



Humain et organisation

Volume 2 - Numéro 1 | Novembre 2016

ISSN 2369-1522

Stratégies pour servir avec le sourire : Effet des orientations clients et impacts sur la performance de service?

Michel Cossette et Mélanie Bergeron

pp. 1-8

Quelles sont les pratiques de sélection mises en place par les PME sous juridiction québécoise : une étude exploratoire

Pascale L. Denis, Myriam Simard, Sophie Asselin, Gabrielle Benoit-Chabot

pp. 9-17

Existe-t-il des différences de préférences organisationnelles entre les femmes et les hommes ?

Nana Fassouma Manzon Issa et Alina N. Stamate

pp. 18-24



Comité de rédaction

Pascale L. Denis
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)
Rédactrice en chef

Charles Baron
Université Laval

Christophe Paris
Société de Transport de Montréal (STM)

Roland Foucher
Université du Québec en Outaouais (UQO)

Normand Pettersen
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

Sarah Girouard
Alia Conseil

Alina N. Stamate
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Stratégies pour servir avec le sourire : Effet des orientations clients et impacts sur la performance de service

Michel Cossette et Mélanie Bergeron

HEC Montréal michel.cossette@hec.ca

Dans les entreprises de service, on demande aux employés de servir les clients avec le sourire afin de les fidéliser. Les objectifs de la présente étude sont d'évaluer l'effet sur la performance des employés de trois stratégies pour servir avec le sourire et de déterminer si certaines prédispositions des employés (orientations vers la résolution des problèmes des clients et vers le développement de bonnes relations avec les clients) influencent les meilleures stratégies. L'article développe et valide les principales hypothèses d'un modèle auprès de 210 employés et de leur supérieur immédiat. Les résultats démontrent l'importance des orientations clients pour servir authentiquement les clients avec le sourire et démontrent l'importance de l'authenticité des employés dans la performance au travail.

Mots clés : *Régulation des émotions, orientations client, performance de service, personnalité, émotions.*

Introduction

Pour bon nombre d'organisations, l'attraction et la rétention des clients reposent sur leurs capacités à offrir une expérience client positive. Fournir une telle expérience repose sur les employés en contact avec les clients, lesquels doivent résoudre les problèmes des clients et établir une interaction de qualité. Les gestionnaires s'attendent à ce que la bonne humeur et l'enthousiasme des employés, soit leurs émotions positives, se transmettent aux clients afin qu'ils perçoivent plus favorablement l'organisation (Pugh, 2001). Servir les clients avec le sourire et avoir le sourire dans la voix deviennent donc des crédos répandus dans les entreprises de service (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005).

Si on demande aux employés d'avoir le sourire dans la voix, il n'est pas du tout évident que ceux-ci ressentent spontanément des émotions positives lorsqu'ils interagissent avec les clients, surtout que ceux-ci se montrent parfois agressifs envers les employés (Grandey, Dickter, & Sin, 2004). Ces derniers doivent alors faire des efforts pour exprimer des émotions positives et supprimer leurs émotions négatives (Kruml & Geddes, 2000). Pour ce faire,

différentes stratégies, regroupées sous le vocable de « travail émotionnel », peuvent être utilisées par les employés pour réguler leurs émotions; mais, sont-elles toutes aussi efficaces? Par ailleurs, est-ce que certains employés, notamment ceux qui sont davantage motivés par le service à la clientèle, sont plus susceptibles d'exprimer authentiquement des émotions positives que d'autres? La présente étude vise à apporter des éléments de réponse à ces questions.

Contexte théorique

Travail émotionnel et performance

Les gestionnaires prescrivent à leurs employés certaines règles d'affichage émotionnel, soit d'afficher des émotions positives et de supprimer leurs émotions négatives (Allen, Pugh, Grandey, & Groth, 2010; Brotheridge & Grandey, 2002; Diefendorff, Erickson, Grandey, & Dahling, 2011) afin que les clients puissent, par un processus de contagion émotionnelle, développer une appréciation positive de l'organisation (Pugh, 2001). Ces deux règles d'affichage constituent autant d'objectifs de performance à atteindre de la part des employés de service. Plus spécifiquement, les objectifs sont souvent de deux ordres, soient avoir le sourire dans la

voix et éviter la rupture émotionnelle, c'est-à-dire éviter d'exprimer des émotions négatives aux clients. Pourtant, rares sont les études à avoir mesuré la performance des employés en ces termes (pour une exception, voir Grandey, 2003).

Afin de se conformer aux règles d'affichage, les employés recourent à différentes stratégies pour réguler leurs émotions, c'est-à-dire rendre conformes les émotions affichées à ce qui est prescrit. Ces stratégies de régulation émotionnelle sont appelées « travail émotionnel ». Trois stratégies de travail émotionnel ont été principalement étudiées.

Premièrement, par la régulation de surface, les employés suppriment leurs émotions négatives et amplifient leurs émotions positives (Brotheridge & Lee, 2003). Cette double stratégie s'avère inauthentique puisque les employés qui l'utilisent affichent des émotions qu'ils ne ressentent pas vraiment ou n'affichent pas leurs émotions ressenties (Brotheridge & Lee, 2002; Cossette, 2014). Cette stratégie est donc associée à un état de dissonance émotionnelle chez les employés, soit un écart entre ce qu'ils ressentent et ce qu'ils affichent. Cet état s'avère extrêmement dommageable pour la santé psychologique des employés (Hülshager & Schewe, 2011). Cette stratégie est nuisible à l'expression d'un sourire authentique aux clients, lesquels sont en mesure de détecter l'inauthenticité de cette stratégie (Groth, Thureau, & Walsh, 2009), bien qu'elle n'ait pas d'incidence sur le fait de laisser transparaître des émotions négatives (Grandey, 2003).

Deuxièmement, les employés peuvent utiliser la régulation de profondeur. Les employés qui utilisent cette stratégie font l'effort de modifier leurs perceptions de la situation de façon à ressentir et afficher des émotions positives lorsqu'ils interagissent avec les clients (Brotheridge & Lee, 2003). Cette stratégie ne s'avère pas nuisible à la santé psychologique des employés puisque lorsqu'ils y ont recours, ils ne se trouvent pas nécessairement dans un état de dissonance émotionnelle (Hülshager & Schewe, 2011). Cette stratégie semble efficace pour les employés. En effet, ceux qui y ont recours laissent transparaître aux autres un sourire authentique, lequel est perçu comme tel (Groth et al., 2009), tout en diminuant l'impression qu'ils affichent des émotions négatives (Grandey, 2003).

Troisièmement, une dernière stratégie, laquelle est de plus en plus considérée par les chercheurs, est celle qui permet aux employés d'être parfaitement authentiques par rapport aux règles d'affichage mentionnées, soit d'exprimer des émotions positives et de supprimer les émotions négatives; cette stratégie est l'expression naturelle des émotions

positives (Cossette & Hess, 2012; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005). Nous pouvons considérer cette stratégie comme faisant partie du domaine du travail émotionnel puisque les employés qui y ont recours doivent s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre les émotions prescrites et celles qu'ils affichent aux clients (Diefendorff & Gosserand, 2003). Lorsqu'il n'y a aucun écart, alors cette stratégie est mise en œuvre. Toutefois, si les employés détectent un écart entre ce qu'ils ressentent et ce qu'ils doivent afficher comme émotions, ils doivent alors se tourner vers la régulation de profondeur ou de surface. Puisqu'il n'y a aucun écart entre les émotions ressenties et celles affichées chez les employés utilisant l'expression naturelle des émotions positives (Ashforth & Humphrey, 1993), il n'est pas étonnant qu'elle soit associée au bien-être psychologique (Cossette & Hess, 2012). Toutefois, la question de sa relation avec les indicateurs de performance et de son efficacité relative par rapport aux autres stratégies de travail émotionnel demeure sans réponse. Nous devrions toutefois nous attendre à ce que cette stratégie permette à une tierce personne de percevoir les émotions positives des employés et, du même coup, percevoir moins d'émotions négatives chez ceux-ci.

Orientations de service, des prédicteurs du travail émotionnel?

Les déterminants du travail émotionnel ont proportionnellement été beaucoup moins étudiés par les chercheurs comparativement à ses conséquences (Bono & Vey, 2005; Hülshager & Schewe, 2011). Parmi les déterminants étudiés figurent les traits de personnalité (Costa & McCrae, 2008). L'analyse de ces recherches démontrent de grandes incohérences dans les résultats obtenus, notamment en ce qui a trait au rôle de l'amabilité (Diefendorff et al., 2005; Kiffin-Pettersen, Jordan, & Soutar, 2011). Ce facteur a été négativement relié à la régulation de surface et positivement à la régulation de profondeur dans l'étude de Diefendorff et al. (2005), alors qu'il a été relié significativement qu'à la régulation de profondeur dans l'étude de Kiffin-Pettersen et al. (2011). Dans le même sens, des relations variées ont été identifiées entre la stabilité émotionnelle et la régulation de profondeur, obtenant des liens positifs, négatifs ou non significatifs (voir Picard, Cossette, & Morin, sous presse). En conséquence, notre attention s'est tournée vers un construit qui pourrait s'avérer plus proximal au travail émotionnel (Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005), soit les orientations clients. Les orientations clients seraient « une tendance ou prédisposition à répondre aux besoins des clients dans un contexte de travail donné » (Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002 : p. 111). Or, ces orientations, lesquelles reflèteraient une combinaison des facteurs

de personnalité plus fondamentaux que sont la stabilité émotionnelle et l'amabilité (Brown, et al., 2002), se focalisent plus spécifiquement sur deux types de besoins des clients (Brown, et al., 2002; Cossette, Blais, & Hess, 2006). Premièrement, les employés, de par leurs prédispositions, peuvent être plus ou moins orientés vers la résolution des problèmes des clients. Les employés orientés vers la résolution de problèmes ont à cœur de résoudre les problèmes des clients et souhaitent bien comprendre la nature des problèmes. Deuxièmement, de par leurs prédispositions, les employés orientés vers l'établissement d'une interaction-client de qualité veulent comprendre le point de vue des clients et apprécient interagir avec ceux-ci. Ces deux orientations clients seraient deux volets très étroitement reliés. Plus spécifiquement, de par leur combinaison, ces orientations clients expliqueraient la performance chez les employés de service (Brown et al., 2002). Nous faisons donc l'hypothèse que les orientations clients favoriseraient l'adoption de stratégies de travail émotionnel authentiques (c.-à-d., expression naturelle des émotions positives et régulation de profondeur) puisque ces orientations traduiraient une plus grande prédisposition à servir les clients. À l'inverse, nous postulons que les employés qui sont moins orientés clients recourent davantage à la régulation de surface afin de respecter les règles d'affichage émotionnel prescrites par leur organisation et gestionnaires.

Méthode

Participants

Les participants proviennent d'une entreprise du secteur des assurances et des produits financiers. Un total de 210 employés sur une possibilité de 215 (taux de réponse de 97.7%) a dûment complété un questionnaire portant sur l'autoévaluation de leurs orientations clients et leurs stratégies de travail émotionnel. L'échantillon est majoritairement composé de femmes (57.6%; $n = 121$). L'âge moyen et l'ancienneté moyenne sont respectivement de 30.4 ans (ET = 8.4 ans) et de 1,3 ans (ET = 1.1 ans). Les répondants sont de niveau universitaire (32.5%), de niveau collégial (40.5%) ou de niveau secondaire (24.3%) et travaillent à temps plein (81.5%). L'ensemble des 17 superviseurs a aussi complété une évaluation de la performance de service de leurs employés. Chaque superviseur a eu à remplir en moyenne 12.6 évaluations (ET = 6.5).

