ainsi, on assiste à des guerres de pouvoir qui n'existaient pas auparavant. Les chauffeurs sont laissés à eux-mêmes et ils n'ont pas de personnes vers qui se tourner même si dans le livre des procédures il y a des noms spécifiques en fonction de la situation. Les superviseurs ne gèrent pas d'équipes et ils n'ont pas une tâche spécifique qui leur est assignée. Ils sont surtout des personnes ressources et ne vont pas nécessairement sur le terrain sauf dans certaines situations extrêmes. Les chauffeurs se rapportent aux répartiteurs qui leur apportent un certain support téléphonique. Toutefois, la rotation est relativement élevée au niveau de ce poste. Du coup, les chauffeurs contactent directement M. Daneau en cas de besoin.

7.3.2 – La surcharge de travail au niveau des ressources humaines

La poursuite de la compétitivité par les organisations force les dirigeants à adopter des changements au niveau organisationnel et technologique. La complexité des objectifs de productivité et de rentabilité entraîne des changements rapides au niveau des organisations et une intensification au niveau de la charge de travail. La vitesse qui s'opère dans les changements impactent autant les employés que les employeurs. Pour les employés, cette situation entraîne des effets sur la santé physique et mentale ainsi que le niveau de motivation à cause d'une charge de travail élevée. « *Pour les organisations, ces conséquences entraînent, notamment, une augmentation de l'absentéisme, du présentéisme, du roulement de personnel et des problèmes de qualité (BeechHawley, Wells, & Cole, 2004; Rochefort, 2000)* » (Fournier, Montreuil, Brun, Bilodeau et villa, 2016).

La définition et la réglementation de la charge de travail n'est pas une démarche nouvelle. Cette situation est encore plus d'actualité aujourd'hui avec la pandémie de Covid19 que nous traversons. Les entreprises sont de plus en plus préoccupées par la santé mentale au sein de leur équipe. Il se pose alors la question de l'évaluation optimale de la charge de travail. Il existe plusieurs outils d'évaluation de la charge de travail toutefois cette notion dépasse les besoins de ce rapport et

un spécialiste en ressources humaines pourrait être d'un grand apport dans ce processus. Quel que soit la démarche, il faudra utiliser un outil approprié. « La notion traditionnelle de charge de travail, pouvant être découpée en composantes physiques ou mentales, devient obsolète et nécessite une approche plus large qui couvre la complexité de l'activité de travail dans un environnement dynamique » (Theureau, 2002). La charge de de travail a un impact direct sur les conditions de travail, la rentabilité de l'entreprise et l'environnement de travail. Finalement, la charge de travail doit être analysée en termes de volume mais aussi de compétences de l'employé en rapport avec le poste.

Au sein des ressources humaines de Groupe Direct, il y avait une personne qui s'occupait des paies et du recrutement. Toutefois, cette dernière a été licenciée et la Directrice Générale par intérim s'occupe maintenant de la paie, de la gestion des employés et des chauffeurs, de la gestion des cartes d'essence et des tablettes et des dossiers CNESST pendant que le recrutement a été confié à la personne en charge de la sécurité et de la conformité, même s'il n'a pas les compétences requises. La Directrice générale, en congé de maternité, est supposée s'occuper des annonces et s'assurer que les contrats avec les compagnies comme Indeed sont à jour. Elle doit aussi vérifier le travail de la nouvelle personne en charge du recrutement. Par contre, ces activités ne sont pas faites compte tenu que sa fille est malade. Ainsi, le manque de suivi ne se limite plus aux employés mais aussi aux candidats. En effet, il arrive qu'un candidat appelle pour un poste mais qu'on ne le rappelle pas. Comme le disait la personne en charge du recrutement :

“Pour le moment je gère les urgences. En ce moment, je ne peux pas faire autre chose”

Le constat que nous retenons de l'analyse effectuée est certes une surcharge de travail à certains postes mais aussi une inadéquation entre certains employés et les fonctions occupées.

7.4. Le ralentissement de la croissance de la compagnie

Au début de la compagnie les choses étaient plus faciles. Il y avait un meilleur sentiment d'équipe, plus de sorties entre les chauffeurs, des 5 à 7, des activités à la cabane à sucre, etc. Les gens travaillaient avec leur cœur et M. Daneau était plus impliqué et moins absent. Les chauffeurs restaient des années. La réputation de la compagnie était excellente. M. Daneau était toujours dans une logique de faire croître sa compagnie par l'acquisition de nouvelles entités. Toutefois, depuis quelques mois, il ne pense pas que cela vaut la peine de continuer à cause des défis associés au recrutement des chauffeurs. Cette réalité le pousse à refuser des contrats, ce qui affecte la croissance de la compagnie.

7.5. Le défi organisationnel

7.5.1 – Le manque de structure

Dans les trois ou quatre dernières années, on a assisté à une pénurie de main d'œuvre. On est passé d'une situation où plusieurs candidats postulaient pour un seul poste, à une situation de déficit chronique et un roulement de personnel constant. De plus, la pandémie de COVID19 n'a pas aidé la situation. Paradoxalement, les ressources humaines se plaignent de l'incompétence des personnes engagées. Celles-ci finissent par quitter l'entreprise ou être congédiées.

En effet, l'entreprise recrute principalement via Indeed, ses deux pages Facebook, les sites spécialisés des camionneurs (ex. truck stop Québec, routier 2.0, vue du camionneur, etc.), emploi Québec, emploi Canada et dans les salons de l'emploi du centre de formation des routiers. Toutefois, certains employés pensent que la compagnie devrait songer à explorer de nouvelles sources de recrutement (associations des pompiers et des anciens pompiers, retraités d'Hydro Québec, etc.) en mettant le focus sur la personnalité et non l'expérience. Cette dernière peut s'apprendre par la formation. En effet, ces employés recommandent de tester plus spécifiquement l'endurance, la créativité, l'intelligence et le goût de relever des défis. Pour cela, il faut avoir un processus de recrutement structuré et intégrant des tests psychologiques.

Présentement, le recrutement se résume à la réception et l'analyse des CV par la personne en charge de la conformité et de la sécurité, par une entrevue avec la Directrice Générale par intérim et par un test routier dans le quartier si l'entrevue est concluante. Une fois la personne recrutée, elle reçoit un document de 120 pages à lire sur les politiques de la compagnie et on lui demande uniquement un accusé de réception une fois la lecture complétée. De surcroît, les employés se plaignent que les critères de recrutement sont subjectifs. Cette subjectivité ne se limite pas uniquement au recrutement mais aussi aux négociations salariales qui se font souvent après les heures de fermeture de bureaux avec M. Daneau.

Les employés pensent que cela prendrait des annonces ciblées sur les médias sociaux, un monitoring des pages Facebook de la compagnie et une structure documentée de recrutement, d'évaluation et de rémunération.

7.5.2. La détérioration de l'environnement de travail

« *L'environnement de travail désigne l'ensemble des conditions matérielles et humaines qui composent le cadre de travail. Il comprend également les conditions d'hygiène et de sécurité* » (De Santis, 2021). Les employés passent la plus grande de la journée au travail et l'environnement dans lequel ils évoluent a un impact direct sur le niveau de motivation, le degré d'engagement, la productivité et le rendement. Un environnement toxique favorise les conflits et l'absentéisme alors qu'un environnement stimulant favorise le dépassement de soi, l'épanouissement du personnel et le rayonnement de la compagnie.

Selon les résultats de l'analyse des données, les personnes qui sont en poste de Direction ne sont pas là pour le bien-être de la compagnie mais plus pour être des intérêts personnels. De surcroît, elles n'auraient pas toutes les compétences requises pour le travail et auraient besoin de formation additionnelle pour combler leurs lacunes. Cette situation couplée au fait que tout le monde se réfère à Monsieur Daneau a conduit à un *environnement conflictuel au sein de la compagnie. Ainsi une des employés m'a rapporté les propos suivants :*

« *Oui nous avons beaucoup de conflits. Je ne vous cacherais pas beaucoup de manque de respect, des conflits, des "traitages" de noms heu des batailles c'est toléré. Cela est le tempérament de travail.* »

Cette situation se reflète dans la distribution de la charge de travail des chauffeurs par les répartiteurs. Ainsi certains font du temps supplémentaire en permanence pendant que d'autres ont des défis pour faire 20 heures de travail par semaine et finissent par quitter la compagnie.

