



**HEC MONTRÉAL**

**L'adaptation des PME du secteur de la métallurgie du Québec à la  
pénurie de main-d'œuvre : le rôle des capacités organisationnelles**

par

**Houria Hadjadji**

**Mélanie Robinson  
HEC Montréal  
Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Développement Organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Août 2023

© Houria Hadjadji, 2023

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2023-5106

**Titre du projet de recherche :** L'adaptation des PME du secteur de la métallurgie du Québec à la pénurie de main d'œuvre : Le rôle des capacités organisationnelles.

**Chercheur principal :**  
Houria Hadjadji,

**Directeur/codirecteurs :**  
Melanie Robinson  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 08 août 2022

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 08 août 2022

**Date d'échéance du certificat :** 01 août 2023

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2022-08-10 à 10:36

## Résumé

La pénurie de main-d'œuvre menace la croissance et la pérennité des PME du secteur de la métallurgie du Québec. De nombreuses études font état des pratiques d'attraction et de rétention dans le but d'y faire face (Alpander, 1970; Crow et Rariden, 2000; Framery, 2009). L'objectif de cette recherche est d'ajouter une nouvelle voie de résolution de cet enjeu, qui est celle de la mobilisation des capacités organisationnelles. Selon Ulrich et Smallwood (2004), ce qui fait le succès d'une organisation, ne réside pas dans la façon dont elle est structurée, ni en quoi consiste sa stratégie. Ce sont les capacités organisationnelles qui permettent de se différencier et d'acquérir un avantage concurrentiel.

Basé sur un devis qualitatif, treize gestionnaires de PME différentes dans ce secteur au Québec ont été interviewés afin de comprendre la façon dont ils mobilisent leurs capacités. Le principal résultat de la recherche a fait ressortir le rôle du leadership comme une macro capacité permettant la mobilisation des autres capacités organisationnelles. A travers les rôles de gestion, d'influence et de collaboration stratégique du leadership stratégique (Ireland et Hitt, 1999; Priadana *et al.*, 2021; Rowe, 2001), les organisations successivement gèrent leurs ressources humaines, mettent en place des conditions de travail favorisant l'attraction et la rétention, et mobilisent leurs parties prenantes afin de s'adapter à la pénurie de main d'œuvre. La principale implication managériale est la conscientisation des gestionnaires à la mobilisation de leurs capacités afin de s'adapter à leur environnement.

**Mots clés:** pénurie de main-d'œuvre, métallurgie, petites et moyennes entreprises (PME), capacités organisationnelles, leadership stratégique.

**Méthodes de recherche :** approche qualitative, entrevue semi-directive centrée, entrevue semi-structurée, analyse thématique.

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VII</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	<b>9</b>
2.1    LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET LES RÉPONSES APPORTÉES PAR LES ORGANISATIONS .....	9
2.1.1 <i>Définition et perspectives liées à la pénurie de main-d'œuvre</i> .....	10
2.1.2 <i>Réponses des organisations à l'enjeu de pénurie de main-d'œuvre à travers l'attraction, la rétention et l'attraction et la rétention</i> .....	13
2.1.3 <i>Réponses des organisations à travers l'augmentation de la productivité</i> .....	17
2.2    L'ADAPTATION À TRAVERS LA MOBILISATION DES CAPACITÉS DE L'ORGANISATION.....	18
2.2.1 <i>Adaptation organisationnelle et ses dimensions</i> .....	19
2.2.2 <i>Capacités organisationnelles</i> .....	23
2.2.3 <i>Mobilisation des capacités organisationnelles</i> .....	25
2.2.4 <i>Au-delà des capacités organisationnelles : les capacités dynamiques</i> .....	26
2.2.5 <i>Adaptation stratégique</i> .....	29
2.3    LE LEADERSHIP ET L'ADAPTATION.....	29
2.3.1 <i>Leadership et capacités de l'organisation</i> .....	30
2.3.2 <i>Leadership et difficultés d'adaptation</i> .....	36
2.3.3 <i>Leadership stratégique et leadership partagé</i> .....	36
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>41</b>
3.1    LE DEVIS DE RECHERCHE .....	41
3.2    L'ACCÈS AU TERRAIN.....	42
3.3    L'ÉCHANTILLON.....	43
3.4    LA STRATÉGIE ET LA PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES .....	44
3.5    L'OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES.....	45
3.6    LE DÉROULEMENT DES ENTREVUES .....	46
3.7    L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES.....	48
3.7.1 <i>Analyse qualitative</i> .....	49
3.7.2 <i>Analyse quantitative de données qualitatives</i> .....	53

<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>55</b>
4.1 LES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS.....	56
4.1.1 <i>Contexte</i> .....	56
4.1.2 <i>Enjeux en lien avec la PMO</i> .....	58
4.1.3 <i>Impacts de la PMO sur l'organisation</i> .....	59
4.2 LES CAPACITÉS DE GESTION .....	61
4.2.1 <i>Gestion des ressources humaines</i> .....	61
4.2.2 <i>Planification stratégique</i> .....	62
4.2.3 <i>Innovation et amélioration continue</i> .....	63
4.2.4 <i>Système de gestion</i> .....	64
4.3 LES CAPACITÉS D'INFLUENCE .....	65
4.3.1 <i>Conditions de travail</i> .....	65
4.3.2 <i>Employés</i> .....	66
4.3.3 <i>Communication</i> .....	66
4.3.4 <i>Compétences</i> .....	67
4.3.5 <i>Culture</i> .....	68
4.3.6 <i>Développement de sentiments</i> .....	69
4.4 LES CAPACITÉS DE COLLABORATION .....	70
4.4.1 <i>Parties prenantes</i> .....	70
4.5 LES CARACTÉRISTIQUES DU LEADER.....	71
4.5.1 <i>Personnalité et aptitudes</i> .....	71
4.5.2 <i>Connaissances</i> .....	72
4.5.3 <i>Capacités cognitives</i> .....	72
4.6 D'AUTRES RÉSULTATS COMPLÉMENTAIRES .....	75
4.6.1 <i>Capacités non mobilisées</i> .....	75
4.6.2 <i>Succès liés à l'adaptation à la PMO</i> .....	76
4.7 MOBILISATION DES CAPACITÉS SELON DES REGROUPEMENTS EN UNITÉ DE SENS .....	77
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>83</b>
5.1 LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET LA PMO .....	83
5.2 DE NOUVEAUX POINTS DE VUE AU REGARD DE LA LITTÉRATURE.....	84
5.2.1 <i>Complexité du concept de PMO et solutions mises en œuvre</i> .....	85
5.2.2 <i>Variété des capacités organisationnelles</i> .....	86
5.2.3 <i>Rôle du leadership</i> .....	87
5.3 LES IMPLICATIONS THÉORIQUES.....	88
5.4 LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES .....	89
5.5 LES LIMITES ET LES VOIES D'AMÉLIORATION .....	93

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>96</b>
<b>LISTE DE RÉFÉRENCES.....</b>	<b>98</b>
<b>ANNEXE A : RÉSULTATS DE LA PREMIÈRE PHASE D'ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE B : CODIFICATION FINALE AUX FINS D'ANALYSE.....</b>	<b>II</b>

## Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Quelques définitions des capacités organisationnelles .....	23
Tableau 3.1 : Guide d'entrevue par thématiques .....	46
Tableau 3.2 : Dictionnaire des capacités .....	52
Tableau 3.3 : Ventilation par unités de sens .....	54
Tableau 4.1 : Récapitulatif des capacités mobilisées .....	74
Tableau 4.2 : Capacités mobilisées selon l'ancienneté du répondant .....	77
Tableau 4.3 : Capacités mobilisées selon la taille de l'organisation .....	78
Tableau 4.4 : Capacités mobilisées selon le profil du répondant .....	79
Tableau 4.5 : Capacités mobilisées selon le type d'organisation .....	80
Tableau 4.6 : Capacités mobilisées selon l'enjeu de PMO.....	80
Tableau 4.7 : Capacités mobilisées selon l'impact sur l'organisation.....	81

## Liste des figures

Figure 2.1 : Modèle simplifié des capacités dynamiques, modèles d'affaires et stratégies .....	27
Figure 5.1 : Adaptation à la PMO et les capacités mobilisées .....	84



## **Remerciements**

Ce travail d'envergure a été rendu possible grâce à la contribution de nombreux acteurs que je tiens à remercier dans ces quelques lignes : D'abord je suis reconnaissante envers HEC Montréal pour m'avoir admise au programme de maîtrise, programme qui m'a permis de développer mon sens de l'analyse. Ensuite, l'encadrement et la disponibilité de ma directrice de recherche ont été d'une aide précieuse pour la réalisation de ce mémoire. Sur recommandation de celle-ci, j'ai été très honorée d'avoir reçu de la part du centre Pierre-Péladeau Leadership et Management une bourse de soutien aux études. Je remercie le CSMO métallurgie, à travers sa représentante, pour la confiance et le soutien apporté lors de la collecte des données. Merci à tous les participants aux entrevues de m'avoir accordé leur temps et d'avoir fait preuve d'ouverture à partager leur expérience, ce qui a permis l'obtention de données riches caractéristique de ce mémoire. Sur une note personnelle, un merci particulier s'adresse à mon époux pour son soutien sans défaut et ses conseils tout au long de la réalisation de ce travail. À vous tous, Merci.

# Chapitre 1 : Introduction

Au début des années 1950, Hamelin (1953) prévient que si rien n'est fait, une pénurie de main-d'œuvre touchera le Canada dès 1961. Soixante-dix ans plus tard, le problème est non seulement bien présent, mais encore moins résolu.

Une revue de la presse apporte plusieurs exemples récents sur l'ampleur de ce phénomène. À l'été 2022, des pharmaciens au Québec ont été blâmés pour avoir commis des fautes graves, dont une mortelle dans la délivrance de médicaments, la raison étant l'augmentation de la fatigue due à une pénurie de pharmaciens (Duchaine, 2022). Une députée d'Abitibi-Témiscamingue ne trouve pas de places en garderie pour ses enfants, et un CPE de sa région vient de fermer ses portes en raison d'un manque d'éducatrices (Lajoie, 2021).

L'origine de la pénurie au Canada remonte aux 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles avec un faible taux d'immigrants français et britannique arrivés au Canada et une émigration massive vers les États-Unis avant 1930. Une baisse du taux de natalité et une carence de jeunes ayant entre 5 et 25 ans s'en sont ensuivies (Hamelin, 1953). En 2001, le taux canadien de fertilité était de 1,6 enfant par femme, soit plus bas que le taux requis pour remplacer une génération (Venne, 2001). Cette faible population d'origine et son bas taux de natalité expliqueraient le vieillissement de la population que l'on connaît aujourd'hui.

Lorsque l'on parle de pénurie de main-d'œuvre, de quoi parle-t-on exactement ? Bien que plusieurs définitions existent, qui seront élaborées plus en détail dans le prochain chapitre, on retiendra pour le présent mémoire celle du Centre d'Étude sur l'Emploi et la Technologie d'Emploi Québec (Benavente, s.d. : 1) :

Une pénurie de main-d'œuvre est une situation de déséquilibre du marché du travail caractérisée par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre, qui se reflète par la présence de postes vacants qui perdurent et qui imposent à l'entreprise des pertes de production, en dépit du fait que la rémunération offerte et les autres conditions de travail correspondent à celles du marché.

Dans le cas où la production n'est pas affectée, on parle de rareté de main-d'œuvre, et non de pénurie de main-d'œuvre.

Le Canada n'est pas le seul pays à être confronté à la pénurie de main-d'œuvre (PMO), plusieurs pays à travers le monde y faisant également face (Szajna et Kostrzewski, 2022), et certains pays de l'OCDE (l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques) risquent de connaître une pénurie de main-d'œuvre qualifiée due au vieillissement de leur population (OCDE, 2019).

Au premier trimestre 2022, le ratio chômeur-postes vacants est historiquement bas au Canada. Ce ratio a diminué dans toutes les provinces et il est le plus bas au Québec et en Colombie-Britannique. Dans les cinq principales industries qui connaissent le plus grand nombre de postes vacants (fabrication, soins de santé et assistance sociale, construction, commerce de détail et services d'hébergement et de restauration), le ratio nouveaux employés-postes vacants suit une tendance à la baisse (Statistique Canada, 2022d), c'est-à-dire qu'il y a plus de postes vacants que d'employés disponibles. Concernant le taux de chômage, le Québec est la province ayant le taux de chômage le plus bas du Canada. Celui-ci a atteint un creux historique en avril 2022 à 3,9 % (Bourque, 2022). Ainsi, « le nombre de postes vacants a de nouveau atteint un sommet à 245 470 au premier trimestre de 2022, en hausse de 81 125 (+49 %) par rapport au même trimestre de 2021 » (Gouvernement du Québec, 2022 : 2). Pour Sundara (2019), les régions du Québec connaissent d'abord une pénurie de citoyens.

La PMO représente un enjeu à court et à long terme pour les organisations. Selon l'analyse des résultats de l'enquête canadienne effectuée par Statistique Canada sur la situation des entreprises pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2022, « la pénurie de main-d'œuvre, le recrutement d'employés qualifiés et le maintien en poste d'employés qualifiés sont les principaux obstacles que les entreprises s'attendent à rencontrer à court terme » (Statistique Canada, 2022a : par. 4). Selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, la PMO va continuer à s'accroître en raison du vieillissement de la population et d'ici 2025, plus de 200 professions se heurteront à un déficit de main-d'œuvre (Jolicoeur et Mathieu, 2022).

La pandémie COVID-19 est venue aggraver la situation, selon une étude récente de la Banque du Développement du Canada (2021) : 20 % des travailleurs qui ont perdu leur emploi à cause de la pandémie, essentiellement dans les secteurs de l'hébergement, de la restauration et du commerce de gros et de détail, ne retourneront pas à leur emploi en raison d'une réorientation de carrière.

Nous considérons la PMO comme un enjeu indépendant à la volonté de l'organisation, le rôle de cette dernière étant de s'y adapter afin d'assurer sa pérennité. Nous retenons pour le présent mémoire la définition suivante de l'adaptation organisationnelle : « intentional decision making undertaken by organizational members, leading to observable actions that aim to reduce the distance between an organization and its economic and institutional environments » (Sarta *et al.*, 2021 : 44).

#### Impact sociétal de la PMO

La recherche dans ce domaine est importante, car, en plus des impacts économiques, la PMO a également des impacts sociétaux et humains. Selon un sondage effectué auprès de 1051 Québécois pour le compte d'associations patronales concernant les effets de la pénurie de main-d'œuvre, il en est ressorti que 86 % d'entre eux s'inquiètent des impacts de la PMO sur la qualité, le prix et la disponibilité de leurs biens et services (Léger, 2022).

À une échelle individuelle, la PMO a un impact sur la santé mentale des travailleurs et des gestionnaires. Selon l'association American Society of Safety Professionals (ASSP) (PSJ, 2022), peu d'employés qualifiés vont effectuer plus d'heures et cela va engendrer de la fatigue, ce qui a un impact négatif sur leur santé et sécurité au travail. En plus, la surcharge de travail conséquente entraîne une détresse psychologique et des départs en congé maladie (Roy, 2021).

#### Pénurie de main-d'œuvre dans le contexte des PME

La PMO touche toutes les entreprises, toutes tailles et tous secteurs confondus, mais certains auteurs suggèrent que les petites et moyennes entreprises (PME) sont plus touchées que les grandes organisations. Par exemple, Tang et Wang (2005) ont observé que la productivité des grandes entreprises n'est pas affectée par le phénomène,

contrairement à celle des PME, et que parmi ces dernières, celles qui déclarent connaître une pénurie de main-d'œuvre démontrent une faible productivité. Selon un sondage réalisé en janvier 2022 par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI) (Rédaction Laval, 2022), 81 % des PME vivaient les impacts du manque de personnel, 37 % d'entre elles refusaient des ventes ou des contrats et 45 % des gestionnaires de PME ont déclaré ne pas survivre à moyen terme si la pénurie persistait. La pénurie de main-d'œuvre freine donc la croissance des PME et menace leur pérennité. De plus, les PME sont des organisations critiques dans n'importe quelle économie (Quansah *et al.*, 2022b), ce qui justifie l'intérêt de la présente recherche envers ce type d'organisation.

#### Impact de la PMO sur les PME manufacturières

Les dégâts semblent être plus importants dans le secteur manufacturier. Dans son baromètre industriel québécois, édition 2022, l'association Sous-traitance industrielle Québec (STIQ) rapporte que 62 % des PME manufacturières ont perdu ou refusé des contrats, et pas moins de 15 % ont dû relocaliser certaines de leurs activités à l'extérieur du Québec par manque de main-d'œuvre, ce qui représente une perte non négligeable pour l'économie québécoise. D'autre part, le STIQ rapporte que 74 % des PME se voient contraints d'embaucher du personnel moins qualifié, ce qui peut avoir un impact négatif sur la compétitivité de ces entreprises à l'échelle mondiale. En effet, le secteur manufacturier représente 86 % de la valeur totale des exportations québécoises (STIQ, 2022). Enfin, ce secteur emploie plus de 473 000 personnes au Québec et représente 13,5 % du produit intérieur brut (PIB), ce qui en fait le premier secteur en importance relativement à sa contribution au PIB (Manufacturiers et Exportateurs du Québec, 2022).

Pour toutes ces raisons, contribuer à trouver des solutions à l'enjeu de PMO, et ce, particulièrement dans le contexte des PME manufacturières du Québec nous apparaît essentiel pour assurer la croissance de l'économie de la province.

#### Métallurgie, un important secteur de fabrication au Québec

Le secteur manufacturier comprend plusieurs industries de fabrication de biens telles que l'industrie pharmaceutique ou alimentaire, et la PMO peut être appréhendée de façon

différente en fonction de chaque contexte. Nous avons choisi de cibler notre recherche sur l'industrie de la métallurgie, car « le Québec occupe un rôle de premier plan dans l'industrie métallurgique mondiale grâce à son sous-sol fertile en minerais de métal... Les principaux métaux transformés au Québec sont l'aluminium, l'acier et la fonte, le cuivre, le zinc et les ferroalliages » (CSMO, s.d. : par. 3). L'industrie métallurgique comptait 167 entreprises au Québec en 2021, soit 30 % des entreprises canadiennes, 17 840 emplois, et contribuait à hauteur de 4,7 G\$ au PIB en 2021 (Raymond Chabot Grant Thornton, 2022). Cette industrie représente près du cinquième de la production manufacturière au Québec, ce qui en fait le plus important secteur de fabrication au Québec, devant la production alimentaire et l'industrie pétrochimique (KPMG, 2017).

#### Objectif et question de recherche

L'augmentation du taux de natalité et de l'immigration permettrait de résorber la situation dans un avenir allant de 5 à 20 ans, mais étant donné ces délais, des solutions doivent être trouvées au sein des organisations (Witkowski, 2019). À cet effet, plusieurs pratiques ont été mises en place par les organisations, citons par exemple l'allongement des heures de travail ; le recours à la sous-traitance ; l'intégration en emploi des personnes en chômage et exclues du marché du travail (ex. : personnes immigrantes) ; la réorganisation du travail, l'amélioration des conditions de travail telle que les hausses de salaire, et la formation en emploi (Benavente, s.d.). Selon Fang (2009), les organisations ont tendance à favoriser des solutions à court terme et moins coûteuses, comme la mise en place d'horaires flexibles, l'augmentation des heures supplémentaires, la mise en place des équipes autodirigées comme mode d'organisation du travail, ou encore, selon une revue de livre effectuée par Houseman (2007), le recours aux emplois flexibles tels que les emplois à temps partiel. Dans un souci de synthétisation, on peut regrouper les solutions mises en place par les organisations afin de faire face à la PMO en trois volets : 1) le volet humain, qui comprend toutes les solutions liées à l'attraction et à la rétention des employés, telles que l'amélioration du bien-être des employés ou l'augmentation des salaires, 2) le volet opérationnel, qui consiste à améliorer la productivité, tout en réduisant le besoin de main-d'œuvre, à travers les concepts de Lean, industrie 4.0 ou l'automatisation, ou 3) le volet stratégique, qui permet d'orienter la stratégie de

l'organisation en fonction de la pénurie de main-d'œuvre avec par exemple une relocalisation géographique ou une fusion ou un partenariat avec une autre organisation afin de déléguer une partie de sa production (Witkowski, 2022).