Mesures et procédure

La mesure des orientations clients provient de celle validée par Brown et al. (2002) auprès d'employés en contact avec les clients de restaurants, lesquels suggèrent deux dimensions ($\alpha = 0.88$ et 0.87). Ces

deux dimensions sont reflétées par 4 énoncés chacune, soit l'orientation vers la satisfaction des besoins des clients (exemple d'énoncé : J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs) et l'orientation vers la qualité de la relation (exemple d'énoncé : J'aime me rappeler le nom de mes clients); ces énoncés ont été sélectionnés à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires de 1er ordre (force de saturation sur leur facteur respectif) et leur contribution à la fiabilité de chacune des dimensions ($\alpha = 0.77$ et 0.76 respectivement). Tout comme Brown et coll. (2002), une très forte corrélation a été identifiée entre les deux orientations clients ($r = 0.83$; $p < .001$). Une analyse factorielle confirmatoire de 2e ordre (c.-à-d. validation que les deux dimensions se regroupent sur une macro variable) nous a permis de valider ce construit global, suggérant ainsi que les orientations clients constituent un méta construit. Nous avons ainsi constituée une seule variable reflétant les orientations clients ($\alpha = 0.84$; voir aussi Brown et al., 2002). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 7 points où 1 = Tout à fait en désaccord et 7 = Tout à fait en accord.

Les stratégies de travail émotionnel ont été mesurées à l'aide du *Emotional Labour Scale* de Brotheridge & Lee (2003), lesquels ont validés, à l'aide d'analyses factorielles, les dimensions de régulation de profondeur et de surface auprès de plusieurs échantillons d'employés de service ($\alpha = 0.83$ et 0.79 respectivement). Nous avons ajouté les énoncés de Lee, Lovell, et Brotheridge (2010) pour compléter la mesure de la régulation de surface. L'échelle finale est composée de trois énoncés mesurant la régulation de profondeur (exemple d'énoncé : Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres; $\alpha = 0.80$) et de quatre mesurant la régulation de surface (exemple d'énoncé : Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer; $\alpha = 0.74$). L'expression naturelle des émotions positives a été mesurée à l'aide de trois énoncés (exemple d'énoncé : Les émotions positives que j'exprime aux membres sont authentiques) tirés de l'étude de Diefendorff et al. (2005), lesquels ont aussi été validés auprès d'employés de service par ces auteurs ($\alpha = 0.75$). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 5 points où 1 = Jamais et 5 = Toujours ($\alpha = 0.78$).

Le questionnaire papier a été distribué par une assistante de recherche à l'ensemble des employés visés par l'étude dans un local isolé mis à sa disposition chez l'employeur. Les employés ont répondu au questionnaire en groupe de 5 à 10 personnes. Tous les employés concernés par l'étude

ont dû se présenter à un local sans obligation de répondre au questionnaire. Ainsi, ils pouvaient volontairement décider d'y participer ou non tout en préservant leur anonymat puisque les gestionnaires n'avaient pas accès à ce local.

La performance de service a été évaluée par les supérieurs immédiats des employés. L'échelle utilisée est celle de Grandey (2003), laquelle a été validée auprès d'employés travaillant en contact avec les clients afin de mesurer le sourire dans la voix et la rupture émotionnelle ($\alpha_s = 0.93$ et 0.81 respectivement). L'échelle comporte cinq énoncés, soit trois mesurant le sourire dans la voix (exemple d'énoncé : Martin X maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients; $\alpha = 0.85$) ainsi que deux mesurant la rupture émotionnelle (exemple d'énoncé : Martin X révèle ses véritables sentiments aux clients lorsqu'il est contrarié ou en colère; $\alpha = 0.80$). Les supérieurs devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 5 points où 1 = Jamais et 5 = Toujours. Cette collecte de données a été effectuée deux semaines après que le questionnaire des employés fut administré afin que les supérieurs puissent évaluer la performance de service de façon assez proximale à la collecte de données effectuée auprès des agents de service. Pour ce faire, les chercheurs ont remis les questionnaires papier aux supérieurs et un délai d'environ deux semaines leur a été accordé pour le remplir.

Résultats

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives des variables ainsi que les corrélations bivariées. Les analyses préliminaires suggèrent que les orientations clients sont reliées à l'utilisation la régulation de profondeur et à l'expression des émotions positives chez les employés, mais associées à une plus faible utilisation de la régulation de surface. Le portrait est plus nuancé en ce qui concerne les liens entre les stratégies et les deux dimensions de la performance. Le sourire dans la voix est relié positivement à l'expression naturelle des émotions positives et négativement à la régulation de surface, alors que la rupture émotionnelle est associée négativement à la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives.

Tableau 1
Matrice de corrélations

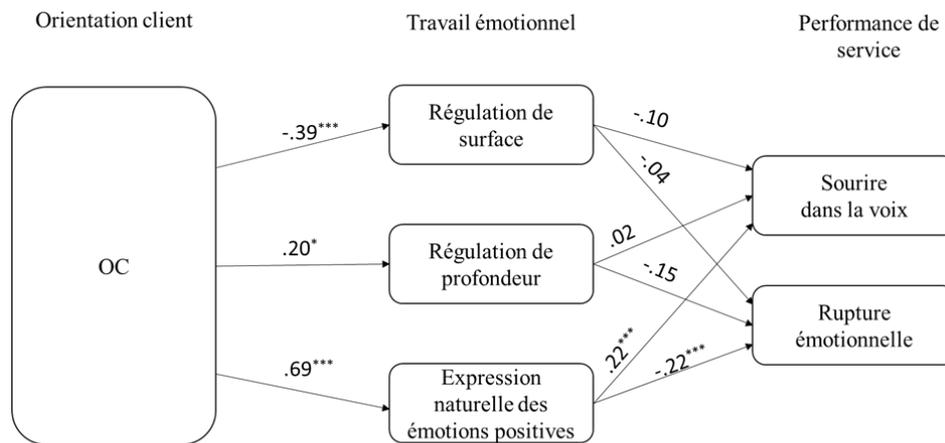
| | Moy. | É.-T. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------|------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 1. Orientations clients | 5.92 | .72 | (.84) | | | | | |
| 2. Rég. de surface | 3.04 | .66 | -.26** | (.74) | | | | |
| 3. Rég. de profondeur | 3.36 | .85 | .21** | .10 | (.80) | | | |
| 4. Expression naturelle | 3.81 | .71 | .55** | -.40** | .18* | (.78) | | |
| 5. Sourire dans la voix | 4.23 | .71 | .19** | -.18** | .01 | .20** | (.85) | |
| 6. Rupture émotion. | 2.17 | .88 | -.16* | .09 | -.13* | -.20** | -.49** | (.80) |

*Note. * p ≤ .05, ** p ≤ .01*

Afin de tester plus rigoureusement les hypothèses, nous avons utilisé IBM®SPSS® AMOS 23.0.0. Plus spécifiquement, nous avons testé simultanément le modèle de mesure et les liens entre les variables à l'aide d'une procédure de ré-échantillonnage (1000 échantillons). Le modèle s'ajuste adéquatement aux données, $\chi^2(218) = 409.2$, $p < .05$; RMR = 0.069, CFI = .90 et RMSEA = 0.065 ([0.055; 0.074]). Les résultats concernant les liens entre les orientations clients et les stratégies de travail émotionnel confirment les résultats des analyses des corrélations. Concernant les relations entre les stratégies de travail émotionnel et les dimensions de la performance, seule l'expression naturelle des émotions positives démontre des relations significatives; elle est positivement associée au sourire dans la voix et négativement à la rupture émotionnelle. Les corrélations qui étaient significatives s'effacent lorsque les analyses tiennent compte de l'effet simultané des trois stratégies. Finalement, l'effet indirect des orientations clients s'avère significatif. Cet effet passe par l'intermédiaire de l'expression naturelle des émotions positives ($\beta = .19$, $p < .01$; IC[0.07 ; 0.30]).

Figure 1

Résultats de l'analyse de l'effet de médiation du travail émotionnel sur la performance de service

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

Discussion

Contributions théoriques

L'étude visait à répondre à deux questions principales. La première concerne l'efficacité relative des stratégies de travail émotionnel sur la performance des employés. Rappelons d'une part que les études ayant testé empiriquement les liens entre les stratégies de travail émotionnel et la performance des employés sont rares et que, d'autre part, elles n'évaluent que l'effet de la régulation de surface et de profondeur, omettant du coup la contribution relative de l'expression naturelle des émotions positives (voir la méta-analyse de Hülshager & Schewe, 2011). Or, nos résultats démontrent que ce sont les agents de service à la clientèle qui expriment naturellement leurs émotions positives qui 1) servent davantage les clients avec un sourire dans la voix et 2) qui sont moins susceptibles de laisser paraître des émotions négatives (rupture émotionnelle). Le recours aux autres stratégies n'a aucune incidence sur la performance. Par ailleurs, les résultats suggèrent que les orientations clients expliquent la performance émotionnelle des agents via le recours à l'expression naturelle des émotions positives.

L'expression naturelle des émotions positives constitue la stratégie de travail émotionnel la plus authentique (Ashforth & Humphrey, 1993; Cossette, 2014). En effet, lorsque cette stratégie est utilisée, les employés ne souffriraient d'aucune dissonance émotionnelle, alors que l'inverse survient lors de l'utilisation de la régulation de surface (Hülshager & Schewe, 2011). Or, si la régulation de surface est corrélée positivement au sourire dans la voix et que la régulation de profondeur est corrélée négativement avec la rupture émotionnelle (tableau 1), ces relations

s'estompent lorsque toutes les stratégies sont considérées simultanément dans un modèle statistique (figure 1), démontrant ainsi toute l'importance de l'expression naturelle des émotions positives.

Au moins deux explications complémentaires peuvent être avancées pour expliquer ces résultats. Premièrement, selon Grandey et al. (2004), l'utilisation sporadique de la régulation de surface dans certaines situations (p.ex., face à un client particulièrement agressif) ne créerait pas nécessairement de dommage sur la relation entre l'employé et le client puisqu'elle permettrait à l'employé de rétablir un certain équilibre dans l'interaction avec les clients agressifs. Les clients, ou les supérieurs dans le cas de notre étude, détecteraient l'inauthenticité de l'employé qui régule en surface (Groth et al., 2009), mais aussi son effort de garder le sourire ou de supprimer ses émotions négatives, ce qui amènerait les clients à réguler leurs propres émotions négatives face à l'employé. Une telle interprétation cadre bien avec le modèle d'interaction sociale du travail émotionnel, lequel mentionne que la régulation émotionnelle d'une personne est influencée par les réactions émotionnelles de l'interlocuteur (Côté, 2005). Deuxièmement, il est possible que bon nombre d'employés qui ont recours à la régulation de surface utilisent aussi d'autres stratégies de travail émotionnel lorsqu'ils interagissent avec les clients (Cossette & Hess, 2015; Gabriel, Daniels, Diefendorff, & Greguras, 2015). Lorsque c'est le cas, les effets positifs associés aux stratégies authentiques surpasseraient les effets négatifs associés à un usage unique de la régulation de surface (Cossette & Hess, 2015).

La deuxième question à laquelle nous souhaitons répondre concerne l'effet des orientations envers le service à la clientèle sur le recours aux trois stratégies de travail émotionnel. Les résultats confirment nos hypothèses, à savoir que plus les employés endossent les deux formes d'orientations clients (résoudre les problèmes clients et établir une relation de qualité), plus ils utilisent des stratégies authentiques (régulation de profondeur et expression naturelle des émotions positives) et moins ils utilisent des stratégies inauthentiques (régulation de surface). La théorie de la régulation émotionnelle de Gross (1998) peut aider à comprendre les résultats obtenus. Selon cette théorie, l'émotion ressentie et exprimée est d'abord fonction des signaux émotionnels qu'interprète la personne. Ces signaux sont ensuite interprétés par la personne. Une fois cette interprétation effectuée, si elle n'arrive pas à ressentir les émotions prescrites par les règles d'affichage, elle manipule les aspects observables des émotions (p.ex., soupirs, intonations vocales, prosodie de la voix, etc.). Les orientations clients constitueraient ainsi des signaux internes chez les employés à l'effet que servir les clients s'avère une expérience importante, voire plaisante, ou qu'elle représente un défi professionnel à relever. Une telle interprétation faciliterait alors l'expression naturelle des émotions positives ainsi que la régulation de profondeur. Or, puisque les employés utilisent d'office des stratégies authentiques, ils auraient alors moins besoin d'avoir recours à des stratégies visant à manipuler les aspects observables de leurs émotions, et ce, même si les clients sont difficiles.