7.6. La structure de rémunération

La rémunération représente la rétribution du travail de l'employé. En plus du volet monétaire, elle peut se présenter sous une forme indirecte comme les avantages sociaux, les congés payés et les régimes de retraite ou en nature comme la nourriture, les loisirs payés par la compagnie ou les voitures de fonction. Elle peut être source de motivation et de fidélisation d'une équipe et vice versa, d'où l'importance d'un système de rémunération équitable. « *Pour paraphraser Herzberg, une rétribution jugée correcte n'est pas un facteur de motivation décisif ; à l'inverse, elle démotive rapidement quand elle est insuffisante ou perçue comme injuste relativement aux autres* » (Le Gall, 2011).

Par rapport à la concurrence, Groupe Direct offre des salaires qui ne sont pas nécessairement très compétitifs selon la Division. En effet les employés du département transport spécialisé gagnent en moyenne 22 \$ de l'heure pendant la concurrence paie entre 23 et 24 \$ de l'heure. En revanche, au niveau du département Élégance les salaires sont dans les normes du marché soit entre 80 000 \$ à 100 000 \$ par année. Par ailleurs, certaines compagnies de transport offrent des assurances collectives ce qui n'est pas le cas de Groupe Direct. De surcroit, entre les deux entités, les employés du département spécialisé trouvent injuste de faire un revenu plus faible pendant qu'on leur demande une plus grande qualification pour leur travail. D'ailleurs, pour corriger cette injustice, ils avaient suggéré un système de paie modulé en fonction de la spécialisation requise. En effet leur camion est équipé de log book électronique qui pourrait aider à mettre en place ce système. Toutefois le département des paies avait jugé le système trop compliqué pour pouvoir le mettre en place.

Finalement, la partie la plus délicate est que la paie est fonction de la proximité avec M. Daneau. Ainsi, la compagnie a payé une partie de la voiture et de la maison de certains chauffeurs et certains employés.

7.7. Les faiblesses de la fonction Ressource Humaine au sein de la compagnie

« *La fonction ressources humaines a évolué de manière significative au cours des dernières années. S'éloignant peu à peu des tâches de nature administrative pour se consacrer à des activités à valeur ajoutée pour l'organisation, elle est de plus en plus reconnue comme une fonction stratégique pour l'entreprise* » (Gosselin, 2015). Dans un contexte de production de masse la place des ressources humaines se résume essentiellement aux tâches administratives de recrutement et de gestion des coûts de la main-d'œuvre (Huselid, Jackson et Schuler, 1997, Storey, 2001). Toutefois, les changements démographiques, technologiques et économiques ont donné un nouvel essor à la GRH. En fait, dans un contexte de compétitivité accru, les employeurs n'ont pas eu d'autres choix que de considérer cette fonction comme stratégique et dans certains cas, comme un moyen de se différencier de la concurrence. Il reste que cette considération s'apprécie selon qu'on parle de la grande entreprise ou des PME. Même si les petites et moyennes entreprises commencent à accorder une importance aux RH (Bacon et Hoque, 2005), la gestion de la fonction reste encore inadaptée à la réalité économique ou centralisée autour du dirigeant.

Au sein de Groupe Direct, les personnes en charge des ressources humaines, du recrutement, de la paie et de la direction générale par intérim sont perçues par les chauffeurs comme n'ayant pas les compétences nécessaires pour occuper leur poste. Le processus de recrutement n'est pas structuré. Les chauffeurs, une fois embauchés, ne bénéficient pas d'un plan d'intégration leur permettant de bien s'épanouir dans la compagnie. La compagnie a tellement d'équipements qu'il serait impossible à un chauffeur, même expérimenté, de tout comprendre dans une courte période. Il appartient au chauffeur de déterminer le moment où il va embarquer dans un camion. D'ailleurs une des employés me disait :

« Quand je rencontre des candidats, je leur dis toujours que c'est à la discrétion de l'employé. Il y en a qui apprennent plus vite que d'autres, il y en a qui ont une meilleure connaissance que d'autres donc on les laisse aller à leur rythme »

D'ailleurs, les chauffeurs souhaitent avoir un plan de formation et les outils nécessaires pour mieux comprendre le fonctionnement de tous les équipements parce qu'une fois chez le client ils sont souvent seuls. L'expertise est concentrée au sein de quelques superviseurs qui, pour certains sont proches de se retirer. De surcroit ils ne vont pas souvent se déplacer pour aider les chauffeurs à cause de la distance entre le lieu de travail et l'adresse du client.

7.8. La volonté et la peur du changement

La démarche optimale de la gestion du changement nécessite un diagnostic profond de la situation. *« La métaphore du corps humain est souvent utilisée. On fait habituellement la comparaison avec la maladie que l'on ne peut pas soigner sans un diagnostic préalable. Ce diagnostic peut être fait par des managers, des consultants externes ou une task force composée des parties prenantes essentielles de l'entreprise (Yukl G., 2002) »* (Gendre-Aegerter, 2008). La réussite du changement organisationnel nécessite l'adhésion de la haute direction. Pour cela, il faudrait d'abord que les dirigeants comprennent le processus et les objectifs poursuivis. La participation des employés est aussi une condition de succès pour éviter toute forme de résistance. Les résistances sont souvent *« causées par la peur, l'insécurité, la confusion ou la crainte de perdre des acquis ou de devoir renoncer à des automatismes rassurants »* (Bareil, 2009).

Dans le cas de Groupe Direct, il faut quand même reconnaître que M. Daneau a fait quelque chose d'extraordinaire. Il est parti d'un petit garage pour bâtir une entreprise sans avoir une très grande

formation. La réussite de la compagnie est due à son intelligence. Dans sa tête, il a toujours été en mode acquisition. Aujourd'hui, il pense qu'il ne peut plus grossir ce qui est contraire à sa nature. Il est conscient qu'il y a des choses à faire pour maintenir la réputation de la compagnie et garder ses chauffeurs. Il est ouvert à essayer autre chose pour continuer à croître mais il faut que cela soit facile à faire. De plus, il ne souhaite pas être en charge des changements à apporter même s'il faudrait que les ordres viennent de lui. De plus, selon lui, les changements ne doivent pas coûter une fortune.

8. Recommandations

8.1 La création d'un Département des Ressources Humaines

Dans le contexte de compétitivité actuelle, la création d'un département de ressources humaines devient une nécessité quelle que soit la taille de l'entreprise. Il faudra aussi recruter les professionnels nécessaires pour bien gérer le département. En effet, la fonction RH est une expertise à l'instar des autres métiers au sein de la compagnie et les dirigeants doivent s'assurer d'avoir des ressources compétentes. « *L'absence de mise en place d'une gestion des RH adaptée peut avoir de lourdes répercussions sur l'entreprise* » (Ndiaye, 2018). Chez Groupe Direct, la fonction Ressources Humaines est presque inexistante comme nous l'avons observé dans le diagnostic. L'analyse que nous avons réalisée nous a montré que la gestion des Ressources Humaines a été négligée et les conséquences observées sont :