Néanmoins, selon R. Blain (comme cité par Venne, 2022 : par. 9), « les employeurs s'ajustent à la pénurie, mais plusieurs agissent dans l'urgence et parce qu'ils n'ont pas le choix..., une minorité seulement planifie cette adaptation ». Selon lui, les organisations doivent plutôt adopter une gestion stratégique des ressources humaines. Preston (2012) estime que les employeurs ne fournissent pas assez d'efforts pour contrer ce phénomène, par exemple les programmes d'apprentissage dans le secteur manufacturier sont moins fréquents, car considérés trop coûteux en temps et en argent. L'auteur apporte la réflexion suivante: « *If people are our most important resource, why do employers expect this precious asset to show up gift wrapped?* » (Preston, 2012 : par. 12)

Cependant, malgré le fait que la littérature foisonne de solutions mises en place par les organisations afin de composer avec la PMO telles que les pratiques de gestion des ressources humaines, peu d'études ne semblent s'être intéressées au rôle des capacités organisationnelles qu'une organisation est capable de mobiliser afin de s'adapter à la PMO.

Pour Ulrich et Smallwood (2004), ce qui fait le succès et la popularité d'une organisation, ne réside pas dans la façon dont elle est structurée ni dans sa stratégie. Ce sont les capacités organisationnelles qui permettent de se différencier et d'acquérir un avantage concurrentiel. Ces capacités se définissent comme les compétences et les habiletés collectives d'une organisation, qui permettent l'utilisation appropriée des ressources dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces auteurs ont identifié onze capacités organisationnelles observées dans des entreprises qui performant. Ce sont les talents, la rapidité d'action, un état d'esprit commun et une marque identitaire cohérente, la responsabilisation, la collaboration, l'apprentissage, le leadership, la relation avec les clients, la vision stratégique, l'innovation et l'efficience. Une manière pour l'organisation d'identifier ses capacités serait de répondre à la question : « En quoi devons-nous être bons pour gagner ? » (Trevor et Varcoe, 2017 : par. 3, traduction libre). De plus, dans un

contexte de PME, la performance de celles-ci est contingente aux capacités de l'organisation à s'adapter à son environnement (Quansah *et al.*, 2022b).

L'objectif de cette recherche est donc de mieux comprendre, par le biais d'une démarche qualitative, comment les PME de l'industrie de la métallurgie du Québec mobilisent leurs capacités organisationnelles afin de faire face à la pénurie de main-d'œuvre. Bien que plusieurs capacités organisationnelles existent, nous nous concentrerons sur le leadership, étant donné son impact démontré sur l'adaptation de l'organisation à son environnement.

La présente recherche s'intéresse exclusivement au rôle que l'organisation peut jouer afin de s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre. En outre, la présente recherche se base sur la perception de PMO émanant des gestionnaires d'organisations, il ne s'agira pas de déterminer si une PMO existe réellement ou pas dans un secteur, une profession, ou une organisation donnée.

Le but de ce mémoire est donc de mettre en lumière les capacités qu'une organisation de ce secteur mobilise afin de s'adapter à la PMO, ainsi que la façon dont ces capacités sont mobilisées, ce qui permettra d'ouvrir une nouvelle voie de résolution de l'enjeu de PMO au Québec et dans le monde. La question de recherche principale de ce mémoire est la suivante :

***Comment les PME du secteur de la métallurgie du Québec mobilisent-elles leurs capacités organisationnelles afin de s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre ?***

Nous appuyant sur notre revue de littérature, nous avons rajouté une question complémentaire :

***Comment la capacité de leadership est-elle mobilisée ?***

Notre approche qui consiste à recueillir les points de vue des acteurs clés des organisations par le biais d'entrevues semi-dirigées, vise à s'imbriquer dans l'essence même du développement organisationnel qui tend à accorder une place centrale au rôle de l'humain dans l'amélioration de l'efficacité du travail, dans le but d'assurer la pérennité de l'organisation (Morin, 2021b).



## Structure de ce mémoire

Ce mémoire s'articule autour de cinq chapitres. Après la présente introduction, nous débiterons par une revue de littérature des principaux thèmes liés à notre question de recherche, qui sont la pénurie de main-d'œuvre et les solutions mises en place par les organisations, l'adaptation de l'organisation à son environnement à travers la mobilisation de capacités organisationnelles, et l'analyse d'un exemple de capacité : le leadership. S'ensuivront le chapitre de méthodologie, qui comprendra notamment une justification de la méthode de recherche, ainsi qu'une présentation de la méthode d'analyse des données. Par la suite, le chapitre de la présentation des résultats fera état des résultats qui permettent de répondre à la question de recherche. Avant de conclure, nous discuterons des apprentissages que la présente recherche a permis de générer sur le plan tant théorique que managérial. Enfin, la conclusion permettra de faire une synthèse de l'ensemble des résultats et d'ouvrir vers de nouvelles pistes de recherche.

## **Chapitre 2 : Revue de la littérature**

Dans ce chapitre, nous présenterons les concepts délimitant notre question de recherche, qui sont la pénurie de main-d'œuvre, l'adaptation et les capacités organisationnelles, ainsi que le rôle de la capacité de leadership. L'objectif est d'aborder la littérature qui traite de ces sujets et d'identifier les lacunes qui justifieraient la pertinence de notre recherche.

Pour ce faire, nous commencerons par exposer les connaissances acquises liées aux concepts de pénurie de main-d'œuvre, avant de nous intéresser aux pratiques mises en place par les organisations afin d'y faire face. Ces pratiques se regroupent en trois catégories, qui sont l'attraction, la rétention, et l'exploitation de nouvelles technologies. Dans un deuxième temps, il s'agira de définir le concept d'adaptation organisationnelle, que nous avons décidé d'aborder sous l'angle des capacités organisationnelles, c'est-à-dire que nous considérons que le processus d'adaptation s'effectue à travers la mobilisation des capacités organisationnelles. En nous intéressant à ce sujet, nous avons découvert les capacités dynamiques, qui se trouvent être un processus dynamique et contingent à l'environnement, composé de trois étapes qui sont l'identification des menaces ou opportunités, l'allocation des ressources, et la transformation de l'organisation si nécessaire. Nous terminerons le chapitre par l'approfondissement d'une capacité organisationnelle qui a démontré son efficacité sur l'adaptation de l'organisation à son environnement : le leadership.

À l'issue de ce chapitre, nous aurons identifié le cadre conceptuel sur lequel le présent mémoire se basera. Ce cadre est constitué de deux modèles de mobilisation des capacités de l'organisation: le modèle exploitation/exploration de March (1991) et le modèle des capacités dynamiques de Teece (2007), ainsi que du rôle du leadership dans l'adaptation de l'organisation à la PMO.

### **2.1 La pénurie de main-d'œuvre et les réponses apportées par les organisations**

La PMO peut être considérée soit d'un point de vue économique soit du point de vue de l'organisation. Dans le premier cas, il est difficile de parler de pénurie de main-d'œuvre généralisée en raison d'un manque de données sur les besoins des organisations et la

disponibilité d'une main-d'œuvre par profession, et dans le deuxième cas, la PMO serait liée aux difficultés d'attraction du personnel et exercerait une pression à considérer l'enjeu de rétention (Saliba, 2007).

Dans cette section, nous nous attarderons à présenter les différentes perspectives liées à la PMO, ainsi que les solutions mises en place par les organisations afin de composer avec celle-ci. Ces solutions sont classées en deux catégories, plus précisément en fonction de leurs objectifs qui sont soit 1) d'attirer, et/ou retenir la main-d'œuvre, soit 2) d'augmenter la productivité avec le personnel existant.

### ***2.1.1 Définition et perspectives liées à la pénurie de main-d'œuvre***

Boyer *et al.* (1999) ont identifié deux types d'études portant sur la pénurie de main-d'œuvre. Le premier type, effectué par des organisations privées, vise à trouver des solutions à l'enjeu de PMO. Le second, réalisé par des organismes gouvernementaux, vise à déterminer l'existence ou non d'une pénurie en fonction d'un certain nombre de critères tels que : les augmentations de salaire, le taux de chômage et de postes vacants, le taux de roulement, les stratégies d'embauche et la formation offerte en entreprise.

Cependant, d'un point de vue économique, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée se produit lorsqu'il existe une offre insuffisante de personnel qualifié disposé à travailler dans les conditions du marché (Shah et Burke, 2005), ou inversement lorsque la demande de main-d'œuvre dans une profession excède l'offre (Cohen et Zaidi, 1998). Selon une autre perspective, et d'après le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), il y a pénurie de main-d'œuvre lorsque le taux de chômage est inférieur au taux d'équilibre. Le taux d'équilibre correspond à une offre de main-d'œuvre équivalente à la demande de la part des organisations (Jean *et al.*, 2022). Pour Horrigan *et al.* (2022), la PMO se définit par la persistance des vacances de postes malgré des augmentations de salaire, alors que pour Shah et Burke (2005), la vacance des postes et les difficultés d'embauche constituent plutôt des indicateurs de pénurie, tout comme l'augmentation des postes vacants dans une profession et le temps nécessaire pour combler un poste (Cohen et Zaidi, 1998). En plus des difficultés liées à l'attraction, les

difficultés de rétention ainsi que le taux de changement d'emploi sont considérés comme étant des indicateurs de PMO (Cohen et Zaidi, 1998; Tang et Wang, 2005).

La PMO est souvent confondue avec l'écart de compétences entre ce qui est requis par le poste et ce que les employés possèdent, ou par les difficultés et les coûts liés à l'attraction et à l'embauche de personnel. Ces difficultés et ces coûts d'attraction sont plutôt liés à l'industrie ou à l'employeur. Par exemple, lorsque la demande pour ses produits augmente, l'organisation préférera augmenter ses coûts internes liés à la main-d'œuvre par la mise en place de stratégies compensatrices telles que l'augmentation des heures supplémentaires, plutôt que d'embaucher de nouvelles personnes en raison des délais associés au processus d'embauche. Dans ce cas, le nombre de postes vacants n'a pas augmenté et il est difficile de parler de PMO (Shah et Burke, 2005).

Nous appuyant sur les définitions passées, nous avons choisi celle du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie d'Emploi Québec (Benavente, s.d. : 1), en raison des nuances qu'elle apporte :

Une pénurie de main-d'œuvre est une situation de déséquilibre du marché du travail caractérisée par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre, qui se reflète par la présence de postes vacants qui perdurent et qui imposent à l'entreprise des pertes de production, en dépit du fait que la rémunération offerte et les autres conditions de travail correspondent à celles du marché.

Nous constatons par ce qui précède l'existence d'une variété de définitions du concept de PMO ainsi qu'un amalgame potentiel avec d'autres concepts, ce qui pourrait expliquer les divergences d'opinions quant au fait qu'il existe ou pas une PMO au Canada. Pour Fang (2009), il existe deux types de PMO : l'une cyclique et l'autre structurelle. La première apparaît dans le cadre d'une économie dynamique, elle est de courte durée, car des mécanismes de régulation entre l'employeur et la main-d'œuvre permettent de résoudre la problématique. La deuxième apparaît lorsque les qualifications de la main-d'œuvre ne correspondent pas aux besoins de l'organisation, et ce, pour des raisons liées à des changements démographiques, technologiques ou à des développements rapides de nouvelles industries. Une recherche de revue des pairs effectuée par McDaniel *et al.* (2015) conclut que la main-d'œuvre n'est pas réduite et ne sera pas réduite dans un avenir prévisible. La pénurie que nous connaissons est cyclique et de courte durée, ce qui est

normal dans une économie dynamique. Les auteurs reprochent un manque de données précises sur l'état de la main-d'œuvre au Canada. Gingras et Roy (2000) vont dans le même sens : selon eux, il n'existe pas de pénurie de main-d'œuvre qualifiée généralisée au Canada. Les difficultés de recrutement sont la conséquence normale d'un marché de l'emploi serré et non d'une pénurie soudaine. Ils rajoutent que la proportion des employeurs déclarant faisant face à la PMO est similaire aujourd'hui à ce qui prévalait dans les années 1987, 1990-91, où la capacité de production économique était égale à celle d'aujourd'hui. Cappelli (2003) va même jusqu'à rejeter l'idée qu'il y aura une pénurie de main-d'œuvre. Pour cet auteur, la croissance de l'économie crée une pression sur le marché de l'emploi, mais cela engendre également une croissance de la productivité. Les organisations ne devraient pas porter attention aux changements démographiques, car l'espérance de vie augmente, ce qui risque de faire repousser l'âge de départ à la retraite, et ce, pour des raisons financières. Aussi, grâce aux augmentations de salaire, les retraités seront incités à revenir au travail et cela va permettre aux organisations d'attirer des employés ayant la meilleure correspondance avec le poste, ce qui contribuera à réduire le taux de roulement (Cappelli, 2003).

Malgré les divergences de points de vue entourant le concept de PMO, certains auteurs ont analysé ses impacts sur l'organisation. La PMO a comme conséquence l'augmentation de la charge de travail des employés, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur performance et donc sur la performance de l'organisation (Cheema et Asrar-ul-Haq, 2017). La pénurie de main-d'œuvre qualifiée sous-entend un taux de roulement élevé qui engendre une augmentation des coûts de remplacement (Tang et Wang, 2005), ainsi que le coût du temps productif perdu en raison de la baisse de moral des employés restants (Cascio et Boudreau, 2008). Enfin, la PMO est liée à l'annulation des projets d'innovation (Horbach et Rammer, 2022) et aux lacunes opérationnelles (Alpander, 1970).

### ***2.1.2 Réponses des organisations à l'enjeu de pénurie de main-d'œuvre à travers l'attraction, la rétention et l'attraction et la rétention***

Afin d'attirer et de retenir les travailleurs, la majorité des organisations cherchent des solutions efficaces et innovantes (Saliba, 2007) dont quelques-unes seront présentées dans ce qui suit.

#### Réponses liées à l'attraction

Un des moyens mis en œuvre par les organisations afin de composer avec la PMO est la gestion de l'attraction, qui se définit comme un « ensemble de pratiques mises en œuvre par l'organisation dans le but d'attirer les employés potentiels nécessaires à la réalisation de ces objectifs stratégiques » (Framery, 2009 : 62). L'auteur a identifié trois bonnes pratiques d'attraction qui sont déployées auprès de PME ayant la réputation d'être des employeurs attractifs : l'affichage des postes en ligne et dans les journaux, le référencement à l'interne par des employés en poste, et un salaire offert supérieur à la concurrence. Pour Alpander (1970), les méthodes de recrutement dépendent du type de profil recherché. Pour les postes techniques, la méthode la plus utilisée est la publicité, alors que pour les profils manuels, il s'agit de la publicité et des applications directes. La taille de l'entreprise a également un effet sur la méthode sélectionnée, les petites entreprises ont tendance à faire appel davantage à de la publicité tandis que les grandes entreprises vont prioriser les institutions d'enseignement. Les petites entreprises devraient davantage utiliser les institutions d'enseignement pour leur recrutement, car ces dernières ont fait leurs preuves concernant leur capacité à constituer un bassin de main-d'œuvre qualifiée auprès des grandes entreprises. Crow et Rariden (2000) rapportent notamment le succès de la mise en place d'un programme de collaboration entre une organisation d'enseignement et une entreprise en technologies de l'information (TI) qui a abouti à fournir rapidement une main-d'œuvre qualifiée.

Selon Alpander (1970), d'autres moyens sont également utilisés dans un second temps si la publicité et les applications directes ne fournissent pas les résultats escomptés : citons le recours aux agences privées et publiques d'emploi et aux institutions d'enseignement, les recommandations d'employés actuels, ainsi que les promotions. Ces méthodes ne

permettent cependant pas de créer un grand bassin de main-d'œuvre. Pour cet auteur, les organisations doivent adopter des méthodes plus flexibles et agressives en fonction de leur position sur le marché de l'emploi, telles que l'augmentation de salaire (Cohen et Zaidi, 1998), l'augmentation de la participation des femmes (Blanchet et Marchand, 1991), et le recours à l'immigration (Blanchet et Marchand, 1991; Shah et Burke, 2005).

Pour McDaniel *et al.* (2015), l'immigration à long terme n'est pas la meilleure des solutions, car l'apport de cette population va faire baisser les prix de consommation et fera en sorte que cette population soit considérée comme un surplus par les employeurs. L'embauche des travailleurs âgés (Houseman, 2007), des personnes autochtones (Brunnen, 2004), des populations sous-représentées telles que les handicapés (Emery, 2013), ainsi que des employés moins qualifiés (Szajna et Kostrzewski, 2022) représenteraient des moyens d'élargir son bassin de main-d'œuvre. Ajoutons à cela le recours au recrutement international par les entreprises en technologies de l'information et de la communication, par exemple (Blain Gutierrez, 2020). D'autres pratiques plus indirectes telles que l'égalité des chances à l'emploi permettent de mettre l'employeur à l'abri de toutes plaintes pouvant nuire à son image et ainsi réduire sa capacité d'attraction (Evans, 1991). Aussi, les programmes d'apprentissage en milieu de travail améliorent le processus de recrutement, en particulier l'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée. L'existence de tels programmes envoie de l'information tacite aux employés sur les intérêts de l'employeur au développement de leur carrière. L'embauche de travailleurs non qualifiés génère, quant à elle, un message négatif concernant le milieu de travail (Backes-Gellner et Tuor, 2010).

Enfin, la technologie est mise au service des organisations pour générer des idées de solutions à la PMO ou pour compenser le manque de main-d'œuvre. En Malaisie par exemple, les entreprises font appel à un système d'ingénierie de résolution de problèmes qui permet de générer des idées de solutions à la pénurie de main-d'œuvre, ce qui a permis d'identifier le recours à la reconnaissance et à la gestion de carrière comme deux solutions à l'attraction du personnel en TI (Ang *et al.*, 2014).

## Réponses liées à la rétention

La gestion de la rétention est un autre moyen mobilisé, qui est constitué d'« un ensemble de pratiques mises en œuvre par l'organisation dans le but de retenir les meilleurs employés de son organisation nécessaire à la réalisation de ses objectifs stratégiques » (Framery, 2009 : 65). Cet auteur a identifié quatre bonnes pratiques de rétention observées au sein de PME ayant la réputation d'être des employeurs ayant un bon taux de rétention, soit : un style de gestion transparente et de proximité ; une communication régulière entre la direction et les employés ; la reconnaissance au travail ; et la formation des employés. À noter que la reconnaissance et le soutien reçu par des collègues ont des effets positifs sur les employés, en particulier les plus jeunes (Dufour, 2012). Dans un contexte de pandémie et de PMO, le télétravail, l'intelligence émotionnelle, l'utilisation des compétences et la reconnaissance sont des éléments clés sur lesquelles les organisations doivent agir afin d'augmenter l'engagement et de diminuer l'intention de partir (Parent-Lamarche, 2022).

McDaniel *et al.* (2015) encouragent l'utilisation du potentiel des personnes âgées, car les compétences peuvent se développer à n'importe quel âge. Au lieu d'encourager la retraite anticipée, les travailleurs âgés doivent travailler plus longtemps (McDonald et Chen, 1993), on parle de prolongation de la durée de vie active (Blanchet et Marchand, 1991), ou de vieillissement actif ou retraite progressive, avec comme condition de succès l'instauration d'une culture valorisant les employés plus âgés (Saba et Guérin, 2004).

Les augmentations de salaire en réponse à la pénurie de main-d'œuvre produisent de l'inflation sur une échelle macroéconomique et incitent à plus de mobilité interentreprises de la part des employés, ce qui a un impact négatif sur la rétention et la baisse de la productivité de ces employés (Shah et Burke, 2005). De même, les facteurs institutionnels, tels les règles de l'entreprise, ont un impact à court terme sur l'effet de la compétition du marché de l'emploi. Les départs sont évités, mais aucune relation entre les pratiques de l'organisation et la PMO ne peut être établie (Wilcock, 1956).