Contributions pratiques

Étant donné les liens entre les orientations clients, l'expression naturelle des émotions positives et la performance, il nous apparaît important de consacrer des ressources importantes à l'évaluation des orientations clients lors du processus de sélection des employés de service. Outre les tests psychométriques qui peuvent renseigner sur les prédispositions des candidats à vouloir répondre aux problèmes des clients et assurer une bonne qualité de la relation, des entrevues comportementales seraient à envisager afin de déterminer si les candidats adoptent des comportements illustrant les deux formes d'orientation client.

Dans le coaching des employés de service, il pourrait être intéressant que les gestionnaires rappellent l'importance du service à la clientèle pour l'organisation, mais aussi de donner aux employés l'autonomie requise pour servir les clients plutôt que de les contraindre à respecter des scripts d'appels. De cette façon, les gestionnaires favoriseraient l'internalisation des orientations clients chez leurs

employés, favorisant du coup le recours à l'expression naturelle des émotions positives, laquelle est plus payante en termes de performance.

Limites et perspectives de recherche futures

Cette étude comprend certaines limites qu'il faut considérer dans la généralisation des résultats. Premièrement, les orientations et les stratégies de travail émotionnel ont été mesurées à l'aide du même questionnaire, ce qui peut avoir entraîné une inflation dans les relations entre les construits. Deuxièmement, une seule organisation fut considérée dans l'échantillon. Il est possible que les orientations clients ou que l'expression naturelle des émotions positives n'exercent pas les mêmes effets selon la nature des organisations.

Sur le plan conceptuel, nous nous sommes limités aux trois stratégies de travail émotionnel généralement étudiées pour comprendre de quelles façons les employés régulent leurs émotions pour répondre aux deux règles d'affichage émotionnel pertinentes dans le contexte de service aux clients : exprimer un sourire dans la voix et supprimer des émotions négatives. En ce sens, notre étude ne couvre pas l'expression authentique d'émotions négatives. Pour exprimer un sourire aux clients, il existe potentiellement d'autres stratégies que les employés pourraient utiliser telle que la réévaluation de la situation par exemple (John & Gross, 2004) qui mériteraient d'être aussi considérées dans les prochaines études. Par ailleurs, nous avons centré notre investigation sur la performance émotionnelle des employés, laquelle a été évaluée par les supérieurs. Bien que l'utilisation d'une source externe soit recommandée pour réduire les biais méthodologiques (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), les supérieurs ayant eu à remplir plusieurs évaluations peuvent notamment avoir eu un effet de fatigue en les complétant. Toutefois, puisque ces supérieurs ont le mandat d'évaluer constamment leurs employés, l'effet de ce biais demeure limité à notre avis. Concernant la mesure de performance elle-même, il pourrait être pertinent d'examiner la relation entre le travail émotionnel et d'autres dimensions de la performance telles que la productivité, la performance de tâche et la performance contextuelle.

Conclusion

Malgré les limites de cette étude, force est de constater toute l'importance de l'authenticité des employés au travail. Lorsque ceux-ci expriment naturellement un sourire aux clients, ils performant mieux. Or, selon nos travaux antérieurs, ces employés seraient en meilleure santé psychologique (Cossette &

Hess, 2012; 2015). Bref, l'utilisation d'une telle stratégie favoriserait une performance durable dans le temps.

Références

- Allen, J., Pugh, S., Grandey, A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23, 101-115. doi:10.1080/08959281003621695
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115. doi:10.5465/AMR.1993.3997508
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 213-233). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39. doi:10.1006/jvbe.2001.1815
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67. doi:10.1037/1076-8998.7.1.57
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379. doi:10.1348/096317903769647229
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Cossette, M. (2014). Emotional labor through the lense of SDT. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 259-274). New-York: Oxford University Press doi: 10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.017
- Cossette, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2006, july). *Motivation au travail émotionnel, styles de service à la clientèle et épusement professionnel*. Paper presented at the AIPTLF, Hammamet, Tunisie.
- Cossette, M., & Hess, U. (2012). Emotion regulation strategies among customer service employees: A motivational approach. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations (Vol. 8) Experiencing and Managing Emotions in the Workplace* (pp. 329-352). Bingley, UK: Emerald Publishing Group. doi: 10.1108/S1746-9791(2012)0000008017.
- Cossette, M., & Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour. *European Review of Applied Psychology*, 65, 71-82.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). *The revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30, 509-530. doi:10.5465/AMR.2005.17293692
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357. doi:10.1016/j.jvb.2004.02.001
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 179-186. doi:10.1037/a0021725
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959. doi:10.1002/job.230
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100, 863-879. doi:10.1037/a0037408
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96. doi:10.2307/30040678
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418. doi:10.1002/job.252
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55. doi:10.1016/j.obhdp.2004.08.002
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, Special Issue: New directions in research on emotion, 2, 271-299. doi:10.1037/1089-2680.2.3.271

- Groth, M., Thureau, T. H., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, *52*, 958-974. doi:10.5465/AMJ.2009.44634116
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*, 361-389. doi:10.1037/a0022876
- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, *72*, 1301-1333. doi:10.1111/j.1467-6494.2004.00298.x
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., & Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, *50*, 43-48. doi:10.1016/j.paid.2010.08.018
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly : McQ*, *14*, 8-49. doi:10.1177/0893318900141002
- Lee, R. T., Lovell, B. L., & Brotheridge, C. M. (2010). Relating physician emotional expression to shared understanding and shared decision-making with patients. *International Journal of Work Organisation & Emotion*, *3*, 336-350. doi:10.1504/IJWOE.2010.035323
- Picard, K., Cossette, M., & Morin, D. (sous presse). Serving customers with a smile: source of exhaustion and performance among employees of call centers? *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 879-903. doi:10.1037//0022-3514.34.2.263
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1018-1027. doi:10.2307/3069445
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., & Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 189-211). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Quelles sont les pratiques de sélection mises en place par les PME sous juridiction québécoise : une étude exploratoire

Pascale L. Denis¹, Myriam Simard², Sophie Asselin³, Gabrielle Benoit-Chabot¹

¹Université du Québec à Montréal. denis.pascale@uqam.ca

²Avocate

³Avocate, Cour d'appel du Québec

Cette étude a pour objectif de connaître les pratiques de sélection mises en place par les PME sous juridiction provinciale québécoise. À cette fin, 112 PME ont complété un questionnaire en ligne sur ce thème. Les résultats démontrent que ces dernières prennent appui sur l'analyse de poste afin de choisir leurs outils de sélection, maximisant ainsi la validité de contenu, d'apparence et de critère de leurs processus. Cependant, des informations non liées au poste et potentiellement discriminatoires peuvent aussi influencer leurs décisions d'embauche. Des avenues visant l'amélioration des pratiques de sélection sont proposées.

Mots clés : PME; pratiques de sélection; Charte des droits et libertés de la personne du Québec; discrimination.

Introduction

Au Québec, les processus de sélection du personnel mis en place par les entreprises sous juridiction provinciale¹ doivent respecter ce qui prévaut, notamment, dans la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* (Charte, RLRQ c C-12). Outre ce que prévoient parfois certaines conventions collectives à cet égard, les employeurs ont le plein pouvoir sur le choix d'outils destinés à l'évaluation des candidates, candidats à un poste. Choisir judicieusement des outils requiert une bonne connaissance de ces derniers (i.e., leur pouvoir prédictif et leur potentiel de discrimination) et surtout, de leurs limites potentielles. Alors que les grandes entreprises disposent de moyens

financiers et de ressources humaines dédiées à la sélection et qui peuvent les guider dans ce choix, il en est souvent autrement dans les entreprises de petite ou de moyenne taille (PME) (Gouvernement du Québec, 2013). Afin de mieux connaître les pratiques² de sélection mises en place par ces entreprises et, ultimement, de les aider à les bonifier, nous avons mené une étude exploratoire auprès de 112 PME québécoises.

Contexte

En décembre 2015, on recensait que 99.76% des entreprises québécoises étaient des PME, faisant de ces entreprises les principaux employeurs des travailleurs québécois (Gouvernement du Canada, 2016). Selon Therrien (2015), « les PME du Québec qui sont en forte croissance sont responsables de 66% des créations d'emploi ». Malgré leur rôle important en matière d'embauche, certains groupes protégés demeurent sous-représentés dans ces entreprises (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2015). Sélectionner des employés performants au moyen d'outils valides et de manière non discriminatoire représente un défi important pour toute entreprise, incluant les PME. Ce défi est d'autant plus ardu à relever lorsque les entreprises, notamment les PME, disposent d'une grande latitude en matière de

Note a. Cette recherche a reçu le soutien financier de la Fondation du Barreau du Québec.

Note b. Conformément à la politique No1 de la revue *Humain et Organisation*, l'ensemble du processus d'évaluation pour cet article a été confié à M. Christophe Paris, membre du comité de rédaction.

Note c. Le lecteur intéressé peut également consulter l'analyse juridique de cette recherche : Denis, P. L., Asselin, S., Simard, M., Paré, F., & Benoit-Chabot, G. (2015). L'interdiction de la discrimination en emploi et les pratiques de recrutement et de sélection des PME assujetties au droit du travail québécois. *Revue du Barreau du Québec*, 74, 187-219. Autorisation obtenue de la revue du Barreau du Québec.

¹ Au Québec, selon le secteur d'activités, les entreprises peuvent être soumises aux lois provinciales (près de 90% des entreprises québécoises, Bourhis, 2013, p.52) ou fédérales (comme Postes Canada). C'est la nature des activités de l'entreprise qui détermine sous quelle juridiction elle se trouve.

² L'expression « pratiques de sélection » englobe les outils et les méthodes utilisés à des fins de sélection.

choix d'outils de sélection, de peu d'encadrement formel à respecter et d'un faible accès aux ressources requises pour mettre en place un processus de sélection fiable. La présente recherche vise à dresser un portrait des pratiques de sélection mises en place par les PME québécoises et d'amener ces employeurs à faire des choix judicieux en la matière.

Cadre légal à respecter en matière de sélection du personnel

La Charte interdit toute forme de discrimination, qu'elle soit directe, indirecte ou systémique (Bourhis, 2013). Au Québec, il est interdit de faire « *une distinction, exclusion ou préférence fondée sur un motif prohibé³ qui a pour effet de détruire ou de compromettre le droit de toute personne à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne* » (Charte, art 10). Plus spécifiquement, l'article 16 interdit la discrimination dans le contexte de l'embauche, alors que l'article 18.1 limite la collecte d'informations sur les motifs illicites dans le cadre de l'embauche, sauf dans le cas d'une exigence professionnelle justifiée (EPJ; Charte art. 20) ou lorsqu'un Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAE) est implanté (Charte, art. 18.1, 20, 86).

En vertu de l'article 20 de la Charte, un employeur peut faire « *une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi* » (EPJ) sur un motif interdit par la Charte. Toutefois, cette exception est justifiée uniquement si l'employeur peut prouver que cette discrimination est rationnellement liée à l'exécution du travail et raisonnablement nécessaire pour atteindre le but poursuivi (Québec, Commission, 2016).

En contexte d'emploi, un PAE est un programme qui « *a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi* » (Charte, art. 86). Il permet à un employeur d'obtenir et de considérer des renseignements qui se rapportent à un motif de discrimination illicite (p.ex., le sexe) en vue de corriger la discrimination systémique que ses pratiques d'embauche peuvent avoir entraînée par le passé (Québec, Commission, 2016).