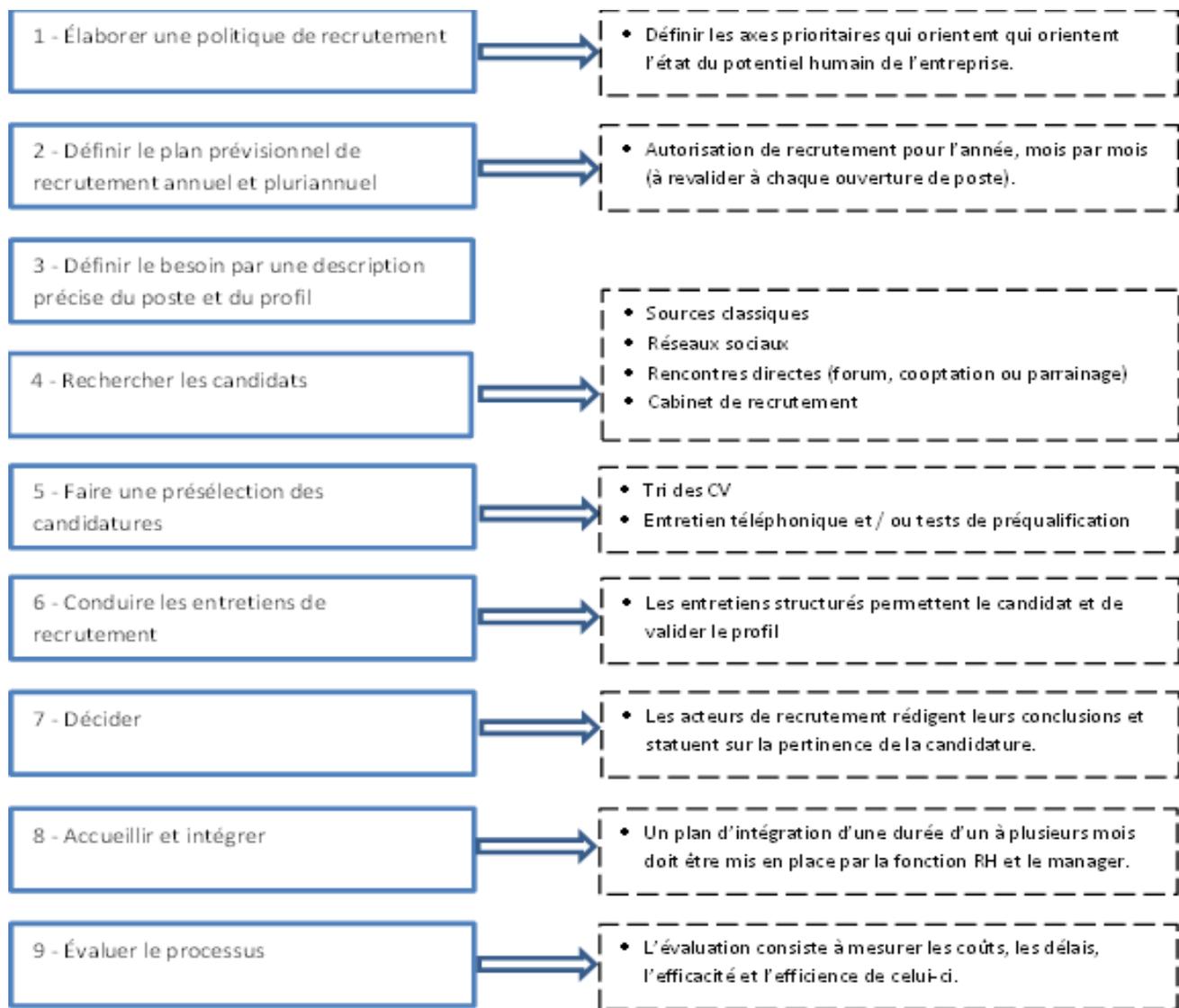
- Un taux de roulement élevé provoqué par l'incapacité des dirigeants à fidéliser les employés;
- Un défi majeur de recruter des chauffeurs, surtout en période de pénurie de main-d'œuvre;
- Une dégradation croissante du climat social avec des conflits permanents entre employés;
- Une perte de motivation des salariés dues à l'absence de reconnaissances et dans certains cas une distribution subjective de celles-ci;
- Une absence de gestion prévisionnelle des besoins en main-d'œuvre.

En l'absence d'un véritable service RH, l'administration du personnel est gérée par la Directrice par intérim et la personne en charge de la sécurité et de la conformité. On a toujours associé le terme RH à la gestion administrative du personnel alors que la GRH devrait plutôt être stratégique.

Les fonctions de cette nouvelle Direction seront la gestion des carrières et la formation. Cette direction s'occupera également de la rémunération et jouera un rôle crucial dans la gestion du management en intégrant les problématiques de communication interne ou encore de climat social mais aussi de comportement des salariés. Elle aura en charge la gestion des départs. En résumé, la création d'une direction des Ressources Humaines va permettre au dirigeant un accompagnement dans la planification des besoins et dans l'élaboration du processus de recrutement.

8.1.1 La mise en place d'un processus de recrutement

La gestion des ressources humaines passe par le recrutement des employés qui sont essentiels pour la survie de la compagnie. Or, cela ne peut se faire sans un mécanisme clairement défini qui vise à obtenir des résultats probants. « *Le processus de recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver le candidat qui correspond aux exigences de compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) et de qualifications (diplômes et titres) requises pour un poste donné* » (*Droit du travail France – Portail Juridique*). Ainsi notre recommandation à la compagnie Groupe Direct en termes de processus à mettre en place est la suivante :



Source : Boite à outils des ressources humaines – 3^e ED (2020) Pages 40 à 41 – Annick Haegel

8.1.2 La diversification des sources de recrutement

Le recrutement de masse est devenu chose du passé. Comme on le constate dans plusieurs entreprises, il ne suffit plus de sortir le panneau « nous embauchons » ou de faire passer une annonce pour recevoir des bonnes candidatures. Dans un contexte de compétitivité accrue, la main d'œuvre qualifiée est rare et difficile à séduire. La diversification des modes de recrutement s'impose comme alternative pour dénicher les talents, surtout dans le domaine du camionnage ou la pénurie n'est pas uniquement nord-américaine. « En effet, selon une enquête publiée par Transport intelligence, plus de 400 000 chauffeurs manqueraient à l'appel en Europe » (Béguerie, 2011). D'ailleurs un pays comme le

Royaume-Uni a fait dernièrement la manchette des journaux avec une pénurie de produits dans les magasins faute de chauffeurs pour acheminer les commandes.

Ainsi, la nouvelle Direction des Ressources humaines pourrait bonifier les sources de recrutement au niveau local mais aussi envisager le recrutement international dans les pays du Maghreb et de l’Afrique de l’Ouest. Le choix de ces pays se justifie par la proximité linguistique avec le Québec. Les avantages et les inconvénients sont les suivants :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • De nombreuses personnes qui peuvent déménager au Canada pour travailler sont concentrées et ont tendance à être engagées, diligentes et travailleuses • En tant qu'employeur, vous pouvez spécifier un certificat professionnel ou une exigence postsecondaire. • Il existe des entreprises qui vous aideront à trouver le bon candidat, capables de vous aider avec les démarches nécessaires pour amener la personne au Canada et de les aider à obtenir les visas de travail appropriés. • Étant donné qu'une entreprise doit se qualifier pour faire venir un travailleur étranger, l'embauche réussie reçoit le visa / permis de travail tant qu'elle travaille pour l'entreprise approuvée, ce qui offre aux employeurs une stabilité en matière de personnel. • Une main-d'œuvre ethniquement diversifiée peut améliorer la collaboration et l'inclusion sur le lieu de travail, stimuler de nouvelles idées et introduire des façons plus efficaces de faire des affaires. Les travailleurs internationaux peuvent vous aider à développer de nouveaux marchés mondiaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de recrutement de travailleurs étrangers a des implications commerciales stratégiques et prend du temps, généralement de 6 à 12 mois. • L'employeur aura du travail administratif et des coûts en fonction du type de programme utilisé. • Il existe des engagements financiers pour les employeurs, y compris les frais de déplacement du travailleur, les options d'hébergement et les frais d'assurance médicale pendant les 3 premiers mois. • Il existe une idée fautive selon laquelle les travailleurs étrangers peuvent être moins bien payés, ce qui n'est pas le cas et les employeurs doivent s'engager à fournir des salaires compétitifs à tout le personnel, quelle que soit leur origine.