Le gouvernement, les organisations et les institutions d'éducation doivent affronter en collaboration les défis de formation et de rétention des travailleurs qualifiés. L'une des



solutions est d'offrir un milieu de vie qui encourage les citoyens à rester pour y vivre. La fuite des cerveaux vers d'autres pays est une cause de la PMO. Les organisations doivent mettre en place des programmes de formation spécifiques à leurs besoins, et les individus doivent investir de leur temps dans le développement de compétences plus générales. Une combinaison de ces efforts aura le plus grand impact (Rotundo, 2002). McDaniel *et al.* (2015) vont dans le même sens et préconisent une collaboration entre les individus, les institutions d'enseignement, les employeurs, et le gouvernement à l'atteinte d'un objectif commun qui est l'amélioration de la productivité de la société.

Réponses liées à l'attraction et à la rétention

Certaines pratiques visent à la fois l'amélioration de l'attraction et de la rétention. Framery (2009) a identifié l'intérêt du gestionnaire envers la gestion des ressources humaines comme étant un déterminant au succès des pratiques d'attraction et de rétention, et ajoutons à cela la formalisation des pratiques, qui a un effet tant sur l'attraction que sur la rétention.

Blain Gutierrez (2020) a identifié les pratiques de gestion que les organisations en technologies de l'information et de la communication (TIC) au Québec ont mises en place afin de faciliter l'attraction et la rétention. Il s'agit de la réorganisation de la fonction recrutement, le recours au recrutement international, et l'introduction d'initiatives de gestion de la diversité et de l'inclusion. Une gestion stratégique de la diversité a un impact positif sur la loyauté organisationnelle, et permet à l'organisation de faire face à l'attraction et à la rétention (Jauhari et Singh, 2013).

La responsabilité sociale du programme de développement durable est un outil de réduction de la pénurie de main-d'œuvre (Hegyes et Fekete-Farkas, 2019), en particulier, la promotion de la santé et le recours au personnel handicapé ont démontré leur impact à pourvoir des postes et à retenir les employés. Ajoutons à cela une rémunération juste et équitable (Murray *et al.*, 2017) ainsi que le fait d'être un employeur de choix (Audet, 2004), comme des facteurs favorisant l'attraction et la rétention.

### ***2.1.3 Réponses des organisations à travers l'augmentation de la productivité***

L'un des moyens de composer avec la PMO est d'accroître la productivité des entreprises, en augmentant soit le capital produit par tête (Blanchet et Marchand, 1991), soit la formation (Blanchet et Marchand, 1991; Houseman, 2007). Cette dernière, soutenue par l'organisation, permet de combler l'écart de compétence dans un environnement où la technologie est évolutive, en plus d'encourager l'innovation (Shah et Burke, 2005). Néanmoins, pour Fang (2009), les investissements en formation de la part des organisations ne risquent pas d'augmenter, en raison du phénomène de débauchage. Plus les employés acquièrent des compétences par de la formation, plus ils deviennent attirants pour les compétiteurs.

L'automatisation est une solution que plusieurs entreprises ont intégrée en réponse à la pénurie de main-d'œuvre, par exemple selon un article de presse qui relate les bonnes pratiques de l'entreprise manufacturière *Tajima*, l'automatisation au sein de cette entreprise a permis d'alléger les tâches manuelles sur les opérateurs, de réaliser un gain de temps de formation pour les gestionnaires, ainsi qu'un gain de temps de production (PR Newswire Association LLC, 2021).

Aussi, Szajna et Kostrzewski (2022) ont démontré l'efficacité d'un outil d'intelligence artificielle appliqué aux ouvriers non qualifiés dans le domaine manufacturier. L'outil apporte les avantages de fournir l'information nécessaire à l'exécution d'une tâche d'une manière visuelle (ce qui en faciliterait l'exécution), de permettre à des employés non qualifiés d'exécuter des tâches traditionnellement effectuées par des ouvriers spécialisés, ainsi que de permettre un gain de qualité et de productivité.

Après avoir analysé la littérature existante entourant la définition du concept de PMO, ainsi que ses façons d'être appréhendé par les organisations, il apparaît que le rôle des capacités organisationnelles n'est pas fait l'objet de recherche en tant que moyen de faire face à la PMO. A la prochaine section, il sera question d'analyser comment le sujet de l'adaptation de l'organisation à son environnement à travers la mobilisation de capacités organisationnelles a été étudié.

## 2.2 L'adaptation à travers la mobilisation des capacités de l'organisation

Les organisations cherchent à s'adapter pour saisir de nouvelles opportunités, tirer un avantage concurrentiel ou s'adapter à un environnement qu'il soit compétitif ou hostile (Sarta *et al.*, 2021). Selon Lifson (1984), l'adaptation représente une des clés de la santé organisationnelle. L'adaptation organisationnelle a fait l'objet de nombreuses études, sous différents angles, citons notamment l'adaptation de l'organisation à son environnement légal (Aktaş et Şener, 2011), complexe (Größler *et al.*, 2006), ou international (Yuji Tamura et de Figueiredo, 2016), ainsi que l'adaptation à un phénomène interne ou externe, tel qu'une récession économique (Grdinovac et Yancey, 2012), une baisse de la performance (Ford et Baucus, 1987), ou un changement technologique (Rossetti et DeZoort, 1989). L'adaptation a été étudiée aussi par types d'entreprises, tels les entreprises publiques (Rentería, 2022), les organismes à but non lucratif (Threadgill-Goldson, 2005), et les entreprises familiales (Chirico et Salvato, 2008). La littérature s'est intéressée à étudier l'adaptation par secteurs d'activités, tels que l'industrie pharmaceutique (Allred, 1989), le manufacturier (Probert, 1990) et la santé mentale (D'Aunno et Price, 1985). Rant (2008) a établi une distinction sur les façons de s'adapter en fonction du type d'entreprises. Les entreprises de production s'adaptent essentiellement de l'interne, les entreprises mixtes (production et services) s'adaptent à travers leurs relations extérieures et les entreprises de services utilisent les deux façons. Enfin, le rôle de l'adaptation de l'organisation sur le stress et le moral des employés a suscité l'intérêt de Dollard *et al.* (2013), qui ont conclu à un lien positif entre les exigences environnementales élevées et la détresse du groupe de travail lorsque les ressources personnelles sont faibles.

La présente section traitera de l'adaptation organisationnelle avant d'aborder l'adaptation stratégique. L'adaptation organisationnelle se produit à travers la mobilisation de certaines caractéristiques de l'organisation, appelées capacités organisationnelles. Ces dernières, lorsque mobilisées de façon proactive, se nomment capacités dynamiques. Une autre distinction entre les capacités organisationnelles et dynamiques réside dans le fait que les premières réfèrent à la capacité de gérer les ressources liées aux processus opérationnels, tandis que les secondes réfèrent à la gestion des processus en fonction de

l'environnement interne et externe de l'organisation (Najmi *et al.*, 2018). La mobilisation des capacités dynamiques entraîne une adaptation stratégique de l'organisation.

L'objectif de cette section est de mettre en lumière les deux modèles conceptuels de mobilisation des capacités de l'organisation en vue d'assurer l'adaptation de l'organisation à son environnement, sur lequel le présent mémoire va se baser. Il s'agit du modèle exploitation/exploration de March (1991) et celui des capacités dynamiques de Teece (2007).

### *2.2.1 Adaptation organisationnelle et ses dimensions*

Les auteurs ont apporté des définitions différentes au concept d'adaptation organisationnelle. Certains d'entre eux la voient comme un processus décisionnel ou un choix stratégique, mettant ainsi l'accent sur le rôle du gestionnaire. C'est le cas de Sarta *et al.* (2021 : 44) qui définissent l'adaptation organisationnelle comme « intentional decision making undertaken by organizational members, leading to observable actions that aim to reduce the distance between an organization and its economic and institutional environments », et de Hrebiniak et Joyce (1985 : 346, traduction libre) pour qui l'adaptation organisationnelle « est l'interdépendance et l'interaction entre les choix stratégiques et les déterminants environnementaux ».

Une grande partie des auteurs s'accordent à définir l'adaptation comme un changement de déterminants internes à l'organisation, tels que la structure, la stratégie ou les processus, en réponse à des demandes de l'environnement. C'est le cas de Levinthal (1994 : 171) pour qui « adaptation is defined to have occurred when an organization changes its strategy, structure or some other core attribute to fit some new environmental contingency », de Hodgson (2013 : 8, traduction libre) qui voit l'adaptation organisationnelle comme « une capacité à changer la stratégie, la structure, les procédures ou tout autres attribut de l'organisation en réponse ou par anticipation à un changement dans son environnement », et de D'Aunno et Price (1985 : 5, traduction libre) pour qui l'adaptation est « un changement de structure, de technologie et d'idéologie... en réponse aux demandes et opportunités de l'environnement ». Lifson (1984) introduit la notion de momentum dans l'adaptation, car il considère l'adaptation comme un changement continu

et systématique des pratiques en fonction des changements provenant de l'environnement, considérant ainsi l'environnement comme étant dynamique. Raguž et Zekan (2017), pour leur part, assimilent l'adaptation à un changement qui serait déclenché par l'interaction de l'organisation avec son environnement, tandis que pour Holly et Levis (2001), on parle d'adaptation lorsque la performance augmente à la suite d'un changement.

Pour le présent mémoire, nous considérons que toutes les actions entreprises au sein d'une organisation sont instiguées par des humains. Nous avons donc choisi de nous baser sur la définition qui met l'accent sur le rôle de la prise de décision du gestionnaire, à savoir celle de Sarta *et al.* (2021 : 44) : « intentional decision making undertaken by organizational members, leading to observable actions that aim to reduce the distance between an organization and its economic and institutional environments. »

#### Dimensions de l'adaptation organisationnelle

À travers leur méta-analyse, Sarta *et al.* (2021) ont identifié deux angles d'étude de l'adaptation, soit comme un processus de prise de décision, soit comme une résultante. Chacun de ces angles a considéré l'adaptation à travers soit la mobilisation des ressources, des capacités, du mode de gouvernance, ou en réponse à la concurrence ou aux pressions institutionnelles. Les études se sont également appuyées sur de nombreuses théories classiques : citons celles du comportement (se basant sur la rationalité limitée et les comportements satisfaisants en vue d'une adaptation), des ressources (l'organisation assure sa compétitivité à travers ses ressources uniques), de l'économie évolutionniste (se détacher de l'historique afin de découvrir de nouvelles opportunités), de la contingence (recherche de la correspondance structurelle entre l'organisation et son environnement), de la sociologie organisationnelle (étude de l'écologie d'une population avec son environnement), et du modèle variation-sélection-rétention (générer de la variation interne qui devrait répondre à la sélection externe).

#### *Adaptation comme un processus de prise de décisions*

Selon l'angle des ressources et comportements, l'adaptation se produit à travers l'acquisition de compétences dans le but d'identifier les opportunités qui améliorent sa

performance (Sarta *et al.*, 2021). L'identification d'opportunités peut s'exercer également selon les expériences passées et les habiletés cognitives des gestionnaires, car le jugement du décisionnaire représente la meilleure source d'informations concernant des personnes et des situations (Lifson, 1984). L'adaptation à travers l'angle des capacités vise à déployer des stratégies permettant à l'organisation d'acquérir un avantage compétitif. L'angle de la gouvernance met l'accent sur les interprétations hétérogènes des dirigeants face aux menaces et opportunités de leur environnement et enfin, l'angle de la concurrence s'intéresse à la variabilité des réponses de l'organisation aux différentes pressions externes (Sarta *et al.*, 2021).

#### *Adaptation comme une finalité*

Toujours selon Sarta *et al.* (2021), l'adaptation comme résultante peut avoir comme conséquences la performance, la survie ou la légitimité de l'organisation. Selon l'angle des ressources, on s'intéresse à faire correspondre la structure de l'organisation à son environnement, dans le but d'améliorer sa performance et sa survie. Pour Finne (1991), la structure organisationnelle est le résultat d'un processus d'adaptation. L'angle des capacités, quant à lui, met l'accent sur la création d'un modèle de gestion spécifiquement adapté à l'environnement, qui prend aussi en compte l'audience ciblée, il s'agit donc d'un système imbriqué dans un réseau social. L'angle de la gouvernance met l'accent sur le rôle de l'environnement dans l'adaptation en vue d'atteindre une performance élevée, une légitimité face aux parties prenantes et une survie de l'organisation. Enfin, l'angle de la concurrence fait référence aux facteurs externes poussant vers l'adaptation (Sarta *et al.*, 2021).

Pour le présent mémoire, nous considérons l'adaptation sous l'angle des capacités, comme étant davantage une finalité, car ce qui nous importe est la survie des organisations.

#### Rôle de l'environnement

Des changements majeurs dans l'environnement influencent significativement des transformations au sein des organisations (Romanelli et Tushman, 1994). Selon Miller et Friesen (1983), l'organisation gère l'information qui provient de son environnement afin

d'assurer sa survie ; pour ce faire, elle doit disposer, en particulier dans un environnement dynamique, hostile ou complexe, d'une structure favorisant cette gestion. Un environnement dynamique renvoie à des changements imprévisibles provenant de la clientèle, des technologies de la production ou de la concurrence. Un environnement hostile fait référence à une compétition liée au prix, aux produits, aux technologies et à la distribution, à une pénurie de main-d'œuvre ou de matières premières et à des tendances démographiques défavorables. Un environnement complexe ou hétérogène fait référence à la multitude de compétiteurs, à la variabilité des goûts des consommateurs, des produits et des chaînes de distribution. Un environnement hostile nécessite plus d'analyse, tandis qu'un environnement dynamique nécessite plus d'analyse et d'innovations. L'environnement hostile est caractérisé par des ressources plus rares, une baisse de profits et un champ d'action limité pour les organisations ; c'est pourquoi il est recommandé de mettre l'accent sur la conservation des ressources et sur une stratégie compétitive sélective durant les périodes les plus menaçantes.

Inadaptation : causes et processus

Les organisations, de manière générale, démontrent une lenteur à s'adapter à leur environnement (Miller et Friesen, 1980). Pour Lewin et Volberda (2005), le fait que l'organisation ne réponde pas aux exigences de son environnement est dû à l'inertie. L'inertie mène au changement à travers le phénomène de sélection, et non à travers le processus d'adaptation. Plus la pression de l'environnement est grande, moins l'organisation s'adapte et plus elle est guidée par le processus de sélection (Singh, 2006). L'échec d'adaptation est dû aussi à un manque de ressources ou à une incapacité à les mobiliser rapidement (D'Aunno et Price, 1985).

L'inadaptation est appelée crise par Zub et Kuzmin (2021) et passe par deux étapes. La première est une baisse de l'adaptation de l'organisation à la suite d'un changement dans l'environnement et la seconde se produit à la suite de la prise de mauvaises décisions de la part de la direction, et se caractérise par une perte accélérée de l'adaptation. La finalité du modèle de Zub et Kuzmin (2021) implique soit une restauration de l'adaptation de l'organisation à son environnement, soit la disparition de l'organisation. La rareté des ressources et ses effets sur l'organisation sont liés au déclin de l'organisation. Certains

auteurs considèrent le déclin de l'organisation comme un inhibiteur à l'adaptation, tandis que d'autres le considèrent comme un stimulus à l'adaptation (McKinley, 1993).

### 2.2.2 Capacités organisationnelles

Afin de s'adapter, l'organisation mobilise des capacités. Il existe plusieurs définitions d'une capacité organisationnelle, que l'on peut catégoriser en six thèmes selon le tableau 2.1, produit par Xiaoying et Yong (2017). Ces catégories sont : les connaissances, les compétences, la routine, la gestion des ressources humaines, la gestion, et les émotions.

Tableau 2.1 : Quelques définitions des capacités organisationnelles

Categories	Description of organizational capability	Reference
Knowledge	Knowledge integration	(Grant, 1996a)
Knowledge	Multilayered knowledge corresponding to different types of organizational capabilities	(Kusunoki, Nonaka, & Nagata, 1998)
Skill	A firm's dynamic capability to use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change	(Eisenhardt & Martin, 2000)
Skill	The ability to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources	(Helfat & Peteraf, 2003)
Skill	Dynamic capabilities to integrate, build, and reconfigure internal and external resources/competencies to address, and possibly shape, rapidly changing business environments	(Teece, 2012)
Routine	A high-level routine (or collection of routines)	(Nelson & Winter, 2009)
HR management	The ability to manage people to gain a competitive advantage	(Dave Ulrich & Lake, 1990)
Knowledge and skill	The capabilities founded on the knowledge and skills of individuals	(Loasby, 2006)
Management	Dynamic managerial capabilities resided in managerial cognition	(Eggers & Kaplan, 2013)
Emotion	Emotional capability to acknowledge, recognize, monitor, discriminate and attend to its members' emotions, and manifested in the organization's norms and routines related	(Huy, 1999)

Source : Tableau tiré directement de Xiaoying et Yong (2017 : 6)

On constate qu'une variété de définitions d'une capacité organisationnelle existe, ce qui permet plusieurs possibilités de mobilisation pour les organisations. Ce qui suit présente



quelques-unes des capacités ayant démontré leur efficacité sur la performance et la pérennité des organisations.

Pour Ulrich et Lake (1991), les capacités financières, stratégiques, technologiques et organisationnelles constituent une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Une organisation *capable* partage un même état d'esprit à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, utilise des pratiques de gestion pour construire cet état d'esprit, dispose d'une importante capacité à changer, et enfin habilite ses employés à penser et à agir comme des leaders. Migdadi (2021) a démontré que les capacités d'apprentissage organisationnel facilitent l'innovation, et que cette dernière affecte la performance de l'organisation. Autrement dit, les capacités d'apprentissage organisationnel améliorent la performance de l'entreprise. Pour ce faire, l'organisation doit mettre en place une culture d'apprentissage, comprenant des équipes de gestion engagée envers l'apprentissage et la prise de risque. Pour Xiaoying et Yong (2017), les connaissances, les compétences et les émotions organisationnelles émergent des membres de l'organisation et constituent les fondements des capacités organisationnelles.

À l'échelle de la PME, Ofori-Amanfo *et al.* (2022) ont récemment démontré que les capacités managériales, les capacités liées à la chaîne d'approvisionnement, les capacités liées aux opérations, et les capacités liées au marketing des PME au Ghana ont un impact significatif et positif sur la viabilité financière de l'entreprise. Les capacités managériales impliquent la prise de bonnes décisions, l'allocation appropriée des ressources et la régulation de la performance globale. Les capacités liées à la chaîne d'approvisionnement permettent à l'entreprise de planifier et de s'adapter aux demandes de ses clients à travers une collaboration avec ses différentes parties prenantes. Les capacités liées aux opérations permettent le développement de nouveaux produits, l'amélioration de la qualité, et une minimisation des coûts. Les capacités liées au marketing permettent d'effectuer des études de marché associées à la demande et à la concurrence et de maintenir de bonnes relations avec les clients.

De plus, Patrizia et Giovanni (2007) ont découvert que les PME en Italie agissent majoritairement de façon réactive, ils notent une faiblesse dans la planification stratégique

et une absence de formalisation des processus de prise de décision. Les PME accordent plus d'attention aux aspects opérationnels et technologiques, au détriment des aspects organisationnels et managériaux. Il y a un manque de cohérence entre la stratégie, la structure et les processus. Les PME connaissent une inertie concernant le développement de leurs capacités organisationnelles dans le but de satisfaire leurs objectifs stratégiques. Les capacités organisationnelles sont constituées de systèmes de gestion, leur développement permettant d'assurer le développement et la survie des PME. Le manque de capacité organisationnelle est d'abord compensé par une surutilisation des capacités, et devient par la suite source de crise organisationnelle.

Par conséquent, nous pouvons dire que l'organisation dispose de plusieurs capacités qu'elle peut mobiliser dans le but d'atteindre ses objectifs organisationnels. Pour le présent mémoire, nous en avons retenu une nous permettant d'explorer ses effets en profondeur, que nous présenterons à la prochaine section.

### ***2.2.3 Mobilisation des capacités organisationnelles***

Dans le but de s'adapter, les organisations doivent faire un choix entre **l'exploration** de nouvelles possibilités et **l'exploitation** des acquis. Le choix de l'une ou de l'autre orientation va impliquer une allocation des ressources. Une concentration sur l'exploitation peut être efficace à court terme, mais nuisible à long terme; par conséquent, maintenir un équilibre optimal entre les deux concepts est la clé pour assurer la survie et la compétitivité de l'organisation (March, 1991).