³ L'article 10 de la Charte précise qu'on ne peut exercer de la discrimination fondée sur les motifs suivants : « *la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap* ».

La présence d'un PAE dans une entreprise ou un organisme peut être volontaire ou obligatoire (*Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ, c A-2.01, art 2) (*Loi sur l'accès*). Soucieuse d'encourager la diversité dans les entreprises, la Commission (2015) a récemment recommandé au Gouvernement du Québec de soumettre les entreprises privées, ce qui inclut de nombreuses PME, à une législation similaire à celle qui prévaut pour les organismes publics. De fait, très peu d'entre elles rencontrent actuellement les critères obligeant l'implantation formelle d'un PAE (p.ex., notamment l'obligation d'avoir plus de 100 employés ; Gouvernement du Québec, 1989). Au Québec, la majorité des entreprises sont des PME (donc, pas des organismes publics visés par la *Loi sur l'accès*) et, au Canada, 86.2% d'entre elles comptent moins de 20 employés (Gouvernement du Canada, 2016). Ainsi, les pratiques de sélection mises en place par les PME québécoises font peu l'objet d'un suivi de la part de la Commission, dont un des mandats consiste à veiller à ce que les employeurs se dotent de pratiques d'embauche exemptes d'effet discriminatoire, exceptions faites des particularités autorisées précédemment présentées.

Pourquoi s'intéresser aux PME sous juridiction provinciale?

Selon Industrie Canada (2013), une PME est un « *établissement commercial qui compte entre 1 et 499 employés rémunérés* », où une petite entreprise « *compte 1 à 99 employés rémunérés* » et où une moyenne entreprise « *compte de 100 à 499 employés rémunérés* ». Au Québec, les PME représentent 99.76% des entreprises (Gouvernement du Canada, 2016) et sont donc très importantes en termes d'emploi. En 2012, elles employaient 87.5 % des travailleurs du secteur privé au Québec, avec près de 2.2 millions d'employés (Industrie Canada, 2015). Même si elles se retrouvent au cœur de notre économie, les PME présenteraient une faible diversité de main-d'œuvre, employant peu de travailleurs âgés et d'immigrants (Commission, 2015; Gouvernement du Québec, 2013). Comme elles ne sont pas des organismes publics (qui sont visés par la *Loi sur l'accès*), ces entreprises privées rencontrent moins fréquemment les critères pour l'implantation obligatoire d'un PAE. À ce jour, on ignore les pratiques de sélection qu'elles utilisent puisque les rares études disponibles portent sur les pratiques d'embauche des grandes entreprises. Or, comparativement aux grandes entreprises, les PME « *... ne peuvent pas compter sur des ressources financières ni*

sur des structures ou des services de gestion de personnel comparables » (Gouvernement du Québec, 2013, p. 13), ce qui s'applique notamment aux ressources requises pour le choix d'outils valides et plus facilement justifiables au plan légal. Notre recherche vise à soutenir les PME à cet égard.

Outils de sélection privilégiés

Selon Pyburn, Ployhart et Kravitz (2008), deux critères guident habituellement le choix d'outils de sélection : 1) la capacité de prédiction de l'outil; et 2) son potentiel discriminatoire.

D'abord, les employeurs sont préoccupés par l'évaluation des candidats qui permettra de faire le meilleur choix pour combler un poste (König, Klehe, Berchtold et Kleinmann, 2010). Par conséquent, ils accordent une très grande importance à la capacité de prédiction des outils retenus. Plusieurs études ont été menées sur la capacité de prédiction de nombreux outils/méthodes, et ce, depuis longtemps (p.ex., Bertua, Anderson et Salgado, 2005; Hunter et Hunter, 1984; Rojon, McDowall et Saunders, 2015). Parmi les outils qui s'avèrent être de bons prédicteurs de la performance ultérieure en emploi, on retrouve les tests d'aptitude cognitive générale (ACG) (Hunter et Hunter, 1984; Rojon et al., 2015), les tests de connaissances (Lievens et Patterson, 2011), les inventaires de personnalité (Hurtz et Donovan, 2010; Rojon et al., 2015), l'entrevue structurée (Schmidt et Hunter, 1998), les tests de jugement situationnel (Christian, Edwards et Bradley, 2010; McDaniel, Morgeson, Finnigan, Campion et Braverman, 2001; McDaniel, Hartman, Whetzel et Lee Grubb, 2007) et les échantillons de travail (Schmidt et Hunter, 1998; Pettersen, 2000).

Relativement aux outils utilisés à des fins de sélection, autant les résultats d'enquêtes québécoises que ceux issus d'études américaines ou suisses démontrent que l'analyse du curriculum vitae, l'entrevue individuelle et la prise de références sont les pratiques de sélection les plus fréquemment utilisées (Boudrias, Pettersen, Longpré et Plunier, 2008; Bourhis, 2008; Gouvernement du Québec, 2013; König, Jöri et Knüsel, 2011; Piotrowski et Armstrong, 2006). Les inventaires de personnalité, les tests d'aptitudes cognitives et les paniers de gestion (in-basket) sont aussi fréquemment utilisés lors de l'évaluation de compétences (Boudrias et al., 2008; König et al., 2011; Piotrowski et Armstrong, 2006). Cependant, ces derniers résultats n'ont pas été corroborés par les résultats de recherche obtenus auprès des 2089

répondants sondés par le Gouvernement du Québec (2013). Considérant que certains résultats sont mitigés au sein même du contexte québécois, il importe de clarifier quelles sont les pratiques réellement implantées par les PME. Ces entreprises ont été peu considérées dans les recherches en sélection du personnel même si elles emploient énormément de travailleurs québécois.

Des recherches ont démontré que certains outils revêtant un fort caractère prédictif ne sont pas systématiquement ceux qui sont plus faciles à justifier au plan légal (Pettersen, 2000), notamment parce qu'ils sont susceptibles d'entraîner de la discrimination. Ce second critère est très important pour les employeurs lors du choix d'outils (König et al., 2010). Selon Pettersen (2000), la facilité à justifier légalement l'utilisation des outils varie. Autrement dit, en cas de plaintes, les employeurs auront plus de facilité à démontrer le lien entre ce que mesurent certains outils et les exigences du poste à combler (et ainsi, démontrer l'absence de discrimination sur un des motifs illicites prévus à la Charte). Les examens de connaissances, les échantillons de travail, les entrevues structurées et les centres d'évaluation seraient plus faciles à justifier au plan légal, comparativement aux tests d'aptitude cognitive et aux inventaires de personnalité, pour ne nommer que ceux-là (Pettersen, 2000). Toutefois, le recours à chacun de ces outils ne garantit aucunement une absence de plaintes pour discrimination de la part de candidats ni un gain de cause automatique.

Les études en matière de discrimination en lien avec les outils de sélection ont davantage traité des attitudes et des perceptions entretenues par les membres des groupes protégés à l'égard des processus de sélection (Anderson, 2011; Chan, Schmitt, DeShon, Clause et Delbridge, 1997) plutôt que l'analyse des normes juridiques en lien avec les outils de sélection (Denis, Asselin et Paré, 2013). Pour identifier les outils qui font l'objet de plaintes pour discrimination devant les tribunaux, il faut se tourner vers l'analyse de Williams, Schaffer et Ellis (2013) portant sur 312 décisions relatives à la discrimination en emploi aux États-Unis. Les résultats de leur analyse démontrent que les tests de sélection sont au cœur de la majorité des litiges (54.7%), suivi par les données biographiques (i.e., biodata) (17.1%), les tests d'aptitude cognitive (6.6%), les entrevues non structurées (3.9%), les entrevues structurées (1.3%) et les inventaires de personnalité (1.3%). Au Québec, plusieurs de ces outils sont fortement utilisés

(Boudrias et al., 2008), laissant ainsi présupposer que les employeurs sont susceptibles de s'exposer à des plaintes pour discrimination.

Question de recherche

Afin d'optimiser les pratiques de sélection des PME, il importe de s'enquérir de ce qu'elles ont implanté. Ainsi, notre recherche tentera de répondre à la question suivante :

Quelles sont les pratiques de sélection actuellement implantées par les PME québécoises?

Méthode

Participants

Au total, 112 PME ont complété le questionnaire en entier, dont 39 petites entreprises et 72 moyennes entreprises (1 donnée manquante). Un taux de réponse de 11.40% a été obtenu. La majorité des répondants (72%) travaillent dans le département des ressources humaines. En moyenne, les PME ayant participé à l'étude existent depuis 34.94 ans (ET = 23.73). Elles œuvrent dans divers secteurs : manufacturier (30.4%), traitement de données et technologies de l'information (10.7%), construction (9.8%), agroalimentaire (8%), commerce au détail (3.6%), vêtements et textiles (1.8%), mine et métallurgie (0.9%), transport provincial (0.8%) et autres/non spécifié (34%). Elles comptent en moyenne 140 employés (ET = 96).

Procédure

Pour participer à l'étude, chaque PME devait rencontrer les critères suivants: 1) compter entre 10 et 500 employés⁴ ; 2) avoir implanté un processus de sélection qui est en vigueur depuis au moins 6 mois; et 3) être sous juridiction provinciale. Dans un premier temps, une liste de l'ensemble des PME trouvées via le Répertoire de la Chambre de commerce de Montréal (2013) et la liste des PME du *Journal des affaires* (Les affaires, 2013) ont permis d'identifier 985 PME rencontrant nos critères. Un courriel comprenant un hyperlien menant à notre questionnaire a été envoyé à l'adresse générique de l'entreprise, demandant d'acheminer l'hyperlien à un gestionnaire des ressources humaines ou à un responsable de l'embauche au sein de chacune des PME.

⁴ Un minimum de 10 employés a été retenu comme critère, afin de maximiser les chances que les PME aient eu à réaliser quelques embauches.

Mesures

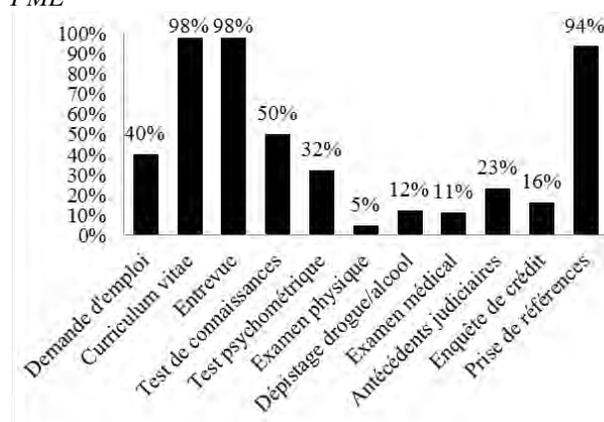
Notre équipe de recherche a créé un questionnaire portant sur les pratiques de sélection mises en place par les PME. Pour s'assurer de la validité de contenu (i.e., que les questions posées mesurent bien la compétence à évaluer), la chercheuse principale a élaboré un ensemble de questions pour couvrir en détail chacun des thèmes abordés dans les manuels pédagogiques *Recrutement et sélection du personnel* (Bourhis, 2013) ainsi que *Recruitment and Selection in Canada* (Catano, Wiesner, Hackett et Methot, 2010). Une fois le questionnaire terminé, un avocat et une étudiante en droit ont relu les questions afin de s'assurer de la pertinence et de l'exactitude des questions comportant un élément juridique (p.ex., le libellé des questions relatives aux Programmes d'accès à l'égalité en emploi). Toute cette démarche visait à s'assurer de la validité de contenu du questionnaire. Outre les questions portant sur la description de l'entreprise et sur la présence d'un PAE, 120 questions à choix multiples (éléments à cocher) et dichotomiques (oui/non) ont permis de couvrir les diverses pratiques de sélection des PME répondantes.

Résultats

Les résultats des analyses descriptives démontrent que, parmi les pratiques les plus populaires en sélection du personnel, on retrouve l'analyse du curriculum vitae (98%), l'entrevue (98%) et la prise de références (94%).