Source : Business Examiner Podcasts

<https://businessexaminer.ca/victoria-articles/item/international-recruitment-the-pros-and-cons/>

8.2 La mise en place d'une planification efficace de la relève

Nous voulons préciser que ce point sera abordé de façon succincte parce que sa portée dépasse les objectifs de notre recherche. Rappelons que « *La planification de la relève est un processus d'identification, de recrutement, de formation et de mentorat d'employés présentant un rendement élevé tout comme un potentiel à occuper un poste de direction. Il s'agit de les préparer à devenir des dirigeants ou des hauts dirigeants lorsque de tels postes se libéreront* » (www.bdc.ca). L'objectif ultime est de s'assurer d'une continuité des activités en cas de changement au niveau de la haute direction.

- **Étape 1 – Demander conseil**

Le transfert d'une entreprise est complexe et ses enjeux sont importants. Il va falloir consulter fréquemment les conseillers clés, comme les banquiers, le comptable, l'avocat et les autres partenaires financiers

- **Étape 2 – Choisir le bon type de successeur**

Il faudra décider à qui on désire remettre les rênes de l'entreprise et déterminer si on souhaite continuer à participer aux activités de la compagnie et dans quelle mesure.

- **Étape 3 – Préparer votre successeur**

Que les successeurs soient des proches ou proviennent de l'entreprise, leurs compétences et les qualifications seront primordiales et leur formation peut prendre des années d'où l'importance de commencer le processus de bonheur.

- **Étape 4 – Structurer la transaction**

Ce sera le moment de s'attarder aux détails du changement de propriétaire notamment le financement, les questions fiscales, la structure juridique de la nouvelle entreprise et le calendrier de la transaction.

Source : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/changement-propretaire/planifier-releve/succession-planifier-releve-leadership>

9. Conclusion

Monsieur Daneau a su bâtir une entreprise jadis florissante qui, aujourd'hui, est victime d'une croissance non contrôlée et de la situation démographique actuelle. Les résultats de l'analyse montrent clairement que les défis de la compagnie ne se limitent pas uniquement au niveau de la gestion des ressources humaines. Par contre, une grande partie des problèmes observés est intimement liée à la faiblesse au niveau de ce département. L'absence d'un Directeur des Ressources

Humaines avec les pleins pouvoirs font que la rétention du personnel est très compliquée et les conflits sont érigés en norme. Il est vrai que la compagnie subit les contrecoups de la pénurie de main d'œuvre actuelle dans le domaine du camionnage mais il existe des pistes de solution à explorer, notamment le recrutement international, pour résorber le déficit de chauffeurs. Une structuration du processus d'embauche serait une valeur ajoutée dans la démarche globale de résolution des défis actuels. En résumé, nous pouvons dire que Groupe Direct traverse une période trouble mais il est encore possible de redresser la barre et pour cela il faudra une volonté de changement émanant de la haute direction et une communication sur la démarche pour faire adhérer le personnel à la réussite du projet.

Bibliographie

- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Systèmes De Gestion Des Ressources Humaines et Performance Organisationnelle. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75(3), 497–524.
- Bennani, K. (2006). Fusions et acquisitions: les facteurs qui influencent la performance post-opération/présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires MBA-Recherche par Kaouther Bennani;[directrice de recherche, Camélia Dumitriu].
- Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bootz, J., Schenk, E. & Sonntag, M. (2017). Gestion stratégique des compétences en PME: Les enseignements d'une recherche-intervention. *Revue française de gestion*, 267(6), 25-43.
- Boubakary, B., Boukar, H. & Tsapi, V. (2017). L'impact du profil psychologique du dirigeant sur la croissance des PME au Cameroun: The impact of the manager's psychological profile on the growth of SMEs in Cameroon. *Question(s) de management*, 18, 47- 62. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0047>.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources Humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, vol. 34(4), 21-29.
- Flyvbjerg, Bent (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. 12, no. 2: 219-45.
- Fournier, Pierre-Sébastien,, Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité étude de cas dans le secteur des services / Pierre-Sébastien Fournier ... [et al.], Montréal, IRSST, 2010, 1 ressource en ligne, Collections de BANQ.
- Framery, N. (2009). Les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre en contexte de PME (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Freidin, B., Di Virgilio, M. M., & D'Onofrio, M. G. (2012). Défis que présente le processus d'analyse des données dans la recherche qualitative: réflexions nées de la recherche pratiquée en différents contextes de travail. *Recherches qualitatives*.
- Grenier, C., Jossierand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans :

Méthodes de recherche en management (pp 105-136). 4e édition. Dunod Paris.

Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89–115. <https://doi.org/10.7202/1024520ar>.

Liger, P. (2016). Chapitre 3. Diversifier le recrutement. Dans : , P. Liger, Marketing RH: Comment devenir un employeur attractif (pp. 83-132). Paris: Dunod.

Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*,5 (Hors-série).

Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study (pp 69 -99). *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.

Prévost P. et Roy M. (2015). Chapitre 3 : Formuler une stratégie de recherche holistico-inductive. *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.

Prévost P. et Roy M. (2015). Chapitre 6 : L'étude de cas. *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal

Richier, D. (2004). Pourquoi l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre constitueraient-elles un plus grand défi dans les PME que dans les grandes entreprises?

Rousseau, P. (2012). Les effets de l'âge sur la rétention du personnel en PME Université du Québec a Trois-Rivières (Canada), ProQuest Dissertations Publishing, 2012. MR88956

Sylvain, Lina (2000). « Le guide d'entrevue : son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue », Actes du 12e colloque pour la recherche au collégial, Gilles Raiche (dir), Montréal : Association pour la recherche au collégial : 139-143. vega.cvm.qc.ca/arc/doc/actes_2000.pdf.

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.

Yves-Chantal Gagnon (2011). L'étude de cas comme méthode de recherche 2^e édition pages 1 – 144 : les presses de l'Université du Québec.

Annexe 1 : Guide d'entrevue

Guide d'entrevue

1 – Parlez-moi de votre formation académique et votre expérience professionnelle?

Note au chercheur : cela me permet de briser la glace et valider si les personnes ont eu une formation en ressources humaines (dans le cas de la personne en charge du recrutement et du propriétaire dirigeant), la nature de la formation des chauffeurs (formation auto-école ou centre de formation du transport routier). De cette question pourrais découler des sous-questions.

2 – A travers l'histoire de la compagnie (de par votre expérience au sein de la compagnie), parlez-moi de la période ou le recrutement était plus facile ou plus difficile que maintenant?

Note au chercheur : Cette question s'adresse au propriétaire, à sa fille (qui va reprendre la compagnie, qui a aussi travaillé au sein de l'entreprise et qui est impliqué dans la gestion de la compagnie) et à la personne en charge du recrutement et au chauffeur le plus ancien. Je chercherais à comprendre les traits saillants de cette période, les décisions principales qui ont été prises pendant cette période, les changements environnements majeurs relativement à cette période, conditions de travail, situation financière de l'entreprise etc. De cette question pourrais découler des sous-questions.

3 – Racontez-moi comment (s'est déroulé votre processus de recrutement) se déroule le processus actuel de recrutement d'un chauffeur de la source de recrutement jusqu'à la prise de poste?

Note au chercheur : Cette question s'adresse au propriétaire, à sa fille et à la personne en charge du recrutement et au chauffeur recruté dernièrement. En fonction de la réponse des sous-questions seront posées par rapport aux sources principales de recrutement (viabilité, efficacité, qualité, coûts)

a – Est-ce que ce processus est documenté?

b – Depuis quand ce processus est en place?

c - Quel est le dernier changement significatif que ce processus a subi?

d – Y a-t-il eu un changement qui a marqué un point tournant dans le processus (à travers la réponse je chercherais à comprendre le contexte de changement évoqué et les conséquences)?

4 - Comment vous comparez les conditions de travail que vous offrez à vos chauffeurs à celles de la concurrence?

Note au chercheur : Cette question s'adresse au propriétaire, à sa fille et à la personne en charge du recrutement.

5 – Parlez-moi d'un cas de départ de volontaire d'un très bon chauffeur de la compagnie?

Note au chercheur : Cette question s'adresse au propriétaire, à sa fille et à la personne en charge du recrutement. Je cherche à comprendre si ce départ était lié aux conditions de travail et quels étaient les motifs exprimés ou cachés (pas de considérations d'ordre familial).

6 – Parlez-moi de l'histoire qui a vous amené à choisir la compagnie?