L'exploration comprend les termes : « recherche, variation, prise de risque, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation », l'exploitation comprend : « raffinement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution » (March, 1991 : 1, traduction libre). Initialement, le modèle de March (1991) a été conçu dans une optique de gestion des connaissances, mais a évolué pour inclure « la diversité organisationnelle, la diversification et la variation » comme étant de l'exploration, et « la concentration organisationnelle, l'expérience et la réduction de la variance » comme faisant partie de l'exploitation (Lavie *et al.*, 2010 : 4, traduction libre).

S'appuyant sur le modèle exploitation/exploration de March, l'adaptation peut être exploitative ou explorative (Lewin *et al.*, 1999). Basé sur notre modèle d'adaptation sous l'angle des capacités, et selon Hussain *et al.* (2018), les capacités organisationnelles consistent à exploiter et à explorer des capacités dans le but de créer un avantage compétitif.

L'exploitation des capacités consiste à exploiter le savoir, tandis que l'exploration des capacités consiste à créer de nouveaux savoirs. L'exploration des capacités fait référence à l'innovation et cela inclut par exemple le développement de nouveaux produits et services, procédures d'affaires, compétences et routines organisationnelles. L'exploitation des capacités comprend les capacités de transfert des connaissances, de coordination et de contrôle, et de gestion des ressources humaines (Hussain *et al.*, 2018).

L'exploitation et l'exploration peuvent être organisationnelles ou individuelles (Subiyanto et Djastuti, 2018), ce qui fait référence successivement aux concepts d'ambidextrie organisationnelle (O'Reilly III et Tushman, 2013) et individuelle (Good et Michel, 2013). L'ambidextrie individuelle renvoie à la capacité cognitive des individus à s'adapter à l'environnement à travers l'alternance entre l'exploitation et l'exploration. Ces capacités cognitives sont l'attention pour mesurer l'exploitation et la pensée divergente pour mesurer l'exploration (Good et Michel, 2013). L'ambidextrie organisationnelle renvoie à la mobilisation des capacités dynamiques, que nous aborderons un peu plus loin dans cette section.

Pour le présent mémoire, nous retiendrons donc deux façons de mobiliser les capacités de l'organisation : l'exploitation des acquis et l'exploration de nouvelles voies.

#### ***2.2.4 Au-delà des capacités organisationnelles : les capacités dynamiques***

Pour Tain (2017), il n'est plus suffisant de s'adapter à son environnement au moment où des changements se produisent. Les organisations doivent être proactives et exploiter toutes leurs compétences pour faire face plus rapidement aux changements de leur environnement. Pour ce faire, les organisations doivent déployer des **capacités dynamiques** (Teece *et al.*, 1997). Ces dernières consistent à détecter les menaces et

opportunités, à saisir et allouer les ressources nécessaires, et à reconfigurer l'organisation au besoin afin de maintenir la compétitivité de l'organisation (Teece, 2007).

Identifier les menaces et opportunités, telles que la possibilité de développer de nouvelles technologies, nécessite des capacités analytiques, qu'elles soient technologiques ou humaines. Saisir l'opportunité ou la menace implique une allocation des ressources, une mise en place de processus de prise de décisions, et une reconception du modèle d'affaires, le tout soutenu par une stratégie qui prend en compte les réactions du marché. La reconfiguration de l'organisation nécessite une gestion de la connaissance et une gouvernance qui mènent à un réalignement continu des actifs tangibles et intangibles, et au développement de nouvelles capacités. La figure 2.1, tirée directement de Teece (2018), représente ces trois étapes.

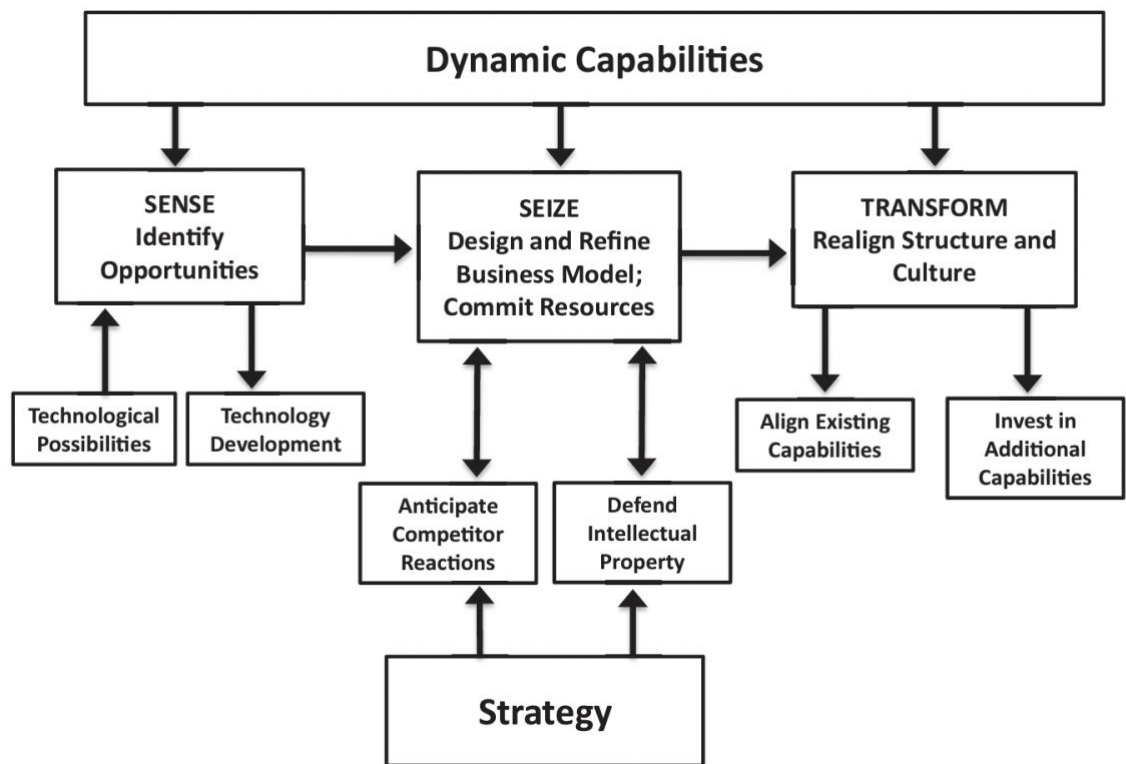


Figure 2.1 : Modèle simplifié des capacités dynamiques, modèles d'affaires et stratégies

Source : Figure tirée directement de Teece (2018 : 44)

Les capacités dynamiques nécessitent par conséquent la capacité d'identifier des opportunités ou menaces, d'ajuster le modèle d'affaires en conséquence, et de reconfigurer l'organisation si nécessaire.

Chacune de ces trois étapes correspond à un groupe de capacités dynamiques distincts qui représentent les capacités interactionnelles, structurelles et stratégiques (Tain, 2017). Les capacités interactionnelles réfèrent au degré d'intrusion et de connaissance de l'environnement d'affaires de l'organisation. Les capacités structurelles permettent une assimilation à l'interne des capacités à travers des structures de collaboration, et les capacités stratégiques capitalisent sur les structures et capacités afin de créer une prise de conscience et une disposition à agir. Sur le plan individuel, Elgamal (2018) a identifié la résilience et *l'empowerment* des employés comme deux capacités dynamiques essentielles à la survie de l'organisation face à un environnement turbulent.

L'ambidextrie organisationnelle permet la mobilisation des capacités dynamiques (O'Reilly III et Tushman, 2013). Subiyanto et Djastuti (2018) parlent de la capacité dynamique d'ambidextrie en faisant référence aux rôles de l'exploitation et l'exploration dans la capacité dynamique de l'organisation à s'adapter à son environnement.

L'innovation représente une source vitale de capacités dynamiques, elle s'intègre dans une culture qui encourage la participation, qui est orientée vers les résultats, et qui est basée sur la confiance et la contestation constructive. La participation implique une structure hiérarchique organique et flexible qui facilite la communication et l'échange d'informations à un niveau formel et informel. L'orientation vers les résultats et la contestation constructive impliquent des processus administratifs simples et flexibles, et encouragent l'expérimentation et la prise de risques, y compris les échecs possibles. La justice perçue et la transparence des politiques de l'organisation ont un impact sur la confiance organisationnelle, ce qui favorise une culture ouverte et participative (Ghosh et Srivastava, 2022).

### **2.2.5 Adaptation stratégique**

En mobilisant ses capacités dynamiques, l'organisation assure une adaptation stratégique (Quansah *et al.*, 2022a). Ces auteurs ont identifié trois pratiques adaptatives dans le contexte de la PME qui permettent la mobilisation des capacités dynamiques: ce sont l'apprentissage continu, la construction de relations durables avec les différentes parties prenantes et une communication efficace avec ces derniers. Les trois pratiques adaptatives agissent de façon interreliée sur une même capacité. Par exemple, des relations réciproques et une bonne communication avec ses clients permettent la détection précoce de menaces, tandis que l'apprentissage continu permet de s'ajuster à ces menaces en adoptant les changements internes nécessaires. Le modèle de Quansah *et al.* (2022a) met l'accent sur le capital humain au détriment du capital financier, ce qui convient parfaitement à une PME qui possède des ressources financières limitées en comparaison avec une grande organisation. Notamment, March (2003) affirme que les organisations de nos jours doivent co-évoluer avec leur environnement et reconnaître que la connaissance et l'apprentissage continu sont la clé pour assurer une adaptation stratégique.

En résumé, après avoir constaté l'absence d'étude sur l'adaptation des organisations à la PMO, cette section nous a amené à identifier deux modèles de mobilisation des capacités qui serviront à alimenter notre réflexion en lien avec notre question de recherche, en déterminant quel est le degré d'exploitation et d'exploration des connaissances des organisations (March, 1991), et si celles-ci mobilisent leurs capacités dynamiques ou pas (Teece, 2007).

## **2.3 Le leadership et l'adaptation**

Dans cette section, il sera question de s'attarder à une capacité organisationnelle spécifique : le leadership. Notre choix s'est porté sur le leadership en raison de son rôle prépondérant sur l'adaptation de l'organisation à son environnement. Notamment, selon Antonakis et House (2014), le leadership est essentiel à l'innovation, l'adaptation et la performance. Plusieurs styles de leadership existent et sont appliqués en fonction du besoin ou du contexte. Par exemple, le leadership proactif et la planification stratégique de la main-d'œuvre permettent, selon Pobst (2014), de gérer la pénurie de main-d'œuvre

qualifiée. Le leadership transformationnel est, quant à lui, particulièrement requis dans les organisations qui doivent être alignées sur leur environnement externe (Raguž et Zekan, 2017), et le leadership adaptatif, qui consiste à alterner entre des pratiques dynamiques et rigides de leadership, peut être sollicité selon le besoin des gestionnaires (Yaghi, 2017). En plus d'être une capacité organisationnelle, le leadership a été décrit comme une microfondation des capacités dynamiques, particulièrement dans le cadre d'un processus d'adaptation (Niwamoto, 2018).

Dans cette section, nous présenterons un aperçu des différents styles de leadership ayant un impact, selon la littérature, sur l'adaptation de l'organisation à son environnement à travers la mobilisation des capacités organisationnelles et dynamiques. Nous débuterons la section en analysant le rôle du leadership dans la mobilisation des capacités organisationnelles et dynamiques dans le but d'assurer l'adaptation et la performance de l'organisation. Nous poursuivrons avec le rôle du leadership dans la création d'une culture favorisant l'adaptation, avant de nous intéresser aux difficultés d'adaptation en lien avec le leadership. Pour conclure la section et le chapitre, nous présenterons plus en détail trois styles spécifiques de leadership — le leadership stratégique, le leadership partagé et le leadership stratégique partagé — qui semblent être particulièrement adaptés à notre contexte spécifique de recherche (les PME).

L'objectif de la section est de démontrer l'importance du leadership dans l'adaptation de l'organisation à son environnement, en plus d'alimenter notre bassin de concepts clés qui nous permettrait de répondre à notre question de recherche. Mais avant tout, débutons par définir le leadership organisationnel, en mobilisant la définition proposée par House *et al.* (2002 : 5) « the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members ».

### ***2.3.1 Leadership et capacités de l'organisation***

Dans ce qui suit, nous aborderons la littérature en lien avec les différents styles de leadership ayant un impact sur les capacités organisationnelles telles que l'innovation, et sur les capacités dynamiques. Ceci nous amènera à étudier l'interrelation entre le

leadership, les capacités organisationnelles, et les capacités dynamiques. Il sera notamment question du leadership partagé, stratégique partagé, transformationnel, agile, authentique, ambidextre et d'apprentissage. L'objectif est de déterminer le rôle du leadership dans la mobilisation des capacités de l'organisation en vue de s'adapter à son environnement. Un exemple de mobilisation des capacités organisationnelles comprenant le leadership, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, sera finalement présenté.

#### Rôle du Leadership sur les capacités organisationnelles

Le leadership partagé et le leadership situationnel jouent un rôle essentiel dans la mobilisation des capacités organisationnelles dans le cadre d'un processus d'adaptation. Ces capacités sont le fruit d'une coordination de chaque membre de l'organisation facilitée par leur leader (Niwamoto, 2018). Selon Svensson *et al.* (2019), le leadership partagé est un prédicteur significatif aux comportements d'innovation, et les pratiques de gestion des ressources humaines sont des antécédents au leadership partagé. Autrement dit, les pratiques de gestion des ressources humaines permettent la mise en place de conditions favorables au développement et au maintien du leadership partagé. Pour Singh *et al.* (2022), le leadership partagé de l'équipe de gestion au sein d'une PME influence la capacité d'innovation, la culture orientée client et la performance de l'organisation. De plus, ce type de leadership joue un rôle indirect dans la performance à travers le rôle médiateur de la capacité d'innovation.

Les organisations du 21<sup>e</sup> siècle vont continuer d'avoir besoin d'un(e) *great leader* qui partagera la responsabilité entre les unités d'affaires, ainsi que l'information nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Or, les organisations auront également besoin d'un(e) *great group member* qui favorisera la collaboration et stimulera l'apprentissage collectif et l'innovation (Ireland et Hitt, 2005). En effet, l'apprentissage par essai-erreur est positivement associé à la capacité organisationnelle perçue d'adaptation à l'environnement externe, et le leadership d'apprentissage est un facilitateur du mécanisme d'apprentissage par essai-erreur (Carmeli et Sheaffer, 2008).



## Rôle du leadership sur les capacités dynamiques

Selon Lopez-Cabrales *et al.* (2017), l'agent principal qui peut positivement agir sur les capacités dynamiques est le gestionnaire d'une organisation. Selon les résultats d'une étude à laquelle ces auteurs ont abouti, seul le leadership transformationnel a un impact direct sur les capacités dynamiques. Lorsque combiné au leadership transactionnel et soutenu par des pratiques de développement des compétences, l'effet du leadership transformationnel est amplifié. Akkaya (2020) a étudié les capacités dynamiques possédant plusieurs styles de leadership dans un milieu manufacturier, y compris le leadership agile, transformationnel, démocratique, autocratique, charismatique, transactionnel et orgueilleux. Ses conclusions font apparaître une relation positive entre les styles de leadership et les capacités dynamiques ; plus particulièrement, dans cette étude, c'est le leadership agile qui possède le plus de capacités dynamiques suivi du leadership transformationnel et les styles autocratique et transactionnel sont ceux ayant le moins de capacités. L'auteur a également démontré que le leadership agile et transformationnel des hauts dirigeants améliore les capacités dynamiques de l'organisation de façon directe et indirecte, en créant un environnement motivant pour les employés, et ouvert aux changements et à l'innovation.

D'autres recherches ont démontré que le leadership transformationnel a un impact positif sur les activités d'ambidextrie (Subiyanto et Djastuti, 2018), à travers les quatre comportements caractéristiques de ce style de leadership : générer une influence idéalisée, inspirer la motivation à travers une vision, stimuler l'intellect et la créativité et considérer le développement des individus (Bass et Avolio, 1994). La capacité dynamique d'ambidextrie a aussi eu un impact positif sur la performance individuelle. Par conséquent, leurs résultats indiquent que cette capacité joue un rôle médiateur important entre le leadership transformationnel et la performance individuelle (Subiyanto et Djastuti, 2018).

D'autres styles de leadership en lien avec les capacités dynamiques ont également fait l'objet d'analyse ; par exemple, le leadership authentique a été trouvé positivement et directement associé aux capacités organisationnelles dynamiques et indirectement à travers l'amélioration de la confiance envers l'organisation et entre collègues (Kleynhans

*et al.*, 2021). En outre, le leadership stratégique a un effet positif sur l'avantage compétitif durable des universités (Mahdi *et al.*, 2021) et est positivement corrélé à la performance organisationnelle à travers la variable médiatrice des capacités dynamiques (Najmi *et al.*, 2018). Pour ce qui est de la PME, le leadership stratégique peut avoir un impact sur la performance de celle-ci à travers les capacités d'*empowerment* et de résilience des employés (Quansah *et al.*, 2022b) et le leadership stratégique partagé est, selon Pitelis et Wagner (2019), un prédicteur à l'émergence de capacités organisationnelles dynamiques.

Moccia *et al.* (2020) ont identifié six compétences de leadership issues des capacités dynamiques de détection, de saisie et de transformation de l'organisation. La capacité de détection nécessite de la part du leader de l'anticipation et une confrontation des idées. La capacité de saisie nécessite les compétences d'interprétation de l'information et de prise de décision, tandis que la capacité de transformation requiert la quête d'un alignement entre les parties prenantes et la création d'une culture d'apprentissage par la collaboration.

Asif (2020) a examiné la relation entre les styles de leadership, les capacités dynamiques et l'apprentissage par exploitation ou exploration. Selon cet auteur, les capacités dynamiques soutiennent le leadership transformationnel dans l'apprentissage par exploration, tandis qu'elles nuisent au leadership transactionnel dans l'apprentissage par exploitation. La structure organique facilite le lien entre le leadership transformationnel et l'apprentissage par exploration, tandis que la structure mécanistique soutient la relation entre le leadership transactionnel et l'apprentissage par exploitation.

Leadership et capacités mobilisées en réponse à la pandémie COVID-19

Selon une étude menée par Alamsjah (2022), le leadership ambidextre a un effet sur la performance de l'organisation public durant les périodes de turbulence telles que la pandémie de COVID-19, seulement à travers les variables médiatrices de capacités d'agilité et de gestion des alliances. Ce type de leadership n'a pas d'effet direct sur la performance de l'organisation.

Le leadership ambidextre consiste à être directif avec une certaine catégorie d'employés et *empowering* avec une autre, on parle dans ce cas de leadership ambidextre simultané.

Le leadership ambidextre peut également être de type ponctuel et varier dans le temps. Par exemple, les employés de production peuvent être sensibles au leadership directif, tandis que ceux de la R&D préféreront l'*empowering*. Au début d'un projet, les employés vont préférer un leadership *empowering*, et en fin de projet un leadership directif. Le leadership ambidextre ponctuel a démontré un effet positif sur la capacité d'innovation radicale, et le soutien du leader à apporter les ressources nécessaires est un modérateur à cette relation (Li *et al.*, 2020).

Le leadership stratégique en tant que capacité organisationnelle critique à travers le développement du capital humain, combiné à la gestion de la connaissance, procure à l'organisation un avantage compétitif durable, et ce, particulièrement dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (Nassar, 2021).

D'autres auteurs ont aussi noté que le leadership joue un rôle médiateur entre la capacité de résilience organisationnelle et la performance des institutions d'enseignement. La résilience permet aux leaders d'être plus adaptables et transformateurs, ce qui a un impact sur la performance de l'organisation dans un contexte post-pandémie (Zahari *et al.*, 2022). Le leadership a un impact significatif sur la capacité de résilience d'une grande entreprise, c'est-à-dire la capacité à s'adapter à des menaces perçues liées à sa survie, ainsi que sur les pratiques de gestion de risques. La gestion de risque a un effet médiateur dans la relation entre le leadership et la résilience de l'organisation (Lisdiono *et al.*, 2022).