Figure 1

Fréquence d'utilisation des outils de sélection par les PME

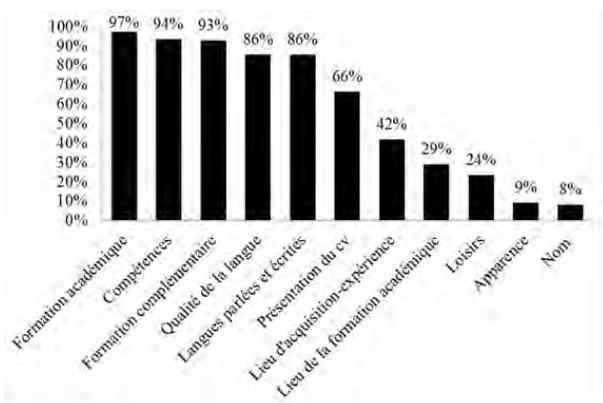


Note. La question suivante a été posée pour chaque outil/méthode : Avez-vous recours à (outil/méthode) dans le cadre de votre processus de sélection (en référence au processus de sélection auquel vous référez dans le cadre de cette recherche).

Plus précisément, lors de l'analyse du curriculum vitae, les PME s'attardent principalement à la formation académique (97%), aux compétences recherchées pour le poste (94%) ainsi qu'à toute formation complémentaire (93%). Cependant, elles sont aussi influencées par la présentation graphique du curriculum vitae, l'apparence physique du candidat, ses loisirs ou son nom.

Figure 2

Dimensions considérées par les PME lors de l'analyse de curriculum vitae



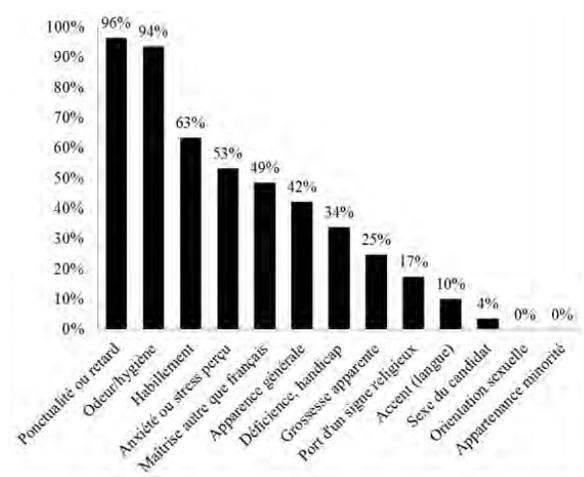
Note. La question suivante a été posée pour chaque outil/méthode : Lors de l'analyse du curriculum vitae d'un candidat, les informations suivantes influencent-elles votre décision de retenir ou non sa candidature?

L'entrevue est également très utilisée par les PME. Celle-ci porte toujours sur les expériences de travail (100%), les compétences (100%) et les connaissances liées au poste (100%). Outre les questions en lien avec le poste, l'analyse des thèmes indique que les PME se laissent influencer par des informations autres, dont l'habillement (63%) ou le port d'un signe religieux (17%).

Généralement, les PME effectuent une entrevue individuelle (79%). Dans la majorité des cas, les entrevues sont menées par deux interviewers (69%), dont un peu plus de 47% ont reçu une formation au préalable. La majorité des PME utilise une entrevue semi-structurée (66%). Dans les guides d'entrevue, on retrouve souvent des réponses attendues (57%), parfois des aspects génériques à être couverts afin d'aider l'interviewer à faire son évaluation (34%) et, rarement, l'ensemble des réponses attendues (9%).

Figure 3

Éléments non liés au poste pouvant influencer la décision lors de l'entrevue de sélection

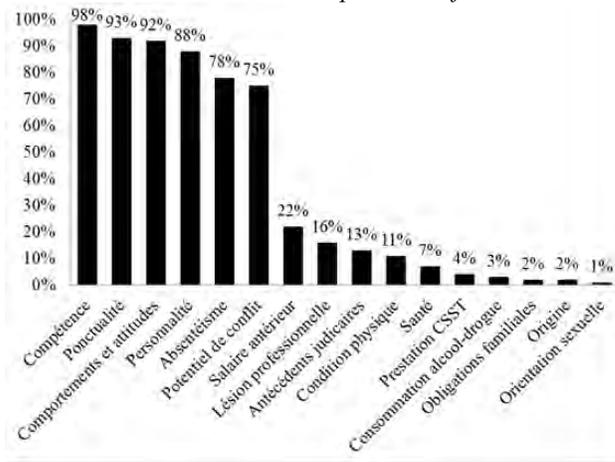


Note. La question suivante a été posée: Parmi les éléments suivants non reliés au poste, lesquels influencent votre décision ?

La dernière méthode très utilisée par les PME est la prise de références. Tout comme pour l'entrevue, plusieurs sujets sont abordés par les PME avec l'employeur précédent, parfois en lien avec le poste (p.ex., compétences, comportements et attitudes), parfois directement en lien avec un motif de discrimination interdit (p. ex., obligations familiales, orientation sexuelle, etc). Avant de procéder à la prise de références, les PME demandent au candidat, dans 98% des cas, la permission de contacter l'ancien employeur. La prise de références verbale est la plus populaire (59%).

Figure 4

Dimensions évaluées lors de la prise de références



Note. La question suivante a été posée: Lors de la prise de références, posez-vous des questions relatives à...(choix multiples proposés aux répondants)

Les résultats démontrent aussi que d'autres outils sont utilisés, bien que moins fréquemment que ceux dont nous venons de traiter. Plus spécifiquement, le recours aux tests de connaissances s'avère assez répandu auprès des PME, 50% d'entre elles y ayant recours. Ces tests sont généralement développés par un employé en ressources humaines (33%) ou par un gestionnaire (25%). Ils découlent de l'analyse de poste (67%) et sont majoritairement utilisés pour évaluer les aspects techniques de l'emploi (52%). Parmi les connaissances évaluées, on retrouve notamment le français écrit, les compétences informatiques, le calcul, etc.

Par ailleurs, près du tiers des PME interrogées utilisent des tests psychométriques à des fins de sélection (32%). Ces tests sont surtout utilisés pour évaluer l'aptitude cognitive générale (26%) et la personnalité (37%). Les résultats révèlent que 63.6% des PME qui utilisent ces tests les choisissent en se basant sur une analyse de poste récente.

Très peu de PME utilisent la vérification des antécédents judiciaires (23%), l'enquête de crédit (16%), les tests de dépistage de drogues et alcool (12%), l'examen médical (11%) ou l'examen d'aptitudes physiques (5%).

Par ailleurs, les résultats des analyses descriptives démontrent que 20.5% des PME ont souscrit de façon volontaire à un PAE, alors que 2.7% se sont vues imposer l'implantation d'un tel programme par la Cour. Spécifiquement, les PAE visent les femmes (12.5%), les autochtones (6.3%), les minorités visibles/ethniques (7.5%) et les personnes souffrant d'un handicap (3%).

Enfin, les résultats démontrent que seulement 34.8% des PME ont accès à un expert en droit au sein de leur organisation, tandis que 67.9% d'entre elles ont accès à un employé qui connaît la gestion des ressources humaines (i.e., plusieurs libellés de poste ont été rapportés par les PME, dont conseillère en RH, coordonnateur en RH, directeur RH).

Discussion⁵

Cette première étude empirique menée auprès des PME soumises à la juridiction québécoise a permis d'identifier les pratiques de sélection retenues par ces employeurs.

⁵ Les auteurs tiennent à préciser que cette section ne comporte aucun avis légal. Elle propose plutôt des avenues à considérer en lien avec les résultats obtenus dans l'étude.

D'abord, nos résultats indiquent que les PME ont des pratiques de sélection qui permettent de prédire la performance en emploi (p.ex., entrevue, tests, etc.). Cependant, rappelons que, dans la plupart des affaires judiciairisées, ce sont rarement les outils et leurs propriétés psychométriques (p.ex., validité) qui sont contestés, mais plutôt le contexte dans lequel l'outil a été utilisé (Williams et al., 2013). En plus de choisir des outils valides, il importe que les PME implantent un processus équitable.

Nos entreprises répondantes ont fait preuve de transparence en soulignant que leur décision d'embauche est tout de même influencée par des informations non liées au poste et potentiellement discriminatoires, expliquant possiblement la faible représentativité actuelle des groupes protégés dans leurs rangs. Rappelons que toute question portant sur l'un ou l'autre des motifs de discrimination illicites sera jugée discriminatoire, sauf dans le cas de l'application de l'article 20 ou de l'article 18.1 de la Charte (PAE). À cet égard, mentionnons que peu de PME ont rapporté avoir implanté, de façon volontaire ou forcée, un PAE. Considérant les critères bien établis qui doivent être suivis par celles-ci ainsi que les exigences qu'implique le suivi d'un tel programme pour l'entreprise, ce résultat est peu surprenant. Il importe de rappeler que, pour qu'un PAE volontaire soit valide, il doit être implanté en respect des *Lignes directrices* (1986).

Afin de faciliter la défense des outils de sélection, la standardisation de leur utilisation peut s'avérer fort utile. Former les interviewers à l'utilisation du canevas d'entrevue et à la notation des réponses, recourir à plusieurs interviewers, structurer l'entrevue et préciser les réponses attendues sont autant de moyens qui favorisent la standardisation du processus de sélection. Ces pratiques sont d'ailleurs rapportées par plusieurs PME, lesquelles gagneraient à poursuivre leurs efforts en ce sens. Qui plus est, le fait de toujours s'assurer du lien entre les questions posées et le poste à combler contribuera à maximiser la validité de contenu et d'apparence (i.e., le lien entre la question posée et le poste à combler est clair) de l'entrevue.

Nos résultats ont aussi démontré que les PME ont rarement recours à la vérification des antécédents judiciaires, à une enquête de crédit, aux tests de dépistage de drogues et alcool, à un examen médical ou à un test d'aptitudes physiques. Rappelons que, sans la démonstration de l'existence d'une EPJ ou de la mise en place d'un PAE (exception faite de ce qui

prévaut pour des antécédents judiciaires spécifiquement), l'employeur utilisant ces outils est susceptible de violer les droits fondamentaux des candidats, s'exposant ainsi à des plaintes potentielles.

Les PME ont davantage accès à un expert en ressources humaines qu'à un expert en droit pour les conseiller en matière d'embauche. On peut supposer que, les ressources juridiques étant plus onéreuses, les ressources humaines s'avèrent un choix plus économique. Outre l'argument financier, il est possible que les PME en pleine croissance se dotent d'un conseiller en gestion de personnel à qui elles confient le processus d'embauche et qu'elles n'aient recours à un avocat qu'en cas de plainte. Cette explication reste à vérifier empiriquement. Cela dit, il importe de faciliter l'accès aux PME à de telles ressources, notamment via des formations dispensées à cet égard.

Malgré la sensibilité du sujet de notre recherche, 112 PME ont accepté de répondre à nos questions. Nous sommes confiants de l'authenticité de leurs réponses puisque plusieurs d'entre elles ont indiqué s'enquérir et être influencées par des éléments non liés au poste et se rapportant à des motifs de discrimination interdits (parfois non justifiés par une EPJ ou par un PAE reconnu). Bien qu'à première vue, le taux de

réponse à notre étude puisse sembler faible, il est légèrement supérieur à ceux obtenus par d'autres chercheurs ayant mené des études sur un thème similaire (Piotrowski et Armstrong, 2006). Cependant, cette situation a limité la nature des analyses que nous aurions souhaité effectuer.