Note au chercheur : Cette question s'adresse uniquement au dernier chauffeur qui a été recruté
De cette question pourrais découler des sous-questions.

Annexe 2 : script pour l'appel téléphonique

Script appel téléphonique

Bonjour,

Mon nom c'est Ababacar Dia, je suis étudiant en MBA à l'Université de Gatineau en Outaouais. Dans le cadre de mon programme, je suis en train de travailler sur un projet de recherche sur comment améliorer le processus de recrutement dans une PME québécoise? Avec l'accord de la direction de Groupe Direct, je me suis permis de vous contacter pour participer au processus dans le cadre d'une entrevue d'une heure. Votre participation se fera sur une base volontaire et cela pourrait contribuer à améliorer la connaissance dans le domaine du recrutement.

Acceptation

Je vais vous envoyer un formulaire de consentement écrit à lire et à signer pour protéger vos informations. Merci de me le remettre signer au moment de l'entrevue.

Prise de rendez-vous

Quel serait le meilleur moment pour faire l'entrevue?

Refus

Fin de l'appel

Annexe 3 : Demande de certificat d'éthique



Formulaire de demande de certificat d'éthique pour un projet de recherche impliquant des données sur des sujets humains

Date de dépôt du formulaire : **formulaire non déposé**

Déposé par : **formulaire non déposé**

Date d'approbation du projet par le CER : **projet non approuvé**

Identifiant Nagano : **Asd**

Numéro(s) de projet : **2019-583**

Formulaire : **F1a - 790**

Statut du formulaire : **En préparation**

Section A: Identification

1. Est-ce que le projet est sous la responsabilité d'un autre établissement.

Est-ce que le projet de recherche a déjà fait l'objet d'une évaluation éthique?

Non

2. Veuillez indiquer le titre complet du projet de recherche.

Quel est le titre du projet?

Comment améliorer le processus de recrutement dans une PME québécoise?
Cas de Groupe Direct

3. Indiquez le nom du chercheur responsable à l'UQO

Qui est le chercheur principal de ce projet à l'UQO?

Dia, Ababacar Sadikh

4. Veuillez sélectionner le type de chercheur qui correspond à la situation du chercheur principal.

Le chercheur principal est :

Étudiant(e) 2e cycle

5. Veuillez inscrire ici votre programme d'études.

MBA 1524

6.

En plus du chercheur principal, y a-t-il d'autres personnes dans votre équipe de recherche?

Non

7. **Veillez indiquer le nom du directeur de recherche ou des co-directeurs de votre projet. Si un codirecteur n'est pas professeur de l'UQO, seulement indiquer son nom ici en l'ajoutant comme contact. Seuls les professeurs de l'UQO peuvent être ajoutés comme utilisateurs à un projet.**

Saisir les premières lettres du nom d'abord

Durivage, André

8. **Tous les projets soumis au CER doivent avoir fait l'objet d'une évaluation scientifique.**

Veillez indiquer par qui votre projet de recherche a été évalué pour sa qualité scientifique.

- un comité d'organisme subventionnaire
- un comité de la recherche départemental
- un directeur de recherche
- un pair
- autre

Veillez préciser le nom du comité, de l'organisme subventionnaire ou le nom du directeur

André Durivage

9. Veuillez décrire en 500 mots approximativement le contexte, la problématique étudiée, les objectifs du projet, et les questions de recherche auxquelles vous tentez de répondre.

Veuillez résumer votre projet.

Actuellement et ce depuis quelques années, une population croissante de PME et particulièrement dans le domaine du transport semble être confrontée à des difficultés pour combler rapidement des postes vacants de chauffeurs au sein de leurs organisations. Ainsi mon sujet de recherche porte sur Comment Améliorer La Gestion des Ressources Humaines dans une PME Québécoise (cas de la compagnie groupe direct)? En tant qu'apprenti-chercheur mais avec l'expertise de professionnels aguerris en gestion des ressources humaines, je vais tenter d'aider la compagnie Groupe Direct à évaluer l'impact de la gestion des ressources humaines dans le processus de recrutement et au niveau de l'environnement de travail mais aussi à réfléchir sur les améliorations possibles à apporter pour combler la pénurie de main d'œuvre auquel elle fait face. Tout d'abord nous avons passé en revue une partie de la littérature existante et avons souligné les points qui ont retenus notre attention.

D'abord, tous les pays du monde sont aujourd'hui confrontés à la problématique du vieillissement de la population. Le Québec n'en est pas épargné. Cette problématique a été mentionné par un grand nombre d'organisations, d'économistes et de spécialistes qui ont multiplié les mises en garde face au défi démographique qui attendait le Québec (Arsenault, Boisvert, 2004). Le départ en retraite des baby-boomers représente depuis quelques années un défi majeur pour les entrepreneurs dans de nombreux pays développés y compris au Canada, surtout quant à son impact au niveau de la disponibilité de la main-d'œuvre. La pénurie de main d'œuvre est à ce point critique que plusieurs entreprises se voient obligées de refuser de nouveaux contrats, perdent des clients ou cumulent des retards dans les livraisons.

Par ailleurs, « *En 1991, Szabo relevait dans une étude américaine que près de 75% des 1000 employeurs interrogés déclaraient avoir de la difficulté à trouver de la main d'œuvre qualifiée. A l'époque, il avançait déjà comme cause de cette pénurie, une augmentation trop faible de la main d'œuvre disponible par rapport aux besoins croissants des entreprises, un système éducatif défaillant et un déséquilibre grandissant entre les compétences recherchées par les employeurs et celles possédées par les travailleurs* » (Framery, 2009). Cela atteste que les défis de recrutement auxquels seront confrontés les entreprises sont de sources variées.

Finalement, dans les PME, l'activité RH est réduite soit à une fonction purement administrative ou à un besoin de se conformer aux lois et règlements en vigueur (Mahé de Boislandelle, 1988). L'importance qui lui sera accordée sera en fonction de la personnalité du dirigeant, de son exposition et de son expérience par rapport à la gestion du personnel (Palier, 2006). On dénote souvent une absence de structure, voir une gestion informelle de l'activité recrutement dans les PME. Ainsi certains auteurs (Parlier, 2006 ; Louart et Vilette, 2010) s'entendent pour dégager une tendance qui caractérise la fonction RH dans les petites et moyennes entreprises. Des sources de recrutement limitées, une faible compétitivité au niveau salarial, une absence de planification des besoins en main-d'œuvre, l'inexistence de représentation syndicale et de convention collective, la faiblesse des montants alloués à la formation continue sont entre autres éléments qui vont caractériser les PME.

10. Veuillez décrire en 500 mots approximativement la méthodologie de votre projet de recherche. Quelle méthodologie sera utilisée dans le cadre de votre projet de recherche?

Pour notre travail nous avons opté pour une recherche qualitative avec comme méthodologie de recherche l'étude de cas unique. L'approche holistique de la recherche qualitative permet d'analyser des facteurs subjectifs. La démarche qualitative de recherche est recommandée lorsque les facteurs à analyser sont subjectifs. « *Les méthodes qualitatives de recherche sont seules à rendre accessible une telle vision holistique (Benbasat et coll., 1983 ; Eisenhardt, 1989; Flyvbjerg, 2011; Patton, 1982; Stake, 2008; Worthman et Roberts, 1982). Elles permettent, particulièrement pour l'étude de cas, d'observer et d'analyser ces phénomènes comme un tout intact et intégré (Bullock, 1986) » (Gagnon, 2012).* Nous analysons l'environnement de travail au sein de Groupe Direct, particulièrement la gestion des ressources humaines dans le processus de recrutement. L'approche qualitative va nous permettre de mieux saisir la compréhension des différents acteurs sur les défis que rencontre la compagnie.

Dans notre projet de recherche nous avons opté pour l'étude de cas unique comme choix de la méthodologie. « *En effet l'étude de cas permet une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part. Ce faisant, certains auteurs croient qu'elle convient surtout pour la construction de théories (Baxter et Jack, 2008 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1989 ; Gersick, 1988 ; Harris et Sutton, 1986 ; Woodside et Wilson, 2003) » (Gagnon 2012).* Cependant des auteurs comme Anderson (1983) et Eisenhardt (1989) ont démontré qu'elle peut être utilisée pour vérifier une théorie. En résumé, elle peut être utilisée pour élaborer une recherche qui peut associer les deux.