Quansah et Hartz (2021) ont identifié cinq caractéristiques de leader de petites entreprises qui ont permis à leur organisation de survivre lors de période de crise telle qu'une pandémie. Ces leaders 1) évitent la complaisance organisationnelle et cherchent continuellement à développer les compétences nécessaires à l'adaptation à leur environnement changeant ; 2) explorent de nouvelles approches stratégiques telles que la diversification des produits, ou la restructuration ; 3) ont une gestion du temps efficace ; 4) construisent un réseau social composé de clients, de fournisseurs, d'autres leaders et membres de la communauté et 5) créent une culture d'entreprise familiale.

Par conséquent, le leadership a un impact sur les capacités organisationnelles et dynamiques. Plus précisément, le leadership partagé et d'apprentissage joue un rôle

positif sur la mobilisation des capacités d'adaptation et d'innovation, tandis que le leadership agile, transformationnel et stratégique affecte les capacités dynamiques. La mobilisation des capacités organisationnelles par l'exploitation et l'exploration est facilitée par un leadership transformationnel, lui-même soutenu par des capacités dynamiques de détection, de saisie, et de transformation. Par conséquent, le leadership, les capacités organisationnelles et les capacités dynamiques peuvent être interreliés, et c'est ce qui constitue le fondement de notre recherche. Enfin, face à des menaces provenant de l'environnement telles qu'une pandémie, le leadership ambidextre et le leadership stratégique vont générer des capacités d'*empowerment* et de résilience auprès des employés, ce qui facilitera l'adaptation de l'organisation à son environnement. La pandémie représente une menace au même titre que l'est la PMO, l'approche de résolution de l'enjeu de pandémie à travers la mobilisation d'une capacité organisationnelle — le leadership — peut potentiellement s'appliquer à la PMO.

#### Leadership et culture

Murray *et al.* (2017) recommandent l'instauration d'une culture organisationnelle positive, accompagné d'un leadership de soutien afin de contrer la PMO au sein du secteur du tourisme. Aussi, une culture familiale positive facilite l'attraction et la rétention des employés au sein des petites entreprises, car les employés heureux vont recommander des candidats potentiels provenant de leur réseau (Quansah et Hartz, 2021).

Le leadership des dirigeants joue un rôle crucial sur la création d'une culture propice à l'adaptation de l'organisation à son environnement et, par conséquent, à l'augmentation de sa performance (Raguž et Zekan, 2017; Seah *et al.*, 2014). Seah *et al.* (2014) détaillent les comportements de leadership qui façonnent cette culture, il s'agit de : donner l'exemple, gérer en fonction des besoins de l'organisation, encourager l'apprentissage et l'amélioration continue, communiquer clairement les attentes de la direction, créer des équipes interdisciplinaires pour favoriser l'échange de l'information, et enfin pratiquer la reconnaissance. Ces auteurs mettent l'accent sur le rôle du leadership dans la création d'une culture qui permet des comportements d'adaptation de la part des employés, à travers un modèle à trois étapes. La première étape correspond à l'identification de la part du leader des déclencheurs internes ou externes à l'adaptation. La deuxième consiste pour

le leader à adapter son style de leadership à la situation, ce qui a pour conséquence de provoquer un changement dans la culture organisationnelle, qui à son tour influence les comportements des employés. La troisième étape mène à la naissance de nouvelles capacités qui permettent l'atteinte d'une ou des finalités d'adaptation, telle l'amélioration de la productivité, de l'efficacité et de l'apprentissage organisationnel.

À travers le leadership et la culture, la PME est capable de bâtir une capacité de flexibilité face au marché, ce qui a un impact sur sa compétitivité et sa façon de faire face aux facteurs externes (Thomas, 2021). En effet, la concurrence globale et la rareté des ressources exigent des organisations qu'elles se montrent plus flexibles, efficaces et innovantes pour survivre (Shoss *et al.*, 2012).

### ***2.3.2 Leadership et difficultés d'adaptation***

Face à un environnement ambigu, les leaders ont tendance à restreindre la mobilisation de leurs comportements dans le but d'augmenter leur contrôle. Lorsque la pression est élevée, ils vont favoriser les activités urgentes à court terme au détriment des objectifs stratégiques à long terme. Les activités à court terme vont solliciter toutes les ressources et cela rendra la gestion de l'inertie plus ardue (Van Der Hoek *et al.*, 2021).

D'un autre côté, les gestionnaires ont une connaissance imparfaite des compétences organisationnelles, ce qui a un impact négatif sur la capacité d'adaptation de l'organisation (Foss et Jensen, 2019). Pour Raguž et Zekan (2017), la difficulté d'adaptation peut être expliquée par un manque de compétence des dirigeants à créer et à communiquer une vision commune, qui favorise la culture souhaitée. Pour cette raison, l'adaptation à l'environnement peut nécessiter le changement de l'équipe de direction, l'objectif étant d'assurer un alignement entre les connaissances des dirigeants et les caractéristiques du nouvel environnement (Wiersema et Bantel, 1993).

### ***2.3.3 Leadership stratégique et leadership partagé***

Les styles de leadership stratégique et partagé ont démontré leur efficacité dans un contexte de PME (Quansah *et al.*, 2022b; Singh *et al.*, 2022; Svensson *et al.*, 2019); en outre, le leadership stratégique procure un avantage compétitif durable face à un

environnement hostile (Nassar, 2021). Pour cette raison, nous avons décidé de présenter ces deux styles de leadership plus en profondeur dans ce qui suit. Ce choix a également été motivé par le fait que les PME disposent de moins de ressources que les grandes organisations, ce qui a comme conséquence le rehaussement de l'importance du rôle du leadership stratégique dans la survie de ces organisations (Quansah *et al.*, 2022b). Le leadership stratégique partagé sera finalement présenté, car comme son nom l'indique, il regroupe les deux styles de leadership, objets de notre intérêt.

### Leadership stratégique

Rowe (2001 : 1, traduction libre) définit le leadership stratégique (LS) par « la capacité d'influencer les autres pour qu'ils prennent volontairement des décisions quotidiennes qui améliorent la viabilité à long terme de l'organisation tout en maintenant sa stabilité financière à court terme ». Plus récemment, Priadana *et al.* (2021 : 8, traduction libre) dans leur étude sur les effets du leadership stratégique sur la performance organisationnelle dans le contexte des PME en Indonésie, ont défini le LS comme « une habileté à gérer, coordonner, influencer, motiver et améliorer la performance des employés afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, particulièrement dans un contexte de PME ». Ireland et Hitt (1999 : 1, traduction libre), quant à eux introduisent la notion de changement et définissent le LS comme l'habileté d'une personne à « anticiper, envisager, apprendre, maintenir la flexibilité, penser stratégiquement et travailler avec les autres pour instiguer des changements qui créeront un avenir viable pour l'organisation ». De plus, le leadership stratégique est lié à la gestion stratégique des processus de l'organisation qui visent à s'adapter aux contraintes de l'environnement (Hosmer, 1982).

Le LS se base sur les caractéristiques individuelles des leaders, qui incluent les valeurs et la personnalité, ce qui façonne leur perception sur les informations à traiter (Hernandez *et al.*, 2011). Ireland et Hitt (1999) présentent six facteurs de succès pour un LS efficace, il s'agit de : la détermination d'une vision, l'exploitation des compétences clés qui sont la source d'avantages concurrentiels, le développement du capital humain, le maintien d'une culture organisationnelle qui soutient la stratégie, l'adoption de pratiques éthiques, et la mise en place de mécanismes de contrôle qui tolèrent un niveau acceptable de risque.

Pour Meuser *et al.* (2016), le LS concerne le leadership le plus élevé dans la hiérarchie de l'organisation, mais pour Ireland et Hitt (1999), se baser sur une seule personne ou un groupe restreint de personnes s'avère contre-productif étant donné la complexité grandissante de l'environnement des organisations. Pour cette raison, nous développons dans ce qui suit le leadership partagé comme complément au leadership stratégique.

#### Leadership partagé

Pearce et Conger (2002 : 1, traduction libre) définissent le leadership partagé (LP) comme :

Un processus d'influence dynamique et interactif entre des individus au sein de groupes dont l'objectif est de se diriger mutuellement vers la réalisation d'objectifs collectifs ou organisationnels, ou les deux. Ce processus d'influence implique souvent une influence par les pairs, ou latérale, et parfois une influence hiérarchique ascendante ou descendante.

À partir d'une recension de plusieurs définitions du LP, Zhu *et al.* (2018) ont identifié trois caractéristiques communes au LP, il s'agit de : l'influence latérale, le niveau collectif, et l'influence dispersée entre les membres de l'équipe. Le LP comprend plusieurs dimensions, parmi lesquelles nous pouvons citer le leadership transformationnel, directif, transactionnel et *empowering*. Par exemple, une équipe de direction peut partager un leadership transformationnel à travers l'inspiration des uns sur les autres sur la création de nouveaux produits ou services (Ensley *et al.*, 2006).

La prémisse de base du LP est qu'une seule personne ne peut pas posséder toutes les compétences nécessaires ni être experte au point de pouvoir occuper tous les rôles liés au leadership ; de plus, les équipes de gestion sont multifonctionnelles, donc il serait pertinent de prendre avantage des forces de chacun (Pearce et Conger, 2002). Pour que le LP puisse être implémenté, les conditions de succès suivantes devraient être réunies : les connaissances et habiletés nécessaires liées au LP, l'alignement entre les membres de l'équipe sur l'objectif à atteindre, l'alignement entre l'équipe et l'organisation, un temps nécessaire alloué à sa mise en place et l'ouverture de chaque membre de l'équipe à adopter le leadership approprié amené par un autre membre (Pearce et Conger, 2002).

Le LP a été étudié à l'échelle de l'équipe, et plusieurs méta-analyses (D'Innocenzo *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2014), dont la plus récente (Wu *et al.*, 2020) ont démontré une relation

positive entre le leadership partagé et l'efficacité de l'équipe qui le pratique. Le LP ne représente cependant pas une panacée, il devrait être intégré à d'autres formes de leadership telles que le leadership vertical afin d'accroître l'efficacité des autres équipes (Park et Kwon, 2013).

#### Leadership stratégique partagé

La littérature entourant ce concept est peu développée ; néanmoins, Jha et Bhattacharyya (2017 : 1, traduction libre) ont défini le leadership stratégique partagé (LSP) comme : « Le processus de deux leaders ou plus, basé sur une structure formelle et leur influence informelle qui façonne les décisions stratégiques des organisations ». Ces auteurs ont élaboré une échelle de mesure du LSP comprenant les dimensions suivantes : « Base d'autorité informelle, décision financière, définition de l'orientation future, communication ouverte, changement organisationnel et formalité » (Jha et Bhattacharyya, 2017 : 1, traduction libre).

Le processus de fonctionnement du LSP se base sur des aspects organisationnels et individuels, formels et informels. La légitimité organisationnelle des leaders, leur autorité informelle et leurs domaines d'expertise mènent à la responsabilité partagée caractéristique du LSP, ainsi qu'à la prise de décisions non financières, qui sont les décisions les plus difficiles à prendre étant donné que leurs résultantes sont le plus souvent difficilement mesurables (Som Shekhar et Jha, 2013).

En conclusion, nous pouvons dire que le leadership joue un rôle capital dans l'adaptation des organisations à leur environnement, que ce soit de façon directe à travers la prise de bonnes décisions, ou de façon indirecte à travers la mobilisation des capacités ou des forces de l'organisation qui assureront sa performance.

#### Synthèse du chapitre

Après avoir défini le concept de pénurie de main d'œuvre ainsi que les approches adoptées par les organisations afin d'y faire face, notre revue de littérature nous a amenée à découvrir une controverse au sujet de l'existence même d'une pénurie de main-d'œuvre, ce qui nous a fait changer de point de vue pour le déroulement de la suite de notre



recherche. Dans le présent mémoire, nous basons notre recherche sur la perception de PMO vécue par les représentants des organisations, car nous ne disposons pas de suffisamment d'informations pour conclure à une réelle PMO touchant les entreprises visées par notre recherche.

Les organisations réagissent à la PMO à travers l'adoption de stratégie d'attraction, de rétention, et l'investissement en automatisation afin de réduire le besoin de main-d'œuvre. Notre question de recherche s'intéresse à la façon dont les entreprises procèdent afin de mettre en place ces solutions sous l'angle des capacités organisationnelles mobilisées.

Les organisations mobilisent leurs capacités soit par l'exploitation de leurs acquis soit par l'exploration de nouvelles façons de faire, ce qui peut les amener à innover et à se transformer, et par conséquent à mobiliser des capacités dynamiques. La capacité de leadership, et en particulier le leadership stratégique et le leadership partagé, semblent avoir le plus d'impact sur la mobilisation des capacités de l'organisation, et sur la performance des PME. Pour cette raison, notre recherche se concentrera davantage sur cette capacité et sur son rôle dans l'adaptation de l'organisation à la PMO.

En somme, notre revue de littérature nous a permis de confirmer un manque de connaissances liées à l'adaptation des organisations à la pénurie de main-d'œuvre sous l'angle de la mobilisation des capacités organisationnelles, et notamment dans le contexte des PME du secteur de la métallurgie. Notre recherche contribue donc à l'avancement des connaissances au sujet de l'adaptation des PME à la pénurie de main-d'œuvre, à travers la mobilisation de ses capacités organisationnelles.

## Chapitre 3 : Méthodologie

Après avoir présenté un aperçu de la littérature sur les concepts clés liés à notre étude, à savoir la pénurie de main-d'œuvre, l'adaptation organisationnelle, les capacités organisationnelles et le leadership, nous exposerons dans ce chapitre la méthodologie qui a servi à répondre à la question de recherche suivante : comment les PME du secteur de la métallurgie du Québec mobilisent-elles leurs capacités afin de s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre?

Nous débuterons en justifiant le choix du devis qualitatif, avant de présenter notre terrain, de même que notre échantillon final. Nous poursuivrons avec la présentation de la stratégie, de la méthode et de l'outil de collecte de données, et nous conclurons en décrivant le déroulement des entrevues et la méthode d'analyse utilisée. L'objectif du chapitre est de justifier la rigueur avec laquelle la collecte et l'analyse des données ont été effectuées.

### 3.1 Le devis de recherche

Notre question de recherche vise à comprendre et à décrire le phénomène d'adaptation des PME à la pénurie de main-d'œuvre sous l'angle de la mobilisation des capacités organisationnelles. Il s'agit d'une question de type exploratoire-descriptif, ce qui justifie la mobilisation du devis de recherche qualitatif de type basique (Zarestky, 2023). L'approche qualitative permet d'apporter une compréhension profonde et nuancée d'un phénomène (Lester *et al.*, 2020), ainsi que de générer des données descriptives (Mohajan, 2018).

Dans notre étude, nous cherchons à recueillir la perception de la pénurie de main-d'œuvre vécue par les gestionnaires. À cet égard, le devis qualitatif permet d'analyser des données individuelles en profondeur (Mohajan, 2018), de comprendre comment les acteurs interprètent leurs expériences, et quel sens ils attribuent à leurs expériences (Merriam et Tisdell, 2016). Ce type de devis permet également d'étudier un phénomène à partir de la perspective des acteurs concernés, et non à partir de facteurs externes (Mohajan, 2018).

L'approche qualitative permet enfin d'explorer un sujet qui n'a pas été beaucoup traité auparavant (Mohajan, 2018), ce qui a été confirmé par notre revue de littérature.

### **3.2 L'accès au terrain**

Notre étude s'est effectuée dans le contexte des entreprises de la première transformation des métaux faisant partie de l'industrie de la métallurgie du Québec. Cette dernière comprend les activités de première transformation et de fabrication métallique, appelées également deuxième transformation (KPMG, 2017). Le groupe de la première transformation inclut, selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), « les établissements dont l'activité principale consiste à fondre et affiner des métaux ferreux et non ferreux provenant d'un minerai, de fonte brute ou de ferraille dans des hauts fourneaux ou des fours électriques » (Statistique Canada, 2022c : par. 1). Le groupe de la fabrication métallique comprend :

Les établissements dont l'activité principale consiste à forger, estamper, former, tourner et assembler des éléments en métaux ferreux et non ferreux pour fabriquer, entre autres, coutellerie et outils à main, produits d'architecture et éléments de charpentes métalliques, chaudières, réservoirs, ... (Statistique Canada, 2022b : par. 1).

Nous avons accédé à notre terrain grâce au soutien du comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO) de la métallurgie du Québec, avec lequel la chercheuse a collaboré dans le passé à travers un emploi qu'elle occupait au sein d'une PME du secteur métallurgique. Le choix de cette collaboration s'est basé sur la mission des CSMO, qui est défini par le gouvernement du Québec comme :

(...) des organismes autonomes reconnus comme partenaires par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Ils regroupent principalement des représentants des employeurs et de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité. Les membres des CSMO se mobilisent et se concertent pour mettre en place des solutions adaptées aux besoins communs de la main-d'œuvre. Ils évitent ainsi aux entreprises des investissements coûteux dans la recherche de solutions individuelles (Gouvernement du Québec: Commission des partenaires du marché du travail, 2022 : par. 1).

Lors de notre première rencontre de validation de participation à notre projet de recherche avec la représentante du CSMO, les éléments suivants ont permis de clarifier et d'orienter notre recherche :

- L'enjeu de pénurie de main-d'œuvre est plus criant à l'échelle des PME qu'au sein de la grande entreprise.
- Une PME est une organisation qui compte moins de 500 employés.
- Le secteur compte 167 établissements, dont plus de 60 % sont syndiqués, et est composé à 95 % de PME.
- La majorité des PME sont des fonderies.

Afin d'assurer une représentativité du secteur, nous avons convenu de tenter de recruter des participants sur l'ensemble des quatre secteurs de l'industrie qui sont : les fonderies, la sidérurgie, la production et la transformation d'alumine et d'aluminium, et la production et transformation de métaux non ferreux (Raymond Chabot Grant Thornton, 2022).

Une deuxième rencontre a eu lieu avec notre contact, où il a été question de l'approche des organisations participantes. L'équipe du CSMO a entrepris une première démarche de sollicitation de son réseau de contacts composé des membres du CSMO, et la chercheuse a par la suite validé la participation de chaque personne ayant exprimé au CSMO son intérêt à participer. Le CSMO a également fourni une liste d'entreprises avec leurs coordonnées, ce qui a permis de solliciter individuellement 40 entreprises par courriels et appels téléphoniques.

### **3.3 L'échantillon**

La campagne de recrutement des participants a abouti à un échantillon non probabiliste composé de 15 participants : 13 membres de la direction et 2 représentants syndicaux. Chaque participant œuvrait au sein d'une entreprise différente. Parmi les entreprises participantes, 13 étaient des PME et 2 des grandes entreprises. Finalement, dans un souci d'homogénéité de l'échantillon, seuls les résultats de 13 participants appartenant à des PME ont été pris en compte pour les analyses ci-dessous, lesquelles incluaient 12 membres de la direction et un représentant syndical.

Le profil des répondants comprenait quatre directeurs(trices) des ressources humaines, trois directeurs(trices) d'usine, cinq cadres dirigeants, et un représentant syndical, car la

moitié de notre échantillon appartenait à des organisations syndiquées ; pour cette raison, nous avons voulu inclure un point de vue syndical. Six de nos répondants étaient des femmes, et huit des hommes. Les lieux de travail de notre échantillon se situaient à travers les différentes villes de la province du Québec, au Canada.

Nos critères d'inclusion pour les participants non syndiqués étaient de faire partie du comité de direction, et de détenir un pouvoir de décision ou d'influence sur la résolution de cet enjeu. Aucun critère n'a été établi pour les représentants syndicaux.