Conclusion

À la lumière des résultats obtenus, les candidats qui postulent au sein d'une PME québécoise sont susceptibles de voir leur formation académique, leur expérience de travail et leurs compétences évaluées au moyen d'une analyse de curriculum vitae et d'une entrevue, auxquelles s'ajoute souvent une prise de références. Malgré tout, employeurs et candidats doivent demeurer vigilants quant aux éléments non reliés au poste qui font parfois l'objet d'investigation – souvent bien naïvement – et qui influencent, ou peuvent paraître influencer, la décision finale d'embauche, tel que l'habillement ou encore le port d'un signe religieux. Rappelons que le seul choix d'un outil valide demeure insuffisant et fort critiquable si son application se fait au détriment de la législation applicable.

Références

- Anderson, N. (2011). Perceived job discrimination: Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 229-244. doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00551.x
- Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests : A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 387-409. doi : 10.1348/096317905X26994
- Boudrias, J-S., Pettersen, N., Longpré, P. et Plunier, P. (2008). Enquête sur les pratiques québécoises en évaluation du potentiel et des compétences. Montréal : Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, <http://dev149.viglob.gtvr.com/client_file/upload/bibliotheque-virtuelle/Enquete_evaluation_potentiel.pdf> (page consultée le 19 octobre 2015).
- Bourhis, A. (2008). Tendances et pratiques de dotation en personnel. Secrétariat du Conseil du trésor. Gouvernement du Québec.
- http://neumann.hec.ca/pages/anne.bourhis/tendances_pratiques_dotations_en_personnel.pdf (page consultée le 19 octobre 2015).
- Bourhis, A. (2013). Recrutement et sélection du personnel. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Catano, V. M., Wiesner, W. H., Hackett, R.D. et Methot, L. L. (2010). *Recruitment and selection in Canada*. 4e édition. USA: Nelson Education LTD.
- Chambre de commerce de Montréal. (2013). Répertoire des membres de la Chambre de commerce de Montréal. <http://www.cmm.qc.ca/fr/reseautage/repertoire-des-membres/> (page consulté le 30 avril 2013).
- Chan, D., Schmitt, N., DeShon, R. P., Clause, C.S. et Delbridge, K. (1997). Reactions to cognitive ability tests: The relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 82, 300-310. doi: 10.1037/0021-9010.82.2.300
- Christian, M. S., Edwards, B.D., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities.

- Personnel Psychology, 63, 83-117. doi: 2048/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2015). Mémoire à la Commission des relations avec les citoyens de l'assemblée nationale sur le document intitulé Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion- Cahier de consultation. 26 janvier 2015.
- Denis, P. L., Asselin, S. et Paré, F. (2013). Sélectionner les candidats au moyen de tests psychométriques: Qu'enseignent la doctrine et la jurisprudence québécoises? Canadian Psychology, 54, 269-279. doi : 10.1037/a0034563
- Gouvernement du Canada (2016). Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juin 2016. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03021.html> (page consultée le 18 octobre 2016).
- Gouvernement du Québec. (2013). Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec. <<http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/Enquete-pratiques-recrutement-MESS.pdf>> (page consultée le 8 octobre 2015).
- Gouvernement du Québec. (1989). L'obligation contractuelle, un nouveau pas vers l'égalité en emploi. <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/16-Renseignements-organisations.pdf> (page consultée le 15 octobre 2015).
- Hunter, J. E. et Hunter, R F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96, 72-98. doi : 10.1037/0033-2909.96.1.72
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. Journal of Applied Psychology, 85, 869-879. doi: :2048/10.1037/0021-9010.85.6.869
- Industrie Canada (2015). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Août 2013. <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02803.html>> (page consultée le 15 octobre 2015).
- Industrie Canada (2013). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Août 2013. <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02803.html>> (page consultée le 1 octobre 2013).
- König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M. et Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. International Journal of Selection and Assessment, 18, 17-27. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00485.x
- König, C. J., Jöri, E. et Knüsel, P. (2011). The amazing diversity of thought : A qualitative study on how human resource practitioners perceive selection procedures. Journal of Business Psychology, 26, 437-452. doi: 10.1007/s10869-010-9199-9
- Lievens, F.. & Patterson, F. (2011). The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations, and high-fidelity simulations for predicting job performance in advanced-level high-stakes selection. Journal of Applied Psychology, 96, 5, 927-940. doi: 10.1037/a0023496
- Les affaires. (2013). Les 300 PME au Québec. <http://www.lesaffaires.com/classements/liste/300-pme-2010> (page consultée le 30 avril 2013).
- Lignes directrices concernant la validité des Programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi. (1986). Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Québec. <http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/programmes_acces_lignes.pdf> (consulté le 15 octobre 2015).
- McDaniel, M. A., Hartman, N.S., Whetzel, D. L., & Lee Grubb III, W. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60, 63-91. doi: 2048/10.1111/j.1744-6570.2007.00065.x
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnigan, E. B., Campion, M. et Braverman, E. P. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature. Journal of Applied Psychology, 86, 730-740. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.730
- Pettersen, N. (2000). Évaluation du potentiel humain dans les organisations. Élaboration et validation d'instruments de mesure. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Piotrowski, C., et Armstrong, T. (2006). Current recruitment and selection practices : A national survey of Fortune 1000 firms. North American Journal of Psychology, 8, 489-496.
- Pyburn, K. M., Ployhart, R. E. et Kravitz, D. A. (2008). The diversity-validity dilemma: Overview and legal context. Personnel Psychology, 61, 143-151. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00108.x
- Rojon, C., McDowall, A., & Saunders, M. N. K. (2015). The relationships between traditional selection assessments and workplace performance criteria specificity: A comparative meta-analysis. Human Performance, 28, 1-25. doi: 10.1080/08959285.2014.974757
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel

psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262

Therrien, Y. (2015). Québec mise sur les PME pour relancer l'économie. <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201502/12/01-4843739-quebec-mise-sur-les-pme-pour-relancer-leconomie.php> (Extrait le 18 octobre 2016).

Williams, K. Z., Schaffer, M. M. et Ellis, L. E. (2013). Legal risk in selection: An analysis of processes and tools. *Journal of Business Psychology*, 28, 401-410. doi: 10.1007/s10869-013-9299-4

Législation

Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ c C-12.

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, RLRQ, c A-2.01.

Québec. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2016). L'application et l'interprétation de l'article 18.1 de la Charte des droits et libertés de la personne. http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/formulaire_emploi.pdf, p. 6; 8. (Extrait le 27 octobre 2016).

Existe-t-il des différences de préférences organisationnelles entre les femmes et les hommes ?

Nana Fassouma Manzo Issa et Alina N. Stamate¹

Université du Québec à Montréal. manzonana@yahoo.fr

Au cours des dernières années, les chercheurs se sont intéressés aux effets de l'adéquation entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles dans le mode du travail. Les préférences organisationnelles permettent l'opérationnalisation du concept de valeurs, car elles représentent leurs manifestations comportementales concrètes. Alors que l'utilisation des préférences organisationnelles semble connaître un essor important dans la sélection du personnel, les différences de genre à ce niveau n'ont pas été analysées au Québec. Notre étude, réalisée auprès de 177 étudiants universitaires, s'intéresse à cette problématique en utilisant un devis transversal. Les résultats obtenus suite au moyen de tests *t* de moyennes indiquent cinq différences significatives entre les préférences organisationnelles des femmes et celles des hommes. À la lumière de ces résultats, des pistes de recommandation sont formulées pour une utilisation judicieuse des préférences organisationnelles autant par les chercheurs que par les praticiens.

Mots clés : *adéquation, valeurs, préférences, socialisation, stéréotype.*

Contexte théorique

A L'adéquation personne – organisation réfère à la congruence entre, d'une part, les normes, ainsi que les valeurs de l'organisation et d'autre part, les valeurs des individus. Cette adéquation est considérée importante autant pour l'individu, que pour l'organisation, car elle est reliée à l'attraction des candidats (Cable & Judge, 1996 ; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005 ; Swider, Zimmerman, & Barrick 2015; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003), à l'engagement au travail (Hoffman, & Woehr, 2006 ; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005 ; O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991), ainsi qu'à la rétention de personnel (Adkins, Russel, & Werbel, 1994; McCulloch & Turban, 2007).

Les valeurs au travail représentent un concept central de l'adéquation personne-organisation (Cable & Judge, 1997; Chatman, 1989). Celles-ci représentent ce qu'un individu valorise dans une organisation (Chatman, 1989, p. 459)². Pour Dose (1997), ce sont des croyances généralisées sur la désirabilité relative des différents aspects du travail (p. ex., niveau d'autonomie, conditions de travail) et de ses résultats (p. ex., réalisation de soi, prestige, etc.). Lyons, Higgins et

Duxbury (2010) affirment que les valeurs au travail peuvent être circonscrites par la question suivante : qu'est – ce qui est important pour les individus dans leur vie professionnelle ?

Les valeurs au travail ont des répercussions sur notre choix de carrière, nos préférences d'environnement et sur la prise de décision (Dose, 1997). Ces valeurs, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques, ont aussi un impact sur la satisfaction au travail (Hegney, Plank, & Parker, 2006).

Certains auteurs considèrent que les valeurs au travail ne peuvent pas être mesurées d'une manière directe, mais plutôt par l'intermédiaire des préférences au travail (ci-après : préférences organisationnelles; Warren, McGraw, & Van Boven, 2010). Autrement dit, les préférences organisationnelles représentent l'opérationnalisation du concept de valeurs au travail. Notre étude utilise cette approche théorique.

Les préférences organisationnelles seraient des différences individuelles envers les aspects du travail (Pryor, 1979). Gilbert, Sohi, et McEachern (2008) soulignent que les préférences organisationnelles sont affectées par plusieurs variables à savoir le niveau d'éducation, le genre, la vie et la trajectoire

¹ Les deux auteures ont contribué de manière égale à la rédaction de cet article.

² Traduction libre (Chatman, 1989, p. 459): "Person – organisation fit is defined as the congruence between patterns of organizational values and patterns of individual values, defined here as what an individual values in an organization, such as being team-oriented or innovative"

professionnelle, l'ethnie, les statuts socioéconomiques et les caractéristiques organisationnelles (p. ex., liberté d'action, travail en équipe, accomplissement au travail, apprentissage, etc.). Effectivement, plusieurs études font ressortir des différences entre les préférences des femmes et des hommes (Arch, 1993 ; Betz & O'Connell, 1989 ; Borghans, Golsteyn, Heckman & Meijers, 2009 ; Kleinjans, 2009 ; Konrad, Corrigall, Lieb, & Richie, 2000 ; Mottaz, 1986 ; Tremblay, Paquet & Najem, 2006). À titre d'exemple, selon Betz et O'Connell (1989), les femmes, plus que les hommes, préfèrent travailler avec et aider les gens, l'emploi à temps partiel, et elles accordent une importance au statut de l'employé, tandis que les hommes veulent plus d'autonomie et faire preuve de *leadership* dans leur milieu de travail.

Dans un autre ordre d'idées, plusieurs changements socioculturels majeurs ont eu lieu dans les dernières années. Ainsi, le taux d'emploi des femmes est plus élevé que dans les années antérieures (41.9 % en 1976 contre 57.9 % en 2012). Le pourcentage des femmes dans la tranche d'âge de 25 à 34 ans qui détiennent un diplôme universitaire est passé de 15 % en 1990 à 34.3 % en 2009. Pour le pourcentage des femmes dans la tranche d'âge de 25 à 54 ans, il est passé de 13.7 % en 1990 à 28.1 % en 2009. Par ailleurs, les rôles spécifiques selon le genre ont changé. Par exemple, plus d'hommes prennent des congés de paternité (32 % en 2005 vs 56 % en 2006 ; Statistique Canada, 2014).

Question de recherche

Comme il n'existe pas, à notre connaissance, d'études sur le sujet menées au Québec, et compte tenu des distinctions de genre dans les préférences organisationnelles comme manifestation des valeurs des individus au travail et des changements socioculturels contemporains, notre étude vise à répondre à la question de recherche suivante : existe-t-il des différences significatives de genre dans les préférences organisationnelles (p. ex, milieu de travail connu et familier, encadrement au travail, travail pour soi performance au travail, développement professionnel, carrière, prise de risques, valorisation monétaire, indifférence au prestige de l'organisation, travail au bureau) ?