Concernant le cas choisi, la compagnie Groupe Direct, nous avons opté par convenance parce que c'était l'entreprise qui nous permettait de réaliser notre essai. Pour le choix des informants. Nous avons interrogé la Directrice Générale par intérim de la compagnie qui est en même responsable du recrutement et de la paie, le propriétaire de la compagnie ainsi sa fille qui a travaillé pour la compagnie pendant des années et qui pourrait reprendre la société au moment de la retraite de son père, le chauffeur le plus ancien, le dernier chauffeur recruté, le Directeur de Transport Élégance, un des dispatcheurs et deux autres chauffeurs.

Section B: Collecte et consultation des données

1. **Veillez indiquer la date du début de la recherche avec des êtres humains.**

Veillez indiquer la date du début de la recherche avec des êtres humains.

2019-03-26

2. **Veillez indiquer si votre recherche implique des communautés autochtones.**

Est-ce votre projet de recherche vise les Premières nations, les Inuits ou les Métis du Canada?

Non

3. **Veillez identifier l'ensemble des outils de mesure qui seront utilisés.**

Sélectionnez tous les types d'outils de mesure que vous prévoyez utiliser.

- Entrevue
- Questionnaire
- Groupes de discussion
- Observation (incluant l'observation de clavardage sur le web)
- Utilisation secondaire de données
- Expérimentation
- Matériel biologique humain
- Autre

Veillez remplir la section Entrevue qui a été ajoutée à votre formulaire.

4. **Veillez indiquer si votre recherche s'effectuera dans une organisation/milieu particulier.**

Est-ce que le recrutement se fait dans un lieu particulier ?

Oui

Veillez remplir la section Recrutement en organisation/milieu

5. **Veillez indiquer si la collecte de données se déroulera à l'extérieur du Canada.**

Est-ce que la collecte de données se déroulera en partie ou en totalité ailleurs qu'au Canada?

Non

Section C: Profil des participants

1. Quel est le profil des participants de recherche?

Cocher toutes les choix applicable

- Hommes
- Femmes
- Autre

Cocher toutes les options applicables

- Mineurs
- Majeurs aptes
- Majeurs inaptes
- Majeurs, mais dont l'inaptitude est subite

Information complémentaires sur les participants à la recherche?

- Personnes vues en consultation (consultation externe, clinique privée, hôpital de jour, etc.)
- Personnes hospitalisées
- Personnes qui se présentent à l'urgence de l'établissement
- Personnes proches des sujets
- Membres du personnel de l'établissement
- Personnes recrutées dans un groupe témoin
- Personnes touchées par un programme ciblé (précisez)
- Personnes ayant déjà participé à un projet de recherche
- Étudiants
- Autre, spécifiez (ex. "sujets sains")

2. Veuillez indiquer si votre recherche implique des participants ou des données portant sur des mineurs. Vous pouvez consulter l'article 21 du Code civil du Québec pour en savoir plus sur la réglementation concernant la recherche auprès de personnes mineures :

[Code civil du Québec](#)

Est-ce que la recherche s'effectue auprès de mineurs?

Non

3. Veuillez préciser si des personnes vulnérables participeront au projet de recherche ou si des données portant sur ce type de personnes seront consultées.

Est-ce que la recherche se fait auprès de personnes vulnérables en raison de leur statut, de leur condition, de leur occupation ou de tout autre facteur qui les placent dans une situation précaire, dangereuse ou de vulnérabilité?

Non

4. Veuillez préciser si des personnes inaptes participeront au projet de recherche ou si des données portant sur ce type de personnes seront consultées.

Est-ce que la recherche se fait auprès de personnes inaptes à consentir ou à comprendre?

Non

5. Veuillez préciser les critères d'inclusion et d'exclusion pour chacun des groupes ou profil de participants. Veuillez cliquer "ajouter" pour dupliquer la question et répondre pour chacun des types de participants.

Quels sont les critères d'inclusion et d'exclusion des personnes qui seront approchées pour participer à la recherche?

Inclusion : Les personnes qui travaillent dans la compagnie et qui sont susceptibles de me fournir des informations sur le processus de recrutement des chauffeurs dans la compagnie

Exclusion : Les employés non concernés par le processus de recrutement des chauffeurs.

Section D: Recrutement des participants

1. **Veillez expliquer comment les participants potentiels seront identifiés et recrutés en précisant la méthode pour chacun des groupes ou profils de participants si celle-ci est différente en cliquant sur "ajouter" pour dupliquer la question.**

Comment la liste des participants potentiels sera-t-elle obtenue ou construite ?

Je procède par échantillonnage par convenance et j'ai déjà identifié les personnes potentielles qui seront déjà interrogées. (Directeur, fille du directeur et la personne en charge du recrutement). Pour ce qui des chauffeurs nous avons opté de rencontrer le chauffeur le plus ancien dans la compagnie, le plus jeune en terme d'ancienneté et deux chauffeurs de façon aléatoire avec une ancienneté minimale de 2 ans.

Veillez préciser comment les participants seront recrutés (par qui, comment, outils de recrutement utilisés ?)

Les participants seront recrutés par moi-même à l'aide des informations fournies par la personne en charge du recrutement

-
2. **Veillez joindre tous les outils de recrutement que vous allez utiliser en prenant soin de bien identifier chacun de ceux-ci.**

Veillez joindre le ou les documents

[Script appel téléphonique.docx](#)

Section E: Entrevue

1.

Déroulement	Précisions sur le lieux des entrevues	Choix du lieu des entrevues	Précision nombre d'entrevues	Temps d'entrevue
<input type="checkbox"/> Dans un lieu public <input type="checkbox"/> Dans un local à l'UQO <input checked="" type="checkbox"/> Au bureau du participant <input type="checkbox"/> Par téléphone <input type="checkbox"/> Par vidéo-conférence <input type="checkbox"/> Autre	Le lieu sera la compagnie Groupe Direct	Le lieu sera un bureau qui sera assigné au sein de la compagnie et le moment de l'entrevue sera discuté d'un commun accord avec chaque participant.	1	01:00

2. **Veillez préciser le nombre de participants prévu pour chacun des profils de participants qui seront interviewés. Veillez cliquer "ajouter" pour dupliquer la question et répondre pour chacun.**

Combien de répondants désirez-vous interroger dans le cadre de votre étude? Précisez le profil de répondant dont il s'agit. (ex. participants majeurs aptes, mineurs de moins de 14 ans, mineurs de 14 ans et plus, majeurs inaptes, étudiants universitaires, personne souffrant du spectre de l'autisme, infirmière, etc.)

Le nombre de répondants sera de 7 tous majeurs et aptes.

3. **Veillez joindre tous les guides d'entrevues que vous allez utiliser en prenant soin de bien identifier chacun de ceux-ci.**

Veillez joindre le ou les guides

[Guide d'entrevue Mise à jour.docx](#)

Section M: Risques pour les participants

1. **Veillez indiquer si, dans le cadre de votre recherche, un ou plusieurs de vos participants feront face à un risque supérieur à minimal pour chacun des aspects suivants:**

Risque psychologique

Non

Risque physique

Non

Risque social

Non

Risques usuels associés aux cybermalaises

Non

Autres risques

Non

Section O: Recrutement en organisation/milieu

1. **Veillez décrire le type d'organisation ou milieu dont il s'agit.**

Dans quel type d'organisation ou milieu se déroule la recherche (domaine d'activité, envergure, etc.)?

Transport

2. **Veillez préciser comment l'organisation ou milieu aura accès aux résultats de la recherche. Vous pouvez cliquer "ajouter" pour dupliquer la question si le traitement est différent par type d'organisation.**

L'organisation (milieu) aura-t-elle accès aux résultats de l'étude autrement que par les mémoires, thèses ou publications?

Non

Précisez le type d'organisation (/milieu) s'appliquant à cette réponse.