### **3.4 La stratégie et la procédure de collecte de données**

Avant d'entreprendre notre collecte, nous avons effectué une entrevue exploratoire d'une durée d'une heure (1) avec la représentante du CSMO Métallurgie. Le but de cette entrevue était d'affiner notre compréhension du contexte, des enjeux de l'industrie et de ses pratiques organisationnelles en lien avec la PMO. En guise de préparation à cette entrevue, la planification stratégique 2021-2024 du CSMO, ainsi que le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre dans l'industrie de la métallurgie au Québec ont été consultés, et ont servis à élaborer les questions de cette entrevue, présentées ci-après :

1. J'ai vu dans votre diagnostic sectoriel que l'attraction et la rétention sont les principaux enjeux ressources humaines de l'industrie. Comment ces enjeux RH sont-ils liés aux enjeux de l'organisation?
2. Est-ce qu'il y a des variations entre les organisations face à l'enjeu de PMO? Qu'est-ce qui explique ces variations?
3. Qu'est-ce que les organisations pourraient faire afin de composer avec cet enjeu?
4. Quelles sont les forces internes que les organisations pourraient mobiliser afin de composer avec la PMO? Et comment ces forces seront-elles mises en pratique ?
5. Quelles sont les faiblesses internes qui rendent l'adaptation à la PMO difficile?

Afin de collecter nos données, nous avons utilisé la méthode de l'entrevue, car il s'agit d'un outil qui permet la compréhension du monde de l'autre (Qu et Dumay, 2011). Pour obtenir des données riches, l'entrevue était guidée avec des questions ouvertes, ce qui correspond à une entrevue semi-directive centrée (Romelaer, 2005). En matière de structure, l'ordre des questions a été adapté en fonction des réponses des interviewés, ce

qui en fait une entrevue semi-structurée (Qu et Dumay, 2011). Étant donné notre question de recherche débutant par *comment*, l'entrevue semi-structurée est le type d'entrevue le plus approprié (Azungah, 2018).

Le guide d'entrevue qui a servi de support à l'entrevue avait pour objectif d'assurer une conformité des thèmes étudiés à travers l'ensemble des discussions (Qu et Dumay, 2011). À noter également que l'observation du langage non verbal des répondants a été effectuée, car cela constitue une source de données non négligeable (Azungah, 2018).

### **3.5 L'outil de collecte des données**

Le guide d'entrevue est l'outil qui a permis de structurer l'entrevue. Il a été préparé en parallèle à la revue de littérature, et synthétisé et affiné à la suite de l'entrevue exploratoire. Par exemple, des questions de catégorisation des répondants ont été rajoutées telles que l'appartenance à une organisation syndiquée, ou la taille de l'organisation. Une question sur la culture appuyée également par notre revue de littérature a aussi été rajoutée à la suite de cette entrevue.

Le guide d'entrevue incluait d'abord des questions de contexte lié au répondant, qui sont sa fonction, son ancienneté, le nombre d'employés de son organisation, et le fait que son organisation soit syndiquée ou non. Par la suite, les autres questions du guide étaient organisées par thématiques, qui sont : les enjeux RH et leurs impacts sur l'organisation, les actions et ajustements en lien avec la PMO, le processus de prise de décision incluant la planification stratégique, l'utilisation des forces de l'entreprise, et la description de la culture d'entreprise. Ces thèmes ont été déduits de notre revue de littérature, présentée dans le chapitre précédent. Chaque thème comprenait deux questions ouvertes, excepté le thème sur la culture, où une seule question a été jugée suffisante. À la fin du guide d'entrevue, une question qui invite le participant à discuter d'un autre sujet en lien avec la PMO qui n'avait pas été abordé, a été posé afin de combler les manquements potentiels de notre entrevue. L'objectif de cette question était aussi d'identifier quel sujet particulier était d'un intérêt pour le répondant, dans le but de connaître son état d'esprit concernant la résolution de cet enjeu.

L'organisation des questions du guide d'entrevue par thématique est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3.1 : Guide d'entrevue par thématiques

Thématiques	Questions
<b>Les enjeux RH et leurs impacts sur l'organisation</b>	-Quels sont vos enjeux liés aux ressources humaines?  -Comment ces enjeux impactent-ils votre entreprise?
<b>Les actions et ajustements en lien avec la PMO</b>	-Quelles sont les actions stratégiques, tactiques et opérationnelles que vous avez menées en réponse à la pénurie de main-d'œuvre?  -Quels sont les ajustements que vous avez apportés en lien avec les actions entreprises?
<b>Le processus de prise de décision incluant la planification stratégique</b>	-Pouvez-vous me décrire le processus de prise de décision qui a engendré ces actions? (Qui a eu l'idée, comment l'idée s'est concrétisée)  -Lors de votre dernière planification stratégique, quels ont été les sujets de discussion entourant les enjeux de MO?
<b>L'utilisation des forces de l'entreprise</b>	-Quelles sont les forces de votre entreprise dont vous êtes le plus fière?  -Quel lien faites-vous entre vos forces et l'adaptation de votre organisation à la PMO?
<b>La culture de l'organisation</b>	-Pouvez-vous me décrire votre culture?
<b>Mot de la fin</b>	-Y a-t-il un autre sujet que vous aimeriez aborder qui a un lien avec la pénurie de main-d'œuvre, que l'on n'a pas abordé ?

On constate que les questions couvrent un large champ de caractéristiques organisationnelles qui pourraient expliquer l'adaptation de l'organisation à la PMO.

### 3.6 Le déroulement des entrevues

Afin de se familiariser avec les entreprises participantes, le site web de chaque entreprise a été consulté avant de commencer les entrevues. Les entrevues se sont déroulées de la fin mars à la mi-mai 2023, et ont duré en moyenne 35 minutes. Elles ont eu lieu

virtuellement, à travers la plateforme Microsoft Teams. Après avoir obtenu l'accord de participation pour chaque personne interviewée, et avant chaque entrevue, un courriel comprenant le formulaire de consentement à une entrevue vidéo, un lien de prise de rendez-vous à travers l'application en ligne Calendly (qui envoie automatiquement un lien Teams), ainsi que la possibilité de choisir de mener l'entrevue en présentiel ou en ligne, ont été envoyés. L'ensemble des participants a opté pour l'entrevue virtuelle. Pour Oates *et al.* (2022), le choix d'un mode de collecte de données en ligne n'affecte pas la validité des données et il est important de donner le choix au participant.

Les entrevues ont été enregistrées après avoir reçu le consentement écrit ou verbal des participants, car selon Oates *et al.* (2022) l'enregistrement des entrevues s'avère plus que préférable. Le déroulement des entrevues s'est effectué selon 3 étapes : l'ouverture, l'entrevue elle-même, et la clôture (Bourgeois, 2021) :

Ouverture :

La chercheure a amorcé l'entrevue en remerciant le participant de contribuer à l'avancement des connaissances au sujet de la pénurie de main-d'œuvre. S'en est ensuivi un rappel des principales règles d'éthique contenues dans le formulaire de consentement à une entrevue vidéo. Les personnes qui n'avaient pas donné leur consentement écrit avant l'entrevue ont été invitées à le faire au début de l'enregistrement de la rencontre.

Entrevue :

En plus du guide d'entrevue, d'autres questions complémentaires ont été posées en fonction des réponses des répondants, dans le but d'approfondir un sujet d'intérêt pour la recherche, ou de clarifier un point incompris par la chercheure. La prise de notes a permis de prendre note des questions complémentaires afin de ne pas interrompre l'interviewé. Un exemple de ces questions est : qu'est-ce qui manque à votre entreprise afin d'améliorer son adaptation à la PMO?

Même si les réponses aux questions non encore posées ont été données, la chercheure posait la question afin de récolter des informations supplémentaires. Les entrevues se sont



déroulées dans une ambiance professionnelle, et les participants ont offert toute leur collaboration à partager leurs pratiques et points de vue.

Clôture :

Une fois l'entrevue terminée et après avoir remercié le participant pour le temps accordé, la chercheuse a proposé de transmettre à l'automne 2023 à tous les participants, en guise de remerciement, un rapport de synthèse des principaux résultats de l'étude. Une demande d'accès à la planification stratégique de l'organisation a été formulée dans le but d'effectuer une triangulation par analyse documentaire, mais cela n'a pas été possible. Enfin, une proposition de recontacter la chercheuse dans le but de compléter ses réponses a été offerte.

### **3.7 L'analyse et l'interprétation des données**

Les treize entrevues utilisées pour les fins de l'analyse ont été retranscrites en verbatim semi-manuellement par la chercheuse. Après chaque entrevue, la vidéo était rejouée en même temps que la fonction dictée de Word, ce qui permettait une transcription automatique. Une révision manuelle a été effectuée à la suite de cette première transcription et les modifications nécessaires ont été apportées. La révision des verbatim a aussi permis une prise de connaissance et une première appropriation des données.

En vue de la préparation de l'analyse des données, une prise de notes complémentaires comprenant des notes descriptives, méthodologiques et analytiques a été effectuée (Rebolledo, 2022). Celle-ci comprenait les noms des interviewés, leurs fonctions, l'entreprise pour laquelle ils travaillaient, le fait que l'entreprise soit syndiquée ou non, le nombre d'employés, le mode de réception du formulaire de consentement, la durée des entrevues, des notes sur les caractéristiques propres à chaque entreprise, ainsi qu'une fiche synthèse des entrevues, qui a permis de dégager des thèmes préliminaires.

Nous souhaitons dégager les thèmes qui permettent de répondre à notre question de recherche, pour cette raison, l'analyse des données a été effectuée selon la méthode de l'analyse thématique *réflexive* (Braun et Clarke, 2021). Cette méthode consiste à identifier des modèles récurrent (*patterns*) qui se dégagent des données, en utilisant la subjectivité

de la chercheuse de manière créative. Le logiciel d'analyse des données qualitatives ATLAS.ti 23 a été utilisé en raison, notamment, de sa compatibilité avec la méthode de l'analyse thématique (Sybing, 2023).

Nous avons donc utilisé une combinaison de l'approche inductive et déductive (Braun et Clarke, 2012), car tout en étant inductif, nous gardions les concepts de la revue de littérature en tête. Notre approche consistait à identifier et à interpréter des thèmes et des concepts récurrents (Nassaji, 2015). Notre démarche d'analyse et d'interprétation des données consistait à effectuer une analyse qualitative et quantitative des données qualitatives (Rebolledo, 2022).

### ***3.7.1 Analyse qualitative***

Avant de présenter notre démarche d'analyse, nous présentons dans ce qui suit la structure de codification utilisée :

Citation → Code → Groupe de code (thème)

Une citation est une phrase ou un paragraphe d'intérêt pour le sujet de recherche que nous avons souhaité capturer, tandis qu'un code est une identification de sens d'une ou de plusieurs citations, et un thème représente un sens plus large et inclut un ou plusieurs codes. Dans la même entrevue, lorsque deux citations avaient le même sens, qui n'apportait pas de nouveaux éléments de compréhension, mais constituait plus une reformulation de la part du répondant, elles étaient codées une seule fois.

En raison de la richesse des données obtenus, notre démarche d'analyse qualitative a été réalisée en deux temps, d'abord une familiarisation avec les données, suivie par une analyse approfondie.

#### 1) Familiarisation avec les données

La familiarisation avec les données s'est effectuée à travers les six étapes suivantes :

1. Nous avons commencé par analyser le contenu de deux entrevues, dans laquelle toutes les citations significatives sans égard au fait qu'elles répondent ou non à la question

de recherche ont été codées de manière descriptive (exemples : retraités à temps partiel, réseau informel, visite d'usine, ...).

2. Par la suite, toutes les entrevues ont fait l'objet d'une analyse latente, c'est-à-dire d'une interprétation par la chercheuse qui va au-delà d'un cadre descriptif, et seules les citations qui permettent de répondre à la question de recherche ont été codées. Ce processus a généré 118 codes latents (exemples : prolongement de la vie active, référencement, climat de travail, ...).

3. Une révision de tous les codes en même temps qu'une recherche de concepts récurrents à travers toutes les entrevues a permis de réduire le nombre de codes à 56, soit par création de nouveaux codes, soit par fusion entre 2 ou 3 codes.

4. Une analyse de ces 56 codes en fonction de leur sens a permis d'effectuer un regroupement en 8 thèmes : leadership, culture, innovation, activités et stratégies de gestion des ressources humaines, contexte, système de gestion, satisfaction des besoins humaines, et relations interpersonnelles, qui permettent de répondre à la question de recherche (annexe A).

5. Une prise de notes (mémos) à travers le logiciel a été effectuée tout au long de l'analyse afin de capturer les idées émergentes de la chercheuse.

6. Notre question de recherche combinée à la population de notre échantillon nous a amenée à nous intéresser aux sentiments ressentis par les gestionnaires lors de la mobilisation de leurs capacités dans le but de s'adapter à la PMO. Pour cette raison, et grâce au logiciel ATLAS.ti, une analyse de sentiments comprenant trois types de sentiments : positif, neutre et négatif a été effectuée pour l'ensemble des citations qui permettent de répondre à la question de recherche. D'abord de façon automatique par le logiciel, ensuite révisée par la chercheuse afin de s'assurer de la fiabilité de l'information.

À l'issue de cette étape, chaque citation comprenait un code latent, et un code sentiment.

## 2) Analyse approfondie

Cette première phase de familiarisation nous a permis de prendre un premier recul par rapport aux données et de réfléchir aux concepts clés qui ont émergé. Durant cette réflexion, il a été constaté que les codes étaient parfois descriptifs, parfois latents. Devant ce constat, nous avons décidé d'effectuer une deuxième phase d'analyse, qui consistait à

créer pour chaque citation un code descriptif, un code latent, et un code sentiment, dans le but de s'assurer de capturer l'ensemble des éléments descriptifs et l'ensemble des éléments latents de nos données. Le code latent était identifié à travers la question que la chercheuse se posait pour chaque citation : qu'est-ce que le répondant essaie de nous dire? Le code descriptif apportait plus d'éléments d'informations liés au contenu de la citation. À cette étape, 221 codes ont été créés, dont 75 descriptifs, 143 latents et 3 sentiments, pour un nombre de citations correspondantes respectives de 483, 410 et 472.

Les codes latents ont par la suite été analysés dans le but de les rattacher à un thème selon la règle suivante : le thème correspondait à une capacité, et le code latent à la façon dont la capacité est mobilisée. Au total, 16 thèmes ont été créés. Deux des thèmes identifiés n'étaient pas des capacités, mais un regroupement d'unités de sens caractérisé par les capacités non mobilisées et le contexte.

Devant la variété des définitions existantes concernant les capacités identifiées, nous avons créé un dictionnaire comprenant les définitions de capacités (voir le tableau 3.2), ceci dans le but d'assurer l'homogénéité dans la codification et d'expliquer la logique de classement des codes par capacité.

Tableau 3.2 : Dictionnaire des capacités

Capacités	Définitions
<b>La gestion des ressources humaines</b>	Habilité à gérer le personnel dans le but d'obtenir un avantage compétitif. (Xiaoying et Yong, 2017 : 6, traduction libre)
<b>L'innovation et l'amélioration continue</b>	Introduction d'un nouvel équipement ou amélioration d'un processus qui permettent à l'organisation d'être plus efficace et efficiente.
<b>La planification stratégique</b>	Acte de planifier les activités à long terme de l'organisation dans le but d'assurer la croissance et la pérennité de l'organisation.
<b>La communication</b>	Acte de communiquer de l'information à des tiers en ayant plusieurs finalités : impliquer, attirer, ancrer, et promouvoir.
<b>Les compétences</b>	Habilités techniques et non techniques nécessaires à l'exercice d'un emploi par un employé.
<b>Les conditions de travail</b>	Éléments financiers, physiques et psychologiques qui entourent l'accomplissement d'un emploi par un employé.
<b>La culture</b>	Ensemble de facteurs implicites qui guident les comportements de tous les membres de l'organisation.
<b>Les employés</b>	Satisfaction des besoins humains de sécurité, de soutien et de valorisation.
<b>Les sentiments</b>	Développement d'émotions auprès des employés, liées à la fierté et au sentiment d'appartenance.
<b>Le système de gestion</b>	Caractéristiques du processus de prise de décision.
<b>Les connaissances du leader</b>	Acquisition par soi-même ou à travers un facteur externe de toutes formes de connaissances.
<b>La personnalité</b>	« Individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements ». (Larousse, s.d.)
<b>Les capacités cognitives</b>	Capacité à analyser des données dans le but de prendre la meilleure décision.
<b>Les parties prenantes</b>	Collaboration avec des regroupements d'individus ayant un intérêt dans le déroulement des activités de l'organisation : l'ensemble des employés, gestionnaires, fournisseurs, syndicats.

On constate que quelques définitions proviennent de la littérature, mais la majorité est issue de notre analyse des données.

Le processus de création de thèmes a impliqué plusieurs révisions des citations et modifications de codes telles que la création, la suppression, la fusion, ou le changement d'intitulé des codes, ce qui a abouti à la création de 86 codes latents, 226 codes descriptifs, 3 codes sentiments et 16 thèmes (annexe B).

Le langage non verbal ainsi que les attitudes des répondants envers les questions, étant porteurs de messages (Bourgeois, 2021), ont également fait l'objet d'une analyse. Seule l'analyse des attitudes a été retenue, en raison de l'absence constatée de valeur ajoutée du non-verbal. Cette analyse a eu lieu à la suite d'un deuxième visionnement des entrevues.

### ***3.7.2 Analyse quantitative de données qualitatives***

À l'aide d'ATLAS.ti, nous avons par la suite exploré nos données de façon quantitative, à travers une matrice des capacités, une matrice de co-occurrences des codes latents et descriptifs, et une analyse de fréquence comparative d'unités de sens.

#### Matrices de capacités

Afin d'identifier et d'analyser les capacités mobilisées par les répondants, deux matrices de capacités, ainsi qu'une matrice de codes latents et descriptifs pour l'ensemble de notre échantillon ont été réalisées. La première matrice de capacités est binarisée, l'objectif étant de découvrir si une capacité est mobilisée ou pas pour chaque répondant et d'avoir ainsi le nombre total de chaque capacité mobilisée. La deuxième matrice visait à déterminer l'intensité de mobilisation de chaque capacité, dans le but de déterminer la fréquence de mobilisation de chaque capacité. Cela s'est effectué après avoir normalisé les résultats, c'est-à-dire que la longueur des verbatim a été prise en compte dans l'affichage des résultats. Tous les résultats ont par la suite été classés selon un ordre de fréquence décroissant.

#### Matrice de co-occurrence

Une analyse de co-occurrence des codes latents et descriptifs a été menée. Il s'agit d'analyser la fréquence d'apparition d'un code latent et descriptif simultanément, dans le but d'analyser les relations entre ces deux types de codes.

## Catégorisation en unités de sens

Une catégorisation des entrevues avec ventilation en unités de sens (Rebolledo, 2022) a été réalisée dans le but d'effectuer une analyse comparative des capacités mobilisées en fonction des différentes unités de sens. Une normalisation des résultats a été effectuée afin de prendre en compte la taille de chaque verbatim. Deux types de catégories ont été créés grâce au guide d'entrevue : une catégorie liée au contexte des répondants, et une sur l'ampleur du phénomène représentée par les questions sur les enjeux RH et leurs impacts. Le tableau ci-après présente les différentes catégories ainsi que leur ventilation :

Tableau 3.3 : Ventilation par unités de sens

Catégories liées au contexte des répondants			
Profil du répondant	Nombre d'employés	Organisation syndiquée	Ancienneté du répondant
• Directeur d'usine	• Moins de 50	• Syndiquée	• Moins de 5 ans
• Dirigeant	• Entre 50-100	• Non syndiquée	• Entre 5-10 ans
• Directeur des ressources humaines	• Entre 101-250		• Plus de 10 ans
Catégories liées aux enjeux et impact de la PMO			
Enjeux liés à la PMO		Impacts de la PMO sur l'organisation	
• Absence de PMO		• Aucun impact	
• Attraction		• Impact sur la croissance et la rentabilité	
• Rétention			
• Attraction et rétention		• Impact sur la survie de l'organisation	

L'unité de sens *impact sur la croissance et la rentabilité* regroupe les organisations ayant déclaré des délais de livraison allongés, ou une sous exploitation de leurs capacités de production, ou une augmentation de leurs coûts. L'unité de sens *impact sur la survie de l'organisation* comprend des organisations ayant fait référence à une diminution de leur production ou à des refus de contrats. Si une organisation mentionne les caractéristiques des deux regroupements, c'est le 2<sup>e</sup> regroupement qui a préséance sur le 1<sup>er</sup>.

Après avoir exposé notre méthodologie de collecte et d'analyse des données, nous présenterons au prochain chapitre les résultats conséquents.

## Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats

Le présent chapitre a pour but d'exposer l'ensemble des résultats qui permettent de répondre à notre question de recherche. Nous débuterons en présentant les éléments caractérisant le contexte de la PMO, avant d'aborder les capacités mobilisées, et autres caractéristiques en lien avec notre sujet, telle la non-mobilisation de certaines capacités ou la réalisation de succès organisationnels en dépit de la PMO. Nous concluons en comparant la mobilisation des capacités en fonction de certains regroupements d'unités de sens effectués au chapitre précédent.

Bien que plusieurs capacités aient été soulevées par les participants de notre échantillon, l'élément commun à ces capacités est le rôle que le leadership joue dans leur mobilisation dans le but de composer avec la PMO et plus particulièrement le rôle du leadership stratégique. En nous basant sur les définitions du leadership stratégique (Ireland et Hitt, 1999; Priadana *et al.*, 2021; Rowe, 2001), nous avons constaté que les capacités mobilisées par les organisations peuvent être regroupées en trois catégories, en fonction des trois rôles suivants du leadership stratégique : gérer, influencer, et travailler avec les autres.

En parallèle, nous avons constaté l'impact non négligeable des caractéristiques du leader sur la prise des décisions. Autrement dit, **les organisations, à travers le leadership stratégique, gèrent, influencent, et travaillent avec les autres en utilisant les caractéristiques du leader comprenant ses connaissances, sa personnalité et ses aptitudes, ainsi que ses capacités cognitives, dans le but de faire face à la PMO.**

En outre, le processus de prise de décision stratégique implique au moins deux leaders, qui entretiennent des liens informels, de type familial ou amical, pour six de nos répondants : « *Je suis avec mon frère et ma sœur, on est 3 dans l'entreprise, 3 propriétaires.* » (*Participant n°8*). Nous basant sur la définition de Jha et Bhattacharyya (2017), nous avons conclu que le leadership stratégique partagé était une capacité mobilisée par presque la moitié de nos répondants.



Le leadership a donc émergé comme une **macro-capacité facilitant le déploiement des autres capacités organisationnelles**, que nous présenterons dans les prochaines sections, mais avant, nous débiterons par une présentation des éléments contextuels.

#### 4.1 Les éléments contextuels

Les éléments contextuels de notre recherche, en plus d'inclure les caractéristiques du contexte des organisations, comprennent les enjeux entourant le PMO, et ses impacts sur l'organisation. Les résultats présentés dans cette section se feront selon un ordre décroissant par nombre de répondants.

L'analyse des attitudes des répondants envers certaines questions a révélé des schémas (*patterns*) concernant la question de culture, la portée des questions, les questions des enjeux, et celle des impacts, que nous aborderons également dans les prochaines sections.

##### 4.1.1 Contexte

Dans les lignes qui suivent, nous présentons le contexte externe qui caractérise la PMO, tel que décrit par onze des treize participants.

Les PME du secteur de la métallurgie du Québec se situent dans différentes régions de la province. Pour la majorité de ces entreprises, le rôle de la région a un impact essentiellement négatif (N=6) sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. Trois répondants sur treize considèrent que leur entreprise est située dans une zone éloignée, qui ne dispose pas de suffisamment de commodités liées au transport et au logement, en plus de connaître les taux de chômage les plus bas. Par exemple :

*« Nous on est dans une région qui est éloignée donc c'est sûr qu'on a une complexité au niveau mettons, transport en commun, service en commun. La pénurie de logements on est affecté par ça, parce que c'est difficile de se trouver un logement dans notre région, il n'y a pas de transport en commun. Donc c'est sûr que quelqu'un qui veut venir travailler chez nous ben ça lui prend une voiture. »  
(Participant n° 5)*

La nouvelle génération d'employés entrant sur le marché du travail apporte son lot de défis tant sur le plan de l'attraction que du point de vue de la rétention (N=4). Cette génération se caractérise notamment par un manque d'intérêt pour le travail physique

(N=2), et un manque de loyauté envers l'employeur en comparaison avec les générations passées (N=2), ce qui exerce une pression sur le plan de la formation, qui vise à limiter la non-qualité.

*« Mes inquiétudes aussi c'est surtout que la génération change les chemins que les gens prennent sur le marché du travail changent également. Il y a 10, 15 ans, la majorité des travailleurs était fière de travailler en usine, d'accomplir un travail qui était physique, d'avoir le sentiment de fierté à la fin de leur semaine d'avoir accompli leur job. (...) Dans le fond, les enjeux à cette époque-là c'était une stabilité d'emploi avec espérer terminer prendre leur retraite dans le fond avec une ancienneté de 20, 25 ans, une carrière de 20, 25 ans au même endroit. Aujourd'hui (...), la réalité est complètement différente, (...) les gens font 3, 5 ans dans une entreprise on dit mon Dieu ils ont fait un grand bout de chemin. » (Participant n° 7)*

Les grandes entreprises constituent une menace pour les PME à cause des salaires et autres conditions de travail qu'elles offrent, et qui rendent l'attraction et la rétention pour la PME plus difficiles (N=3).

*« Nous on est à [cite une région], on a beaucoup de grosses industries (...), on a aussi une usine de [cite le nom d'une grande entreprise] qui n'est vraiment pas loin, donc on se bataille tous dans la même, une petite municipalité pour trouver des travailleurs, puis eux leurs conditions salariales sont beaucoup plus élevées que les nôtres. » (Participant n° 10)*

Les PME de notre échantillon déclarent être confronter à une indisponibilité de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi, indépendante aux efforts entrepris (N=3).

*« Le bassin de travailleurs est vide, le bassin de travailleurs disponibles est vide donc là je veux dire on n'y a rien, il n'y a pas grand-chose à attirer. » (Participant n° 4)*

Certains répondants mentionnent que leur industrie n'est pas très attrayante en raison des conditions et de l'environnement de travail exigeant physiquement (N=3).

*« Les gens ils ont une perception, peut-être une mauvaise perception de la fonderie : qu'est-ce que c'est, c'est quoi les tâches, c'est quoi les postes de disponibles, est-ce que je serais capable de le faire? Autant pour les personnes, mais pour les femmes là surtout, elles ont peut-être une perception c'est une job que c'est un emploi très très physique. » (Participant n° 7)*

Les contraintes légales représentées par les politiques gouvernementales liées à l'immigration représentent un frein au recrutement international. Cela se traduit par un

nombre limité de personnes admises au Québec ainsi que par des délais et des coûts considérés comme élevés par les organisations (N=3).

*« On peut être les meilleurs dans l'industrie, on peut avoir un paquet de stratégies de rétention, de ci, de ça, on peut donner les salaires qu'on veut, mais on se bat tous pour le même le même bassin de population, le même bassin de travailleurs parce qu'ils n'en rentrent pas assez via l'immigration. » (Participant n° 13)*

En outre, deux répondants ont noté une aggravation des difficultés d'attraction et de rétention à la suite de la pandémie (N=2). Un participant, par exemple, a remarqué que *« la pandémie a empiré les choses un peu sur les gens. »* (Participant n° 2)

Enfin, à la dernière question du guide d'entrevue : *y a-t-il un autre sujet en lien avec la PMO que vous aimeriez aborder*, trois répondants sur treize ont fait référence aux politiques gouvernementales liées à l'immigration qui devraient être assouplies, comme l'illustre la citation suivante qui note par le fait même un manquement à la présente recherche :

*« C'est peut-être intéressant qu'il y ait un petit volet dans votre étude face à la législation, face aux lois, face à l'approche du gouvernement. Quand le gouvernement (...) nommait que les travailleurs étrangers devaient avoir des emplois à au moins 56 000,00 \$ et plus par année, c'est presque dégradant pour les travailleurs ouvriers d'une entreprise manufacturière que ça va leur prendre encore quelques années avant d'atteindre ces niveaux-là de revenus. » (Participant n° 4)*

#### **4.1.2 Enjeux en lien avec la PMO**

Les PME de notre échantillon sont confrontées à la PMO de différentes façons. Certaines d'entre elles connaissent essentiellement un enjeu d'attraction (N=5), une minorité vit principalement des enjeux de rétention (N=2), quatre de nos répondants connaissent des enjeux d'attraction et de rétention, et deux d'entre eux ne connaissent aucun des deux enjeux. Les citations suivantes illustrent successivement ce qui précède :

« Ça va faire un an bientôt qu'on essaye d'augmenter nos effectifs dans le quart de soir, et on n'est pas encore on a même pas fait une en anglais on dit une bent, on y arrive à peine. » (Participant n° 11)

« Ça dépend des semaines puis des mois, mais [nous comptons] environ entre 200, 220 et 235 [employés], ça varie tout le temps, la raison ça varie? Bein justement le besoin de main-d'œuvre ça rentre ça ressort (...) il y a des gens qui quittent que ça fait 15 ans qu'ils sont là, ils quittent pour ailleurs parce qu'ils ont trouvé mieux... on a beaucoup de misère à garder nos [employés] d'une manière générale. » (Participant n° 14\*)

« On a beaucoup de difficultés à trouver des gens pour combler toutes nos postes(...), les conserver, les engager. » (Participant n° 10)

« On n'a pas manqué de pénurie, (...) on n'a pas souffert de la pénurie ici. » (Participant n° 8)

La question sur les enjeux RH a également suscité de l'hésitation, de l'incompréhension, et de l'ironie (N=3).

« Les enjeux comment est-ce que vous voulez que je prenne ça (...) mais reformuler votre question (...), on a des difficultés on pourrait on pourrait en discuter très longtemps on va garder ça simple. » (Participant n° 2)

#### **4.1.3 Impacts de la PMO sur l'organisation**

Nous avons voulu explorer l'impact de la PMO sur les organisations afin d'évaluer l'ampleur des efforts entrepris en fonction des types d'impacts. La PMO affecte les organisations de différentes façons. Nous avons classé les différents impacts en quatre catégories : la profitabilité, la croissance, la pérennité, et l'absence d'impact.

Les impacts sur la profitabilité (N=5) englobent les impacts humains (N=4) et financiers (N=4). Les impacts humains comprennent d'une part la surcharge de travail qui revient aux employés actifs, ce qui peut générer maladies et absentéisme, et d'autre part une fatigue mentale subie par les superviseurs en raison du manque de main-d'œuvre et des réorganisations qui en découlent. Les impacts financiers peuvent représenter soit des coûts directs ou indirects, telle la formation des employés. Les citations suivantes illustrent ces deux types d'impact

« On est quand même une PME, donc les autres doivent prendre la charge additionnelle du travail qui doit être fait par ces deux personnes qui manquent. » (Participant n° 13)

\*Les numéros de participants ont été assignés en fonction du nombre total d'entrevues analysées initialement.

*« Lorsqu'on on arrive dans une nouvelle entreprise, un nouveau poste, ça l'implique un certain temps qu'il y a de l'inefficacité, donc encore là ça la de l'impact sur l'entreprise, les délais de livraison, les coûts et aussi y a un défi au niveau de la qualité du travail. » (Participant n° 4)*

Les impacts sur la croissance (N=8) incluent les délais de livraison rallongés (N=6) et la sous-exploitation des capacités de production (N=6).

*« Si on avait plus de de personnel oui la production serait augmentée ça c'est sûr et certain. » (Participant n° 3)*

*« Oui nos délais augmentent, nos délais de livraison augmentent. » (Participant n° 11)*

Les impacts sur la pérennité à moyen et long terme de l'entreprise incluent une baisse de la production et un refus de contrats.

*« Puis on est à la limite d'être obligé d'arrêter un quart de travail par manque de personnel. » (Participant n° 10)*

*« Le manque de travailleur nous ça l'a un impact incroyable. On refuse des commandes. » (Participant n° 4)*

Cela dit, trois de nos treize répondants ont déclaré ne pas subir d'impact négatif sur leur organisation, tel que l'illustre la citation suivante :

*« La clientèle sont je dirais sont très contents, on prend les nouveaux clients parce que notre produit à qualité est là puis on livre vu qu'on a une machine on est rendu avec une machine automatique on peut livrer et je dirais très bien, beaucoup mieux que ce que certaines fonderies peuvent faire. » (Participant n° 2)*

Deux de nos répondants ont donné des réponses inattendues à la question des impacts des enjeux liés à la PMO sur l'organisation. La question visait à comprendre les conséquences négatives de ces enjeux sur l'organisation afin d'en apprécier l'ampleur. Certaines réponses incluait des pratiques ou des réorganisations internes en réponse à la PMO, ce qui nous laisse penser que soit la question n'était pas clair pour ces répondants, soit que ceux-là n'ont pas conscience des impacts de la PMO sur leur organisation.

À titre de synthèse de ce qui précède, nous pouvons dire que la PMO est caractérisée par des éléments contextuels aggravants qui sont le rôle de la région et les défis apportés par la nouvelle génération de travailleurs. La PMO peut être perçue à travers un enjeu d'attraction, ou d'attraction et de rétention, et ses impacts sont variables, allant de l'absence d'impact à la menace à la survie des organisations.

Après avoir présenté le contexte caractérisant la PMO de notre échantillon, nous abordons dans les prochaines sections les capacités issues des trois rôles du leadership stratégique : il s'agit des capacités de gestion, d'influence et de collaboration stratégique. Les résultats seront présentés selon un ordre décroissant du nombre de capacités mobilisées par les répondants. Nous ferons par ailleurs référence aux trois capacités les plus fréquemment mobilisées.

## **4.2 Les capacités de gestion**

Grâce au rôle de gestion du leadership stratégique, les organisations vont mobiliser leurs capacités de gestion des ressources humaines, d'innovation et d'amélioration continue, de planification stratégique et de système de gestion. Ces trois capacités de gestion permettent notamment, la planification des besoins de main-d'œuvre, l'acquisition de la main-d'œuvre nécessaire, l'amélioration de l'efficacité des processus et la diminution du besoin de main-d'œuvre à travers l'automatisation, le tout encadré par un système de règles et de prise de décision. Dans ce qui suit, nous présenterons ces quatre capacités découlant du rôle de gestion du leadership stratégique, ainsi que les façons dont celles-ci sont mobilisées.

### ***4.2.1 Gestion des ressources humaines***

Il s'agit d'une capacité mobilisée par l'ensemble de nos répondants, ainsi que celle qui a été la plus fréquemment sollicitée (18 %). Cette gestion débute par la mise en place de stratégies d'acquisition du personnel, qui consistent à diversifier les sources de recrutement (N=9), qui sont le recrutement international (N=8) et l'embauche de travailleurs atypiques, tels que les femmes et les immigrants (N=4), ainsi que la mise en place de politiques de référencement de nouveaux employés (N=5), à travers le versement d'une prime de référencement (N=4).

*« Ce qui est arrivé c'est que les gens ont commencé à appeler les anciens employés, donc d'anciens employés sont revenus au travail, ensuite ce qui est arrivé c'est que les employés ont commencé à amener des CV de leurs amis donc ça, ça dure encore il y a encore des gens qui vont amener des CV, alors ça, ça m'a beaucoup aidé. »  
(Participant n° 1)*

Une des façons de combler le manque de main-d'œuvre est de surutiliser le personnel existant, à travers essentiellement le recours aux heures supplémentaires (N=4), mais comme le démontre la citation suivante, cette pratique peut ne pas convenir à l'ensemble des employés.

*« C'est faire notre possible c'est ça qui donne 1000 heures d'overtime à peu près par semaine, c'est à peu près ça qui se fait à l'usine là, fait que tu sais y a des gens que ça fait leur affaire parce qu'il y a des gens qui vont sortir des salaires qui sont quand même assez intéressants avec le temps supplémentaire, mais il y en a d'autres qui n'en veulent pas du temps supplémentaire. » (Participant n° 14)*

Les répondants de notre échantillon effectuent la gestion de leurs ressources humaines en prenant en compte les caractéristiques de la nouvelle génération de travailleurs (N=3), comme le démontre la citation suivante :

*« Dans les 3 dernières années on a connu le phénomène inverse, là c'est les candidats qui choisissent leur employeur, fait que pour moi face à ce contexte-là qui ne m'amène pas une meilleure banque de candidature, mais que les candidats se permettent de pouvoir sélectionner, ben moi à sens inverse je préfère ne pas nécessairement embaucher tout ce qui se présente par besoin de main-d'œuvre. » (Participant n° 07)*

Une fois le personnel embauché, un certain nombre de pratiques est mis de l'avant dans un but de rétention. C'est ainsi que les gestionnaires vont bâtir des relations de proximité avec leurs employés (N=3) en étant par exemple accessibles, ou présents sur le plancher.

*« On a une culture de porte ouverte. Si quelqu'un veut me parler, la porte est ouverte, il vient me voir. Tu sais, la même affaire pour les gens de la haute direction, les propriétaires que je parlais tantôt sont accessibles tout ça, donc c'est cette proximité-là (...) il n'y a pas de tu sais nous on est les directeurs, puis vous vous êtes les employés » (Participant n° 3)*

#### **4.2.2 Planification stratégique**

Plusieurs des organisations font appel à la planification stratégique (N=9) afin d'identifier les enjeux liés aux ressources humaines, parmi lesquels la PMO, ainsi que les plans d'action conséquents (N=7).

*« Dans 3 ans moi j'aimerais ça que l'entreprise soit une entreprise formatrice donc pour me rendre là qu'est-ce qu'on a besoin de faire. On est au courant de la, je parle juste pour mon département là, mais avec la pénurie de main-d'œuvre tu sais les gouvernements ont annoncé des éléments à la formation pour la gestion des compétences, l'automatisation, la robotisation. » (Participant n° 5)*

Les objectifs de croissance, les commandes clients ainsi que les évolutions technologiques liées au marché, identifiées lors de la planification stratégique, alimentent les décisions qui visent l'adaptation de l'organisation à la PMO (N=3).

*« Nous on regarde les commandes qu'on a (...) on a beaucoup de demandes dans des pièces lourdes (...), c'est des pièces (...) qui pèsent au-delà de 30 livres, fait qu'il y a beaucoup de manipulations à toutes les étapes, fait qu'il faut essayer d'automatiser les tâches les plus difficiles pas seulement à cause de la pénurie de main-d'œuvre, mais c'est aussi ça demande beaucoup de nos employés. » (Participant n° 11)*

Étant donné les délais liés au recrutement international, ainsi que ceux liés à la réception des équipements automatisés, les organisations sont amenées à planifier leur besoin de main-d'œuvre à long terme (1-3 ans), (N=3)

*« C'est de vraiment se faire un plan de recrutement international sur 3 ans avec l'analyse des besoins d'entreprise d'embauche, les besoins de remplacement pour départ à la retraite, les besoins de remplacement pour des départs éventuels pour différentes raisons individuelles. » (Participant n° 4)*

#### **4.2.3 Innovation et amélioration continue**

L'innovation et l'amélioration continue sont des décisions de gestion, favorisant l'adaptation de l'organisation à la PMO (N=8). L'automatisation est la principale activité d'innovation (N=7). Les organisations intègrent des robots pour plusieurs raisons : 1) pour diminuer le besoin de main-d'œuvre, à travers notamment une réorganisation des tâches (N=3),

*« À partir de là quand j'ai vu ça j'ai dit si on veut survivre il va falloir que les moules se fassent seul le plus possible seul. » (Participant n° 2)*

2) pour faciliter les tâches pour la nouvelle génération et améliorer l'environnement de travail (N=4),

*« On a comme pas le choix non plus d'aller vers l'automatisation et tout ça, on n'a pas le choix d'investir là-dedans parce que la nouvelle génération tout ça là ils viendront pas faire les tâches manuelles que certains hommes qu'on a à l'heure actuelle font depuis 30 ans. » (Participant n° 3)*

ainsi que 3) pour embaucher une main-d'œuvre plus qualifiée, et diminuer le besoin de formation (N=2).