Méthode

Échantillon

L'échantillon est composé de 177 étudiants de premier cycle universitaire, dont plus de la moitié sont des hommes (59.3 %). L'âge moyen des participants est de 21.77 ans (ÉT = 3.53) et ils sont inscrits dans différents programmes sportifs (p. ex., soccer, volleyball, athlétisme, basketball, badminton, golf) d'une université québécoise.

Procédure

Les participants ont rempli plusieurs questionnaires en français en ligne, dans une salle surveillée par un administrateur de tests : un questionnaire sociodémographique, un inventaire de personnalité, un test d'aptitude cognitive générale et le questionnaire de préférences organisationnelles (AtmanCo, en validation). Pour le recrutement des participants, la firme d'évaluation a communiqué avec l'université, plus spécifiquement avec leur programme de sport. L'étude visait les équipes dont l'entraîneur désirait obtenir une évaluation. Ensuite, chaque sportif faisant partie d'une équipe répondait aux questionnaires en donnant préalablement son consentement libre et éclairé. Neuf équipes différentes ont participé à l'étude d'une manière volontaire.

Instruments

Pour les besoins de cette étude, même si plusieurs questionnaires ont été remplis par les participants, seulement le questionnaire sociodémographique et le Questionnaire de préférences organisationnelles AtmanPro (AtmanCo, en validation) ont été retenus. Le questionnaire sociodémographique nous a permis de collecter des données concernant : le sexe, l'âge, l'appartenance à différentes minorités ou au groupe majoritaire, etc. Le Questionnaire de préférences organisationnelles a été conçu et validé sur une population québécoise en s'inspirant des travaux de plusieurs auteurs (Combs, Milosevic, Jeung, & Griffith, 2012; Dose, 1997; Konrad et al., 2000a; Lyons, Higgins, and Duxbury, 2010). Il comprend 40 énoncés regroupés en 10 dimensions mesurées par 4 énoncés chacune (voir Tableau 1). Dans cette étude, les coefficients alpha varient de .63 à .91 selon la dimension. Cet instrument présente des coefficients de fidélité test-retest variant de .56 à .81 ($p < .01$).

Tableau 1*Exemples d'énoncés et alphas de Cronbach par dimension*

| Dimension | Exemple d'énoncé | Alpha de Cronbach |
|--|---|-------------------|
| 1. Milieu de travail connu et familial | « Je préfère travailler pour une entreprise qui est ouverte à l'innovation. » ⁱ | .72 |
| 2. Encadrement au travail | « Je suis inconfortable lorsqu'on m'impose des façons de travailler. » ⁱ | .63 |
| 3. Travail pour soi | « Je souhaite que mon travail ait des répercussions positives sur les autres. » ⁱ | .80 |
| 4. Performance au travail | « Il est important pour moi que mon employeur ait des standards de performance élevés. » | .74 |
| 5. Développement professionnel | « Je préfère un employeur qui permet le développement de mes compétences. » | .69 |
| 6. Carrière | « L'équilibre travail-famille est une priorité pour moi. » ⁱ | .80 |
| 7. Prise de risques | « Je préfère la sécurité d'emploi à un travail à contrat. » ⁱ | .76 |
| 8. Valorisation monétaire | « Il est important pour moi de travailler pour un employeur qui récompense financièrement la performance. » | .82 |
| 9. Indifférence au prestige | « Il est important pour moi que mon employeur ait du prestige. » ⁱ | .91 |
| 10. Travail au bureau | « J'aimerais pouvoir travailler à distance au moins quelques journées par semaine. » ⁱ | .82 |

Note. ⁱ énoncé inversé

Il n'y a pas de limite de temps pour remplir ce questionnaire. Pour chaque énoncé, une échelle de réponse en 5 points de type Likert allant de 1 (« Ne correspond pas de tout») à 5 (« Correspond très fortement») a été utilisée. Le résultat de chaque dimension représente la somme des ceux obtenus aux quatre énoncés correspondants.

Résultats

La version 22 du logiciel SPSS a permis de mener des analyses descriptives et des tests de différence de moyenne. Les coefficients d'aplatissement et d'asymétries de chaque énoncé et échelle présentent des valeurs situées entre ± 2 , ce qui démontre la normalité des données (George & Mallery, 2010).

Afin de répondre à notre question de recherche, les deux sous – groupes (femmes vs hommes) ont été comparés en utilisant le test t pour échantillons indépendants (Field, 2005). Pour la taille de l'effet des différences de moyennes, nous avons utilisé le coefficient d de Cohen (1988)³ et avons calculé son intervalle de confiance (Smithson, 2001).

Un des postulats sous-jacents à l'utilisation du test t pour échantillons indépendants indique la nécessité d'égalité de variances des groupes comparés. Dans notre échantillon, le test de Levene portant sur l'égalité des variances confirme l'existence d'une bonne homogénéité des variances, malgré le fait que la taille des sous – groupes soit inégale (Fields, 2005). Les résultats du test t nous permettent d'affirmer qu'il existe une différence significative sur cinq dimensions des dix analysées (voir tableau 2).

Ainsi, les hommes préféreraient, plus que les femmes, des employeurs qui valorisent et encouragent la performance individuelle et la prise de risques et qui reconnaissent financièrement la performance au travail. Les femmes préféreraient, plus que les hommes, travailler au bureau et pour celles-ci, le prestige de l'employeur semble avoir moins d'importance que pour les hommes.

³ Selon Cohen (1988), un $d = 0.2$ (effet faible), $d = 0.5$ (effet moyen) et $d = 0.8$ (effet fort).

Tableau 2*Moyennes, écarts-type, test t, d de Cohen et intervalle de confiance du d de Cohen pour les différences significatives*

| Dimension | | M | ÉT | t | d Cohen | 95% CI d Cohen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------|-------|------|----------|---------|----------------|-----------------------------|--------|-------|------|----------|-----|---------------|--------|-------|------|-----------------------------|--------|-------|------|----------|-----|---------------|--------|-------|------|-----------------------------|--------|-------|------|----------|-----|---------------|--------|-------|------|-----------------------------|--------|-------|------|----------|-----|---------------|--------|-------|------|--------------------------|--------|-------|------|----------|-----|---------------|--------|-------|------|--------------------------|--------|-------|------|----------|-----|--------------|--------|-------|------|--------------------------|--------|-------|------|----------|-----|--------------|--------|-------|------|--------------------------|--------|-------|------|-------|-----|--------------|--------|-------|------|-------------------|--------|-------|------|-------|-----|
| Milieu de travail connu et familial | Femmes | 9.94 | 2.91 | 1.59 | .24 | [-0.06, 0.54] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 9.24 | 2.91 | | | | Encadrement au travail | Femmes | 12.99 | 2.72 | 1.06 | .17 | [-0.14, 0.46] | Hommes | 12.50 | 3.14 | Travail pour soi | Femmes | 8.26 | 2.51 | - 1.26 | .20 | [-0.11, 0.49] | Hommes | 8.78 | 2.80 | Performance au travail | Femmes | 11.71 | 3.48 | - 4.72** | .72 | [0.41, 1.03] | Hommes | 14.00 | 2.95 | Développement professionnel | Femmes | 16.63 | 2.07 | .71 | .11 | [-0.19, 0.41] | Hommes | 16.39 | 2.21 | Carrière | Femmes | 7.83 | 2.86 | - 1.51 | .23 | [-0.07, 0.53] | Hommes | 8.52 | 3.08 | Prise de risques | Femmes | 10.81 | 3.43 | - 2.14* | .33 | [0.03, 0.63] | Hommes | 11.93 | 3.46 | Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | Hommes | 13.44 | 3.25 | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 |
| Encadrement au travail | Femmes | 12.99 | 2.72 | 1.06 | .17 | [-0.14, 0.46] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 12.50 | 3.14 | | | | Travail pour soi | Femmes | 8.26 | 2.51 | - 1.26 | .20 | [-0.11, 0.49] | Hommes | 8.78 | 2.80 | Performance au travail | Femmes | 11.71 | 3.48 | - 4.72** | .72 | [0.41, 1.03] | Hommes | 14.00 | 2.95 | Développement professionnel | Femmes | 16.63 | 2.07 | .71 | .11 | [-0.19, 0.41] | Hommes | 16.39 | 2.21 | Carrière | Femmes | 7.83 | 2.86 | - 1.51 | .23 | [-0.07, 0.53] | Hommes | 8.52 | 3.08 | Prise de risques | Femmes | 10.81 | 3.43 | - 2.14* | .33 | [0.03, 0.63] | Hommes | 11.93 | 3.46 | Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | Hommes | 13.44 | 3.25 | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | |
| Travail pour soi | Femmes | 8.26 | 2.51 | - 1.26 | .20 | [-0.11, 0.49] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 8.78 | 2.80 | | | | Performance au travail | Femmes | 11.71 | 3.48 | - 4.72** | .72 | [0.41, 1.03] | Hommes | 14.00 | 2.95 | Développement professionnel | Femmes | 16.63 | 2.07 | .71 | .11 | [-0.19, 0.41] | Hommes | 16.39 | 2.21 | Carrière | Femmes | 7.83 | 2.86 | - 1.51 | .23 | [-0.07, 0.53] | Hommes | 8.52 | 3.08 | Prise de risques | Femmes | 10.81 | 3.43 | - 2.14* | .33 | [0.03, 0.63] | Hommes | 11.93 | 3.46 | Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | Hommes | 13.44 | 3.25 | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance au travail | Femmes | 11.71 | 3.48 | - 4.72** | .72 | [0.41, 1.03] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 14.00 | 2.95 | | | | Développement professionnel | Femmes | 16.63 | 2.07 | .71 | .11 | [-0.19, 0.41] | Hommes | 16.39 | 2.21 | Carrière | Femmes | 7.83 | 2.86 | - 1.51 | .23 | [-0.07, 0.53] | Hommes | 8.52 | 3.08 | Prise de risques | Femmes | 10.81 | 3.43 | - 2.14* | .33 | [0.03, 0.63] | Hommes | 11.93 | 3.46 | Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | Hommes | 13.44 | 3.25 | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement professionnel | Femmes | 16.63 | 2.07 | .71 | .11 | [-0.19, 0.41] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 16.39 | 2.21 | | | | Carrière | Femmes | 7.83 | 2.86 | - 1.51 | .23 | [-0.07, 0.53] | Hommes | 8.52 | 3.08 | Prise de risques | Femmes | 10.81 | 3.43 | - 2.14* | .33 | [0.03, 0.63] | Hommes | 11.93 | 3.46 | Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | Hommes | 13.44 | 3.25 | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Carrière | Femmes | 7.83 | 2.86 | - 1.51 | .23 | [-0.07, 0.53] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 8.52 | 3.08 | | | | Prise de risques | Femmes | 10.81 | 3.43 | - 2.14* | .33 | [0.03, 0.63] | Hommes | 11.93 | 3.46 | Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | Hommes | 13.44 | 3.25 | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prise de risques | Femmes | 10.81 | 3.43 | - 2.14* | .33 | [0.03, 0.63] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 11.93 | 3.46 | | | | Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | Hommes | 13.44 | 3.25 | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valorisation monétaire | Femmes | 11.57 | 3.41 | - 3.68** | .56 | [0.26, 0.87] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 13.44 | 3.25 | | | | Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | Hommes | 12.12 | 3.90 | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indifférence au prestige | Femmes | 13.47 | 3.74 | 2.30* | .35 | [0.05, 0.65] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 12.12 | 3.90 | | | | Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travail au bureau | Femmes | 16.19 | 3.21 | 3.14* | .48 | [0.18, 0.78] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hommes | 14.53 | 3.62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Note. N = 177; N femmes = 72; N hommes = 105; *p < .05; **p < .01

Discussion

Cette étude avait comme objectif d'identifier les différences de préférences organisationnelles entre les femmes et les hommes. Plusieurs différences significatives ont été trouvées.