Il s'agit d'un cas unique. Ma réponse à l'entreprise unique impliqué dans ma recherche

3. **Veillez expliquer comment la protection de l'identité des participants à l'intérieur de leur organisation (milieu) sera gérée. Vous pouvez cliquer "ajouter" pour dupliquer la question si le traitement est différent par type de participants ou d'organisations (milieux)**

connaissance de l'identité	Minimiser la connaissance de l'identité	Conséquences négatives	Chances de conséquences négatives	Non - Justification	Précisez le type d'organisation (milieu) s'appliquant à cette réponse
Oui	Seul la personne en charge des ressources humaines serait capable de deviner les chauffeurs potentiels qui participeront au projet par contre les autres employés ne seront pas au courant parce que je n'envisage pas de les contacter	Aucune parce que la participation est volontaire	na		Il s'agit d'un cas unique. Ma réponse à l'entreprise unique impliqué dans ma recherche

4. Veuillez indiquer comment vous prévoyez obtenir l'autorisation de l'organisation ou milieu. Vous pouvez cliquer "ajouter" pour dupliquer la question si le traitement est différent par type d'organisations (milieux).

Croyez-vous avoir besoin de l'autorisation de l'organisation (milieu)?

Oui

Comment allez-vous obtenir l'autorisation de la part des organisations (milieux)?

J'ai déjà obtenu l'autorisation par une rencontre avec la Direction pour expliquer le projet, les avantages du projet pour le chercheur et pour la compagnie (autorisation verbale obtenue).

Vous devez joindre les autorisations des organismes (milieux) vous autorisant à faire la recherche.

Vous pouvez déposer ce document à la question : dépôt de l'autorisation de l'organisation ci-dessous

Précisez le type d'organisation (milieu) s'appliquant à cette réponse

Il s'agit d'un cas unique. Ma réponse à l'entreprise unique impliqué dans ma recherche

5. Il est d'usage d'obtenir la permission d'une organisation (milieu) pour la nommer lors de la diffusion des résultats de recherche qui portent sur elle. Vous pouvez cliquer "ajouter" pour dupliquer la question si le traitement est différent par type d'organisation (milieu).

Pensez-vous nommer l'organisation (milieu) ?

Oui

Le fait de nommer l'organisation (milieu) peut permettre, dans certaines circonstances, d'identifier des participants. Pourquoi est-il nécessaire de nommer l'organisation?

Le fait de nommer l'organisation ne peut pas permettre d'identifier les participants parce que dans le rapport il ne sera fait aucune mention des noms des participants.

Vous devez joindre les autorisations des organismes (milieux) vous autorisant à nommer l'organisation.

Vous pouvez déposer ce document à la question : dépôt de l'autorisation de l'organisation ci-dessous

Précisez le type d'organisation (milieu) s'appliquant à cette réponse

Il s'agit d'un cas unique. Ma réponse à l'entreprise unique impliqué dans ma recherche

6. Si vous prévoyez obtenir l'autorisation pour a) faire une recherche portant sur un organisme, ou b) nommer l'organisme, vous devez joindre les autorisations des organismes (milieux) où la recherche sera effectuée.

Section P: Consentement

1. **Veillez indiquer la façon dont les participants donneront leur consentement à participer à votre recherche. Cochez toutes les options qui s'appliquent à votre projet. Joignez tous les formulaires de consentement que vous utiliserez lors de la recherche.**

- Consentement par écrit du participant
 Consentement verbal du participant
 Consentement par remise d'un questionnaire complété
 Autre

Préciser quand et comment vous prévoyez expliquer, distribuer et recueillir les formulaires de consentement ou toute autre procédure visant à informer les participants et obtenir leur consentement. Veuillez justifier le type de consentement utilisé.

Le consentement sera fourni au participant au moment de son acceptation de participer au projet et sera récupéré avant de commencer l'entrevue

Veillez joindre le ou les formulaires de consentement en utilisant le modèle suggéré que vous trouverez sur le site Web du CER. Le CER vous propose ce modèle afin de vous aider à préparer votre dossier. Cependant, vous pouvez modifier n'importe quelle section des formulaires afin de fournir au participant tous les renseignements dont il a besoin pour donner un consentement éclairé.

[Téléchargez le modèle suggéré du formulaire de consentement.](#)

Veillez joindre le formulaire de consentement.

[formulaire_consentement_francais.docx](#)

2. **Selon le principe du consentement continu (Article 3.3 de l'EPTC2), le consentement des participants doit être maintenu tout au long du projet de recherche et ce dernier doit conserver un droit de retrait. Veuillez indiquer de quelle manière les participants pourront demander la destruction partielle des données qu'ils vous ont fournies ou comment ils pourront demander le retrait de leur participation.**

Comment les participants pourront demander la destruction partielle des données qu'ils ont fournies ou le retrait complet de leur participation et la destruction de toutes les données qu'ils ont fournies ? (ces modalités doivent être indiquées dans le formulaire de consentement)

Le participant pourra retirer son consentement à participer au processus à tout et dès que la demande de retrait est effectué les informations sur le participant seront détruits.

3. **Les données que vous avez recueillies auprès d'un participant appartiennent à ceux-ci (autant les informations personnelles que leurs propos et leurs réponses). Dans cette optique, les participants ont le droit de vous demander d'avoir accès aux données qu'ils vous ont transmises. Veuillez indiquer comment un participant pourra vous demander d'avoir accès à ses données et sous quelle forme allez-vous leur transmettre.**

Comment un participant pourra-t-il demander accès à ses données et sous quelle forme y aura-t-il accès ?

Le participant pourra demander l'accès à ses données par téléphone, courriel ou lettre.

4. Veuillez préciser quels supports seront utilisés pour colliger les données.

Comment seront consignées les informations recueillies lors de la collecte de données?

- Prise de notes
- Enregistrement audio
- Enregistrement vidéo
- Prise de photo
- Autre

Vous devez indiquer cette information dans le formulaire de consentement du participant en prenant soin de préciser l'utilisation qui sera faite du support utilisé.

5. Veuillez indiquer si vous allez avoir recours à un stratagème de dissimulation, de déception ou de duperie.

Allez-vous avoir recours à un stratagème de dissimulation, de déception ou de duperie?

- Non
- Utilisation de scénarios fictifs
- Dissimulation intentionnelle d'un aspect du projet
- Utilisation d'un stratagème de déception ou de duperie

Section Q: Compensations et incitations

1. Veuillez préciser si les participants auront accès à un tirage en participant à votre recherche.

Est-ce que les participants auront accès à un tirage en participant à votre recherche?

Non

2. Veuillez préciser toute compensation offerte aux participants. Une compensation fixe est une compensation offerte de la même manière à tous les participants. Vous pouvez répondre pour chacun des groupes ou catégories de participants en cliquant ajouter pour dupliquer la question.

Les participants recevront-ils une compensation fixe liée à leur participation à la recherche?

Non

3. Veuillez répondre à cette question si vous offrez une compensation ou un tirage aux participants. Si non, veuillez sélectionner "ne s'applique pas".

Dans l'éventualité où un participant se retirerait du projet, conserverait-il son droit à la compensation ou au tirage?

Ne s'applique pas

Section R: Confidentialité

1. **Veillez indiquer l'utilisation de renseignements identificatoires, si applicable. Dès que le chercheur connaît l'identité d'un participant ou recueille une information pouvant permettre de l'identifier, vous devez répondre oui à cette question peu importe l'utilisation que vous ferez de cette information.**

Allez-vous recueillir ou consulter des informations permettant d'identifier des personnes?

Non

Veillez préciser votre réponse

Les données des participants seront anonymes

-
2. **Veillez préciser à quelle(s) personne(s) vous prévoyez transmettre les données de ce projet de recherche.**

Envisagez-vous de donner accès aux données recueillies à d'autres personnes ?

- Directeur ou codirecteur de recherche
- Autres professeur(s)-chercheur(s)
- Étudiant(s)
- Autre(s)
- Non, je ne donnerai pas accès aux données

-
3. **Veillez préciser si vous pouvez garantir l'anonymat des participants et la confidentialité des DONNÉES RECUEILLIES. Vous pouvez répondre pour chacun des groupes ou profils de participants en cliquant "ajouter" pour dupliquer la question.**

Pouvez-vous garantir l'anonymat des participants ?