*« On a lancé l'initiative côté automatisation et robotisation pour aider, pour faciliter les tâches pour aussi essayer d'attirer de la main-d'œuvre plus qualifiée tout en en essayant d'atteindre nos objectifs. » (Participant n° 11)*

Trois de nos répondants vont apporter des améliorations ou des innovations à leur processus afin qu'il soit plus efficient. Les processus peuvent être liés à la production ou à l'attraction de la main-d'œuvre comme le souligne la citation suivante :

*« On invite les gens à venir nous passer en entrevue donc les gens sont invités, une cohorte de gens viennent visiter l'entreprise et ils ont le droit de visiter l'entreprise euh parler avec mes travailleurs, parler avec moi, avec les gestionnaires, et ce temps-là c'est eux qui passent l'entreprise en évaluation et en entrevue. Et le résultat de cette visite-là c'est qu'il y a énormément de fierté. C'est la première fois qu'ils vivent ça qu'ils ont le loisir de s'assurer que leur milieu de travail éventuel tient compte de leurs propres besoins à eux. » (Participant n° 12)*

#### **4.2.4 Système de gestion**

Plusieurs des PME de notre échantillon mobilisent leur système de gestion dans leur adaptation à la PMO (N=7). Quatre de nos répondants basent leurs décisions d'affaires et leur gestion au quotidien sur des valeurs, ce qui permet d'assurer une cohérence dans la prise de décision et de projeter une image positive de l'organisation auprès de ses employés, facilitant ainsi leur rétention.

*« Nos valeurs d'entreprise vont être toujours à la source de nos décisions également, donc quand on prend des actions on va les rallier aux, les orientations stratégiques sont ralliées à nos valeurs et par conséquent les actions qui en découlent. Donc c'est la façon de s'assurer qu'on est en ligne avec qu'est-ce qu'on veut faire, donc je vous dirais on met ça dans nos processus on s'assure de faire transparâître les valeurs de l'organisation à l'intérieur de chacune des étapes du processus en les nommant tout d'abord aux gens en s'assurant (...) par exemple nos postes cadres que les différentes valeurs soient mesurées à l'intérieur des entrevues par des tests psychométriques s'il y a lieu. » (Participant n° 9)*

Trois de nos répondants mettent l'accent sur une gestion efficace du temps, qui se traduit par un temps de réaction rapide, voire une certaine agilité (N=3), tel que :

*« On était obligé de prendre une décision vite comme ça là, une journée on ne l'achetait pas, le lendemain on l'a acheté parce qu'il fallait continuer de produire. » (Participant n° 2)*

### 4.3 Les capacités d'influence

Grâce au rôle d'influence du leadership stratégique, les organisations vont mobiliser des capacités dans le but d'influencer des comportements souhaités, qui sont l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. Ces capacités sont les conditions de travail, les compétences, les employés, la communication, la culture, et les sentiments. Dans ce qui suit, nous présenterons ces capacités ainsi que les moyens avec lesquels elles ont été mobilisées par les organisations.

#### 4.3.1 Conditions de travail

À travers la mise en place de conditions de travail avantageuses, l'attraction et la rétention du personnel se voient facilitées. Douze répondants sur treize mobilisent cette capacité dans leur adaptation à la PMO. Il s'agit aussi de la deuxième capacité la plus mobilisée en matière d'intensité de mobilisation (14,53 %). La première condition de travail qui suscite le plus d'intérêt de la part de nos répondants concerne les avantages sociaux (N=7). Ces derniers font partie d'une stratégie de rétention et s'articulent autour de la prise en compte des besoins personnels. Le recours à la conciliation travail-vie personnelle et l'aménagement d'horaire flexible font partie des principales pratiques (N=5).

*« Donc essayez d'accommoder tous les besoins autant que possible sans nuire à la production, mais d'accommoder tous les besoins avec les particularités de chacun peut avoir là, des petits besoins de vacances, il y a des chasseurs, des pêcheurs, des motoneigistes, des voyageurs. Il y a toutes sortes de besoins que le monde a, puis on essaie d'être conciliant là-dessus pas mal. » (Participant n° 8)*

Dans le but d'attirer leur main-d'œuvre, les PME se basent sur l'octroi d'un salaire concurrentiel (N=5). Trois de nos répondants ont octroyé des augmentations de salaire ou de prime en réponse à des pressions du marché.

*« On vient tout juste d'ajuster nos primes de quart parce que le niveau de difficulté qu'on rencontre aussi c'est que nous ici on fonctionne jour soir et nuit, déjà là il y a plusieurs années la problématique d'embaucher sur l'équipe de nuit c'était vraiment un très gros défi, nos primes (...) ne reflétaient pas dans le fond le marché actuel donc à compter du premier avril là on a indexé nos primes de quart. » (Participant n° 7)*

Dans l'optique de retenir ses employés, nos répondants mettent l'accent sur la mise en place d'un climat de travail amical (N=5) basé sur des relations de travail harmonieuses (N=5), et soutenu par l'organisation d'activités sociales (N=5).

*« C'est surtout (...) les relations de travail qui est la grosse stratégie, c'est d'avoir une belle atmosphère de travail, un bel esprit d'équipe, on travaille fort là-dessus, organiser les activités entre les employés. (...) Il y a une belle (...) chimie entre tout le monde. » (Participant n° 8)*

Améliorer l'environnement de travail (N=4) afin de faciliter l'exécution d'une tâche ou de rendre l'environnement plus accueillant et confortable fait partie des stratégies d'amélioration des conditions de travail, qui visent à améliorer le taux de rétention.

*« Les employés ont accès dans leur cubicule, disons un cubicule de travail, le cubicule est 5 fois plus grand que mon bureau, il est complètement insonorisé, vitré, air climatisé, leur chaise est une chaise de président. » (Participant n° 12)*

#### **4.3.2 Employés**

Dans le but de retenir leurs employés et de diminuer le besoin d'une embauche continue, les organisations vont satisfaire les employés en répondant à leurs besoins intrinsèques (N=9). Cela consiste dans un premier temps à les valoriser (N=7) à travers leur appréciation et la reconnaissance de leur importance (N=4) :

*« Nous dans le bureau en arrière là, ce n'est pas nous autres qui fait runner si tu veux le l'entreprise, c'est les employés qui font les pièces là tu sais, fait que ça on essaie de le dire aussi. » (Participant n° 3)*

En deuxième temps, il s'agit de mettre l'accent sur le soutien humain et la réponse à leurs besoins de santé et sécurité (N=5) en offrant un environnement de travail sécuritaire.

*« Ce que je disais avant dans mon ancienne vie, c'est que les opérateurs sont un peu mes patrons, donc qu'est-ce que je dois faire pour leur donner le bon environnement, la bonne formation, la bonne sécurité pour qu'ils puissent vraiment servir nos clients » (Participant n° 1)*

#### **4.3.3 Communication**

La communication est utilisée à plusieurs fins par les organisations (N=9), notamment pour faire connaître leurs besoins en matière de personnel aux employés potentiels (N=6), pour impliquer les employés (N=3), et pour projeter une image employeur positive grâce au marketing RH (N=3).

Communiquer son besoin de personnel se fait par affichage de poste sur les sites en ligne de recherche d'emploi, ou sur les réseaux sociaux ou encore sous format papier (N=6).

*« On met on place des affiches, des annonces, pour faire du recrutement partout où on peut là toutes les plateformes disponibles, quelques mois on a fait une campagne publicitaire, on a envoyé des cartons avec description des postes puis une petite annonce qu'on a envoyée par courrier à plusieurs pratiquement toutes les maisons de la région [cite une région] et des environs de la fonderie. Quand il y a des salons, on participe au salon. » (Participant n° 10)*

La communication dans le but d'impliquer consiste à transmettre des informations sur les activités de l'entreprise ou des projets à venir, ou à communiquer une décision prise.

*« On a une revue interne qui est faite à toutes les semaines pour donner de l'information sur la compagnie, pour donner des informations sur les activités qui s'en viennent ou qui ont eu lieu, où est-ce qu'on participe, donc on donne le maximum d'informations pour que les employés se sentent au courant puis partie prenante de l'organisation. C'est sûr qu'on fait des concours aussi, donc on a des rencontres trimestrielles pour tenir les gens au courant. » (Participant n° 5)*

Le marketing RH est utilisé afin de faire la promotion de l'entreprise pour les employés potentiels, il s'agit d'un outil d'attraction par excellence. Ce marketing consiste à effectuer une mise en valeur des activités de l'entreprise ainsi que de ses éléments positifs, tels que le fait d'être une entreprise familiale. À travers ce marketing RH, l'entreprise bâtit sa marque employeur.

*« On a fait aussi des campagnes publicitaires, un marketing RH sur les réseaux sociaux, c'est quelque chose qu'on est à l'affût là probablement en 2023 ou 2024. Le salon emploi là c'est quelque chose qu'on a fait antérieurement avant la COVID mais qu'on va reprendre comme activité éventuelle. » (Participant n° 7)*

#### **4.3.4 Compétences**

Le développement des compétences permet d'améliorer l'intégration et donc la rétention, en plus d'augmenter l'efficacité des employés et de diminuer le besoin d'embauche.

Le développement des compétences est une capacité mobilisée par neuf de nos répondants. Ces derniers structurent leur processus de développement des compétences (N=6) à travers des programmes de formation, et des formations diplômantes (N=5) qui valorisent les emplois. Ces processus soutiennent les stratégies d'attraction, mais surtout de rétention de l'organisation.

*« C'est de la formation, on fait des matrices de compétences pour augmenter la polyvalence de nos gens en fonction des différentes unités. » (Participant n° 9)*

Pour cinq de nos répondants, le développement des compétences représente une pratique courante étant donné la spécificité des tâches à réaliser (N=5). La formation est particulièrement critique lors de la période d'intégration des nouveaux employés, car une mauvaise intégration favorise le départ précoce des employés. Comme l'illustre la citation suivante, la formation peut être un outil stratégique de rétention (N=3) :

*« Mettre peut-être moins d'énergie sur l'embauche en abondance en disant ben je n'ai pas le choix j'ai besoin de main-d'œuvre je vais l'essayer je n'ai rien à perdre, ça on a mis ça de côté, pour plus valoriser prendre le temps de bien former nos nouveaux employés justement pour qu'il y ait une rétention. » (Participant n° 7)*

#### **4.3.5 Culture**

Pour huit de nos répondants, la culture est une capacité qui identifie l'organisation, et qui lui permet de fixer ses règles implicites qui mènent vers des comportements souhaités. Les valeurs de l'entreprise sont le principal constituant de sa culture (N=6). Elles sont utilisées pour la rétention des employés qui sont alignés sur ses valeurs, mais aussi comme l'illustre la citation suivante dans le processus d'attraction :

*« La première valeur c'est le respect, faut respecter la nature humaine dans le plus profond de ce qu'elle est, et respecter la nature humaine ça signifie respecter la liberté de choisir c'est-à-dire que (...) le processus d'embauche traditionnel est à quelque part pas très respectueux parce que c'est juste le one way (...), pourquoi que ça ne serait pas le début du processus de respect (...) Est-ce que lui a le goût vraiment d'être avec moi comme entreprise et par la suite on pourra développer notre business ensemble. » (Participant n° 12)*

Les valeurs soutiennent une culture d'amélioration continue (N=4), qui encourage les innovations, ce qui permet la mise en pratique de nouvelles idées en lien avec l'adaptation de l'organisation à la PMO, telles que l'optimisation des processus et la recherche de gains en efficacité.

*« Donc on est très ouvert à essayer de nouvelles choses, à regarder puis même si ça ne s'est jamais fait on n'est pas dans le statu quo en disant "Ah on l'a jamais fait on ne le fera pas". On n'a pas peur d'essayer puis d'innover donc à ce moment-là on a une culture qui est très axée innovation très axée sur l'ouverture des nouvelles idées. » (Participant n° 5)*

*« Les processus d'amélioration continue font partie intégrante de nos façons de faire, on fait des scrum le matin, on a des scrum hebdomadaires, on a des scrum avec le comité de direction, on a des comités où qu'on fait des kanban aussi pour justement les identifier les sources de gaspillage. » (Participant n° 9)*

Nous observons également qu'un changement de dirigeant apporte un changement de culture, basé sur de nouvelles valeurs qui sont le respect, la communication et l'unité (N=3).

*« Ça c'est nouveau, avant il n'y avait jamais de meeting ou de rencontres avec (...) nos [employés] pour dire ce qui se passe dans l'année, ce qui s'est passé l'année passée ou est-ce qu'on voudrait aller. Cette année depuis que le nouveau directeur général est en place depuis 2021, début 2021 il fait des meetings à chaque année pour expliquer comment l'année s'est passée, si ça a bien été, ça n'a pas bien été, qu'est-ce qui a bien fonctionné, qu'est-ce qui a mal fonctionné. » (Participant n° 14)*

Quatre de nos répondants ont éprouvé de la difficulté à répondre à la question liée à la culture. Parmi ces difficultés, notons un plus grand temps de réflexion, une demande de clarification, et une absence de réponse.

*« C'est dur pour moi de faire une description de culture (...), c'est vraiment une question pour laquelle je n'ai pas vraiment de réponse malheureusement. » (Participant n° 10)*

#### **4.3.6 Développement de sentiments**

Le développement de sentiments auprès des employés favorise les comportements de rétention et est mobilisé par six de nos répondants. Les sentiments d'appartenance (N=2) et de fierté (N=5) sont les deux types de sentiments visés. Le sentiment d'appartenance se développe de différentes manières, citons par exemple, le fait de souligner l'anniversaire de naissance pour chaque employé, ou de considérer les employés comme des ambassadeurs de l'organisation.

*« Ben oui c'est des ambassadeurs, (...) on leur a demandé de faire ceux qui étaient volontaires de participer à une séance photo pour améliorer notre microsite carrière, donc j'ai des gens qui ont dit oui, donc tu sais ça fait des ambassadeurs qui participent qui veulent être montrés avec le logo [cite le nom de l'organisation], donc pour nous c'est des choses qui sont importantes, puis c'est en rendant le milieu de travail tu sais c'est des petits pas hein c'est un petit pas, un autre petit pas, un autre petit pas qui fait en sorte que les gens s'approprient puis qui sont fidèles à nous, puis qui veulent représenter fièrement la compagnie. » (Participant n° 5)*

Le sentiment de fierté peut être lié à la nature du produit, qui peut se retrouver sur les places publiques ou dans son élément d'utilité (tel un avion). Ce sentiment peut être aussi développé à travers la mise en place de pratiques RH et de gestion innovantes, ou à travers

le rayonnement de l'organisation à l'international, comme le démontre la citation suivante :

*« C'est le fun de savoir qu'une petite entreprise qui a pris vie au [cite une région] est capable de faire de l'exportation jusqu'à [cite un pays]. » (Participant n° 9)*

#### **4.4 Les capacités de collaboration**

Travailler avec les autres est un des rôles du leadership stratégique. Nous avons traduit ce rôle par la capacité à faire appel aux différentes parties prenantes de l'organisation. La collaboration avec ces acteurs est utilisée dans le but de prendre des décisions, de générer des idées et de soutenir le processus d'attraction, dans le but de s'adapter à la PMO. Nous présentons dans ce qui suit cette capacité de manière détaillée.

##### **4.4.1 Parties prenantes**

Les organisations mobilisent leurs employés, la direction, les fournisseurs et leurs partenaires afin de s'adapter à la PMO (N=8). La collaboration entre l'ensemble des employés, y compris les représentants syndicaux, favorise un climat d'entraide, de résolution et d'anticipation de problèmes, de génération d'idées, et de prise de décisions (N=7).

*« On a refait des rencontres avec les opérateurs puis les chefs d'équipe et on avait aussi le délégué en santé-sécurité qui est un des représentants syndicaux dans la rencontre pour essayer de partir le bal puis de tester des équipements qui seraient le plus appropriés. » (Participant n° 1)*

Le soutien de la direction apparaît essentiel dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à s'adapter à la PMO (N=3).

*« Ça doit être une volonté de la direction ça ne peut pas être simplement l'équipe de ressources humaines ou la personne seule qui travaille aux ressources humaines qui a cette volonté-là, ça prend vraiment une volonté de direction que toutes les directeurs, les actionnaires acceptent qu'on ait des gens qui vont être à 2 jours semaine. » (Participant n° 4)*

Sur le plan externe, les organisations font appel à différents types de fournisseurs de personnel afin de combler leurs besoins de main-d'œuvre : agences de placement, sous-contractants, travailleurs autonomes, consultants en immigration et sous-traitants (N=3).

*« On fait affaire avec des sous-contractants ils réussissent à nous envoyer des gens. » (Participant n° 10)*

*« On a fait appel à des agences de placement donc on a des gens de l'externe qui travaillent avec nous puis donc il y a peut-être un potentiel éventuellement que ces gens-là puissent devenir nos employés, c'est une possibilité. » (Participant n° 3)*

Les organisations de notre échantillon sollicitent l'aide de partenaires externes en formation pour développer des formateurs internes ou pour former les employés dans le but de rehausser leur niveau de compétences (N=3). Certaines organisations vont au-delà de l'aspect formation et utilisent les organismes de formation dans le but de faire connaître leur organisation à une clientèle potentielle, à travers l'organisation de visites ou de stages en entreprise (N=2).

*« On est déjà en partenariat avec les écoles de formation, on a déjà des programmes duals, donc on a des travailleurs qui vont poursuivre leur formation professionnelle pour pouvoir être encore plus formés et devenir des machinistes. » (Participant n° 4)*

Nous constatons à travers cette section que les organisations mobilisent un ensemble de capacités de gestion, d'influence, et de collaboration issues du leadership stratégique dans le but de faciliter leur capacité d'attraction, de rétention et de diminuer leur besoin de main-d'œuvre. Nous nous attarderons à présent au rôle des caractéristiques du leader dans la mobilisation des capacités organisationnelles.

#### **4.5 Les caractéristiques du leader**

Chaque leader possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui influencent son processus de prise de décisions. Ces caractéristiques sont composées de sa personnalité et ses aptitudes, de ses connaissances et expériences, ainsi que de ses capacités cognitives. Les caractéristiques du leader ont été mobilisées par huit de nos répondants. Cette capacité est la troisième la plus fortement mobilisée (12,39 %).

##### **4.5.1 Personnalité et aptitudes**

La confiance en soi, l'engagement, l'apprentissage par essai-erreur, l'intelligence émotionnelle, la résilience, l'écoute, ainsi que la responsabilisation constituent quelques-unes des caractéristiques et habiletés mobilisées par notre échantillon (N=5), en plus de la persévérance dont ont fait preuve trois de nos répondants.



*« Ce qu'on a fait ça s'est fait à l'interne ça n'existe pas dans le commerce, c'est une chose on a développée, ça a pris beaucoup de temps, beaucoup d'argent, beaucoup d'erreurs, mais ça fonctionne. » (Participant n° 2)*

*« Ben en félicitant les employés par rapport à la qualité du travail, à la vitesse qui ont fait ça, fait que je ne fonctionne pas avec (...) ce n'est pas des bonus non plus parce que je trouve que ça valorise celui qui a le bonus c'est bon, mais celui qui ne l'a pas se sent rabaissé peut être en même temps. » (Participant n° 8)*

Certains de nos répondants ont fait preuve d'une vision qui motive leur action, ainsi que d'une ouverture au changement (N=3).

*« Moi ce que j'ai à cœur c'est de changer la manière dont on actualise en 2023 la manière dont on fait les business puis la manière dont les modèles organisationnels sont. » (Participant n° 12)*

#### **4.5.2 Connaissances**

Cette capacité a été mobilisée par cinq de nos répondants sur treize. Les gestionnaires de notre échantillon cherchent à acquérir des connaissances sur leur environnement interne et externe, en bâtissant des relations avec les employés ou avec leur réseau externe, ainsi que des connaissances liées à leur fonction de gestionnaire (cours en administration, en ressources humaines, ...) (N=5).

*« Je suis membre d'un réseau RH, donc je suis très active là-dessus, je sais les comparatifs avec les entreprises en région, c'est quand même accessible comme information. Donc quand on se compare, ça nous permet d'établir certaines stratégies. » (Participant n° 7)*

*« Je me souviens d'un cours que j'avais fait au niveau du leen qui date parce que je suis un leenmaster donc ça m'a fait revenir peut-être à la base humaine et puis Maslow, tous les êtres humains veulent se sentir utiles veulent qu'on s'occupe d'eux autres, veulent qu'ils se sentent sécurisés. » (Participant n° 1)*

#### **4.5.3 Capacités cognitives**

Les gestionnaires vont procéder à une analyse de données comme source de prise de décisions (N=5). Les données analysées sont constituées d'indicateurs RH (tels que le taux d'accident de travail, les mouvements de personnel et le taux de roulement), d'indicateurs liés