Pour la dimension Performance, nos résultats corroborent ceux de Kleinjans (2009), les hommes appréciant plus la performance et la compétition au travail que les femmes. Selon cet auteur, les différences du genre envers ces aspects pourraient expliquer le fait que les hommes valoriseraient plus que les femmes les employeurs qui ont une culture de performance élevée, tandis que les femmes seraient moins orientées vers un environnement compétitif.

Arch (1993) soutient que les hommes considèrent la situation de risque comme un défi à relever tandis que les femmes considèrent le risque comme une menace à éviter. Cette approche distincte face aux risques pourrait être expliquée par des différences de personnalité selon le genre (Borghans et al., 2009). Ces chercheurs affirment que les personnes plus agréables, plus vulnérables émotionnellement et moins ambitieuses sont moins ouvertes à la prise de risques et les femmes présenteraient ces caractéristiques (Schmitt, Realo, Voracek, & Allik, 2008).

Pour la Valorisation monétaire, nos résultats viennent confirmer ce qui a été trouvé par Betz et O'Connell (1989), qui considèrent que les hommes s'intéressent plus que les femmes à la reconnaissance pécuniaire. Selon ces auteurs, l'approche de socialisation pourrait expliquer les différences du genre envers les préférences organisationnelles. Cette approche stipule que les femmes sont socialisées pour mettre plus l'accent sur les relations interpersonnelles, aussi bien dans leurs foyers qu'à l'extérieur. D'autre part, les hommes sont socialisés pour rechercher du succès dans la compétition par le gain et la promotion (Betz & O'Connell, 1989, p. 329).

Dans le même ordre d'idées, l'approche de socialisation susmentionnée s'appliquerait aussi à la préférence de prestige de l'organisation, le prestige étant plus cohérent avec les valeurs masculines, ce qui expliquerait notre résultat à cette dimension (Konrad et al., 2000a, p. 124).

Le travail à distance implique généralement une isolation sociale (CEFRIO, 2001) par le manque d'interaction directe avec les collègues de travail. Comme les femmes préfèrent plus que les hommes travailler en équipe et aider leurs coéquipiers (Konrad, Richie, Lieb, & Corrigall, 2000b, p. 604), les préférences des femmes de notre échantillon envers le travail au bureau seraient ainsi expliquées.

Tremblay et ses collègues (2006) ont trouvé que le travail à distance est en hausse chez les hommes plus que chez les femmes (26.70 % vs 24.49 %). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les femmes travaillent en moyenne 6 h par semaine de moins que les hommes (33.8 heures versus 39.5 heures) et qu'ainsi, elles sont déjà plus présentes à la maison. Aussi, selon ces auteurs, le gain du temps, les meilleures conditions du travail chez soi et moins de dépenses d'argent justifieraient la préférence envers le télétravail chez les hommes.

Notre étude présente des retombées sur plusieurs plans. Au plan théorique, notre étude contribuera à l'avancement des connaissances en ce qu'elle constitue, à notre connaissance, une première étude empirique, comparant les préférences organisationnelles des femmes et des hommes, réalisée au Québec, dans un milieu francophone.

Au plan pratique, les résultats de notre recherche pourront conduire à une amélioration des pratiques de sélection via une attraction plus ciblée des candidates et candidats de qualité, en fonction de leurs préférences organisationnelles et de leur cohérence avec celles de l'entreprise.

Notre étude présente également des limites. Une première limite est le fait que les données proviennent d'un échantillon québécois francophone, ce qui diminuera la possibilité de généralisation des résultats. Des études ultérieures devraient être réalisées auprès d'autres échantillons d'origines linguistiques différentes et dans d'autres pays. Aussi, l'échantillon est formé seulement d'étudiants universitaires, mais selon l'Institut de la Statistique du Québec (Gauthier, 2015 ; p.1) « *le taux d'emploi chez les étudiants à temps plein de 20 à 24 ans durant les mois d'études* » est de 56.5 % pour le Québec. Selon une autre étude réalisée par l'Institut de la Statistique du Québec (Gauthier & Labrie, 2013, p. 2), « *les étudiants québécois consacrent en moyenne 15 heures à l'occupation d'un emploi rémunéré* » et « *nombreux sont ceux qui travaillent plus longtemps* ». Comme les étudiants ayant participé à cette étude sont québécois, nous supposons que la grande majorité de ceux-ci travaille environ 15 heures par semaine pendant les mois d'études, ce qui diminuerait l'impact de cette limite. De plus, les étudiants d'aujourd'hui représentent la main-d'œuvre de demain. Les informations concernant le nombre d'heures de travail par semaine devront être collectées dans une étude ultérieure, afin de pouvoir vérifier si les différences de préférences organisationnelles changent pour les

femmes et les hommes selon le nombre d'heures travaillées.

Le fait qu'il s'agisse surtout d'un échantillon formé de sportifs aurait également pu influencer nos résultats, car les sportifs se trouvent, par exemple, souvent en situation de compétition et doivent viser une performance supérieure, individuellement ou en équipe, ce qui aurait pu influencer les préférences analysées. Des études ultérieures devraient être réalisées auprès d'autres types de population afin de vérifier si les résultats sont reproduits.

Le type d'instrument utilisé représente une autre limite de l'étude. Les préférences organisationnelles des participants étant auto-rapportées, un risque de biais de subjectivité aurait pu se manifester dans leur choix de réponse.

Compte tenu des faibles tailles de l'effet de la majorité des différences significatives identifiées, il faudrait interpréter avec prudence les résultats. Nous avons trouvé certaines différences de genre dans les préférences organisationnelles des femmes et des hommes dont la taille de l'effet n'était pas très forte. Cette taille de l'effet faible, ainsi que le manque de différences significatives pour d'autres préférences organisationnelles pourraient s'expliquer par le fait que les participants à cette étude proviennent d'une même université et ils sont tous impliqués dans un programme sportif de cette institution. Ce milieu spécifique, quoiqu'il ne s'agisse pas d'un milieu de travail, aurait pu amener un reflet des préférences organisationnelles selon les valeurs institutionnelles (Fagenson, 1993). D'autres échantillons d'étudiants devraient être analysés afin de pouvoir conclure que le milieu n'a pas eu une influence sur les préférences organisationnelles.

Conclusion

Les valeurs organisationnelles sont importantes, surtout pour l'attraction et la rétention du personnel. Dans un contexte légal favorisant l'embauche des femmes à compétences égales (l'équité en matière d'emploi ou l'accès à l'égalité lors de l'embauche visant à corriger la situation désavantageuse que connaissent certains groupes comme les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées, etc. ; Saba & Dolan, 2013), l'évaluation différenciée de ces valeurs à travers les préférences individuelles devient importante, voire essentielle, surtout compte tenu des différences identifiées entre les deux sexes. Les employeurs pourront ainsi prendre en considération les

préférences des femmes afin de les attirer en fonction de leurs préférences organisationnelles. Cette action conduirait vers un nombre suffisant de candidatures de qualité permettant éventuellement l'embauche d'une candidate qui détient les compétences exigées par le poste. Dans cette même perspective, les étudiants d'aujourd'hui représentent un bassin important de candidatures pour les employeurs et ceux-ci devront prendre en considération leurs préférences organisationnelles afin de mettre en place des méthodes plus ciblées d'attraction, ce qui pourrait aussi avoir un impact positif et à long terme sur la rétention de ces employés.

Références

- Adkins, C. L., Russel C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process. The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Arch, E., (1993). Risk taking: a motivational basis for sex differences. *Psychological Reports*, 1, 3 - 11. doi: 10.2466/pr0.1993.73.1.3.
- AtmanCo (en validation). *Manuel technique AtmanPro*. Montréal : AtmanCo.
- Betz, M., & O'Connell, L. (1989). Work orientations of males and females: exploring the gender socialization approach. *Sociological Inquiry*, 59, 318-330. doi: 10.1111/j.1475-682X.1989.tb00109.x.
- Borghans, L., Golsteyn, B. H., Heckman, J. J., & Meijers, H. (2009). Gender differences in risk aversion and ambiguity aversion. *Journal of the European Economic Association*, 7, 649-658.
- Cable, D. M., & Judge, T. (1996). Person - organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 67, 294-311.
- Cable, D. M., & Judge T. (1997). Interviewer's perceptions of person-organization fit and organization decision selections. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561. doi: 0021-9010/97/\$3.00.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Combs, G., Milosevic, I., Jeung, W., & Griffith, J. (2012). Ethnic identity and job attribute preferences: the role of collectivism and psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 5-16. doi: 10.1177/1548051811433359.
- Dose, J. J. (1997). Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219 - 240.
- Fagenson, E. A. (1993). Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. *Journal of Business Venturing*, 8, 409-430.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London : SAGE.
- Gauthier, M. - A. (2015). Taux d'emploi des étudiants du Québec : encore parmi les plus élevés au Canada. *Institut de la Statistique du Québec*, 42. <http://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communiqué/communiqué-presse-2015/octobre/oct1529.html> (page consultée le 24 juin 2016).
- Gauthier, M. - A., & Labrie, M. - Pier. (2013). Conciliation études-travail : Les étudiants québécois s'investissent davantage dans un emploi rémunéré pendant leurs études que l'ensemble de leurs homologues canadiens. *Institut de la Statistique du Québec*, 17, 1-16.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update* (10 ed.). Boston: Pearson.
- Gilbert, R. G., Sohi, R. S., & McEachern, A. G. (2008). Measuring work preferences: a multidimensional tool to enhance career self-management. *Career Development International*, 13, 56 - 78. doi: 10.1108/13620430810849542.
- Hegney, D., Plank, A., & Parker, V., A. (2006). Extrinsic and intrinsic work values. Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271-281.
- Hoffman, B.J. et Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Kleinjans, K. J. (2009). Do gender differences in preferences for competition matter for occupational expectations? *Journal of Economic Psychology*, 30, 1-28.

- Konrad, A. M., Corrigan, Lieb, P., & Richie, J. E. (2000a). Sex differences in job attribute preferences among managers and business students. *Group & Organization Management*, 25, 108-131.
- Konrad, A. M., Richie, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000b). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593 - 641. doi: 10.1037/0033-2909.126.4.593.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman R. D, & Johnson, E. C. (2005). Consequence's of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person - organization, person - group, and person - supervisor. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lyons, S., Higgins, C., & Duxbury, L. (2010). Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 969-1002.
- McCulloch, M. C, & Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.
- Mottaz, C. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39, 359-378. doi:10.1177/001872678603900405.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organization culture: a profile comparison approach to assessing person - organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34, 487 - 516.
- Pryor, R. (1979). In search of a concept: work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 27, 250 - 258. doi:10.1002/j.2164-585X.1979.tb00993.x.
- Saba, T. et Dolan, S. L. (2013). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles (5e édition)*. St-Laurent: ERPI Sciences administratives.
- Schmitt, D. P., Realo, A., Voracek, M., & Allik J. (2008). Why can't a man be more like a woman? Sex differences in big five personality traits across 55 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 168-182.
- Smithson, M. (2001). Correct confidence intervals for various regression effect sizes and parameters: the importance of noncentral distributions in computing intervals. *Educational and Psychological Measurement*, 61, 605-632. doi:10.1177/00131640121971392.
- Statistique Canada (2014). *Utilisation par des pères des congés parentaux payés*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008106/article/10639-fra.htm>. (page consultée le 26 juin 2016).
- Swider, B.W., Zimmerman, R.D. et Barrick, M.R. (2015). Searching for the right fit: development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied psychology*, 100, 880-893.
- Tremblay, D.-G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work - family conflict. *Canadian Journal of Communication*, 31, 715-731.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. et Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Warren, C., McGraw, A. P., & Van Boven, L. (2010). Values and preferences: defining reference construction. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science* 2, 193-205. doi: 10.1002/wcs.98.