Oui

Pouvez-vous garantir la confidentialité des données recueillies ?

Oui

Section S: Protection des données

1. **es chercheurs ont la responsabilité de protéger les renseignements confidentiels qui leur sont confiés et d'éviter qu'ils soient utilisés ou divulgués à tort (Article 5.1 de l'EPTC2).**

Comment allez-vous conserver et protéger les données recueillies durant la collecte de données?

- Codage des données (Données dont les renseignements identificatoires ont été remplacés par un code, un numéro ou un nom fictif dans les documents de recherche.)
 Collecte de données anonymes seulement (Données sans informations nominatives ni renseignements permettant d'identifier les participants.)
 Anonymisation des données (Données dont les identificateurs directs sont irrévocablement retirés et pour lesquels aucun code ne permet une future ré-identification n'est conservé.)
 Autre

Pendant combien de temps entendez-vous conserver ces données?

moins de 5 ans

-
2. **Veillez préciser si vous prévoyez utiliser les données de ce projet dans un autre contexte.**

Envisagez-vous d'utiliser ces données dans un contexte ou un projet autre que celui qui fait l'objet de cette demande?

Non

-
3. **Veillez préciser comment vous allez détruire les données du projet de recherche, le cas échéant.**

Comment ces données seront-elles détruites, le temps venu?

Les fichiers audios seront complètement supprimés

Section T: Conflit d'intérêt

1. **La recherche est-elle financée par l'organisation/milieu qui en est le sujet?**

La recherche est-elle financée par l'organisation/milieu qui en est le sujet?

Non

- 2.

L'un des membres de l'équipe a-t-il des liens d'emploi avec l'organisation/milieu où sera réalisé le projet de recherche?

Non

- 3.

L'organisation/milieu visée par l'étude aura-t-elle un intérêt dans les résultats de recherche?

Oui

Est-ce que cette situation peut créer un conflit d'intérêt ?

Non

4. **Cette question s'applique autant au chercheur principal qu'aux autres membres de l'équipe de recherche.**

Avez-vous des liens avec un ou plusieurs participants de votre étude ?

Non

Section U: Signature et engagement du directeur ou du codirecteur

1. **AVIS À L'ÉTUDIANT**

2. **Le directeur ou codirecteur de l'étudiant doit lire cet engagement et le signer électroniquement en cochant les options suivantes.**

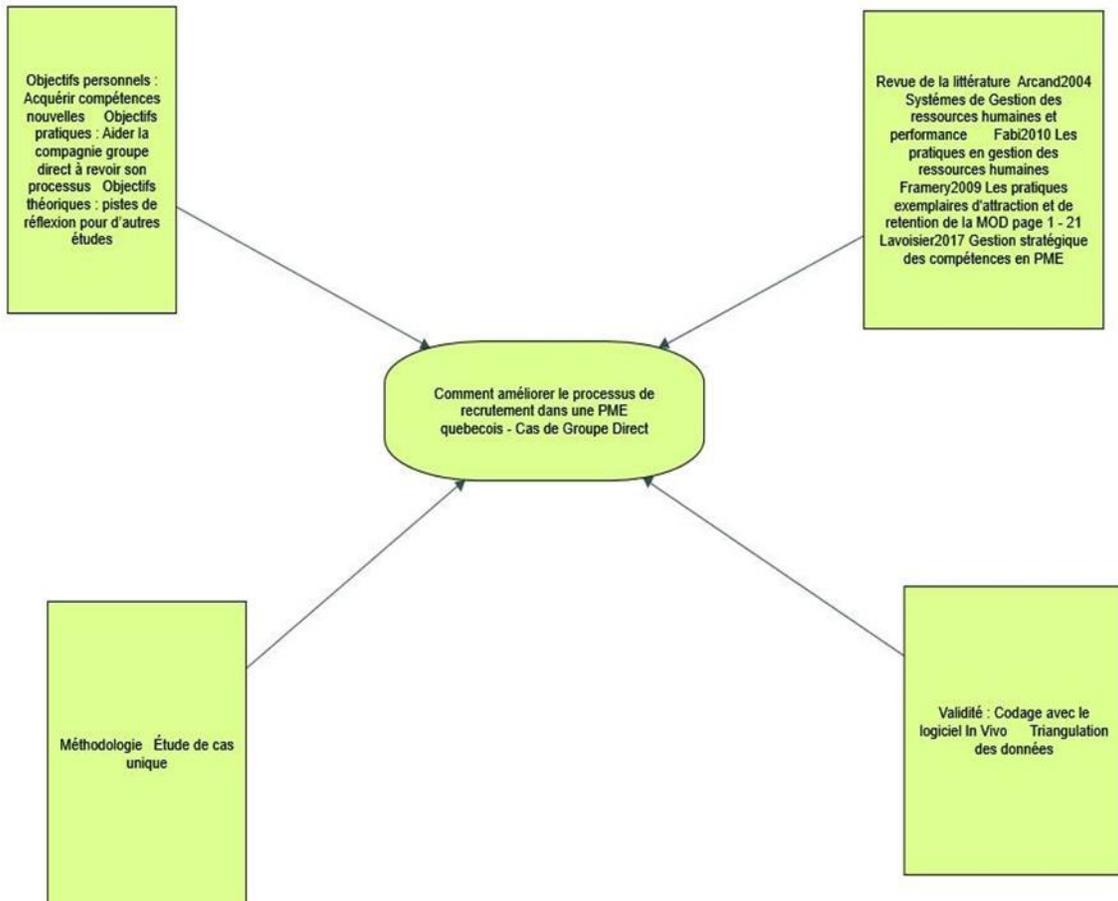
IMPORTANT : Avant de signer et déposer ce formulaire, veuillez vous assurer de bien lire les réponses de l'étudiant, car vous partagez la responsabilité du projet avec ce dernier.

J'accepte de me conformer à cet engagement de confidentialité, je confirme avoir lu le formulaire rempli par l'étudiant et assurerai le respect des normes éthiques dans le cadre de ce projet.

Je suis :

étudiant

Annexe 4 : Cadre conceptuel



Annexe 5 : Formulaire de consentement libre et éclairé



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7

www.uqo.ca/ethique

Comité d'éthique de la recherche

Comment améliorer le processus de recrutement d'une compagnie québécois?

Cas Groupe Direct

Chercheur – département

Ababacar Dia – Maitrise en Administration des affaires

Directeur de recherche

André Durivage

Professeur au Département des
Sciences Administratives de l'UQO

Ph. D. en psychologie (Université d'Ottawa)

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre le processus de recrutement des chauffeurs dans les petites et moyennes entreprises québécoises. Les objectifs de ce projet de recherche sont : d'explorer des pistes de solution éventuelles d'amélioration du processus.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à une entrevue d'une durée au moment de votre convenance et l'entrevue se tiendra au sein de la compagnie dans un local qui sera assigné par la direction. Après votre permission l'entrevue sera enregistrée en vue d'être transcrite.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais*¹. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Étant donné que tous les données seront codifiées et que votre nom et prénom ne seront identifiés par un numéro de code.

À moins que vous ne consentiez à une utilisation secondaire tel que plus amplement décrit plus loin, les données recueillies ne seront utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent formulaire de consentement.

Les résultats seront diffusés dans un essai. Les données recueillies seront conservées sous clé et les seules personnes qui y auront accès sont le chercheur, le professeur de Méthodologie et le Directeur de recherche. Elles seront détruites à la fin du projet.

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont presque nuls et je m'engage, le cas échéant, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'amélioration du processus des chauffeurs dans les PME québécoises sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

¹ Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec moi-même au 438-992-9828. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, v e u i l l e z communiquer avec Monsieur André Durivage au (819) 595-3900 poste 1781 président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Consentement à participer au projet de recherche :

Nom du participant : _____ Signature du participant : _____

Date : _____

Nom du chercheur : _____ Signature du chercheur : _____

Date : _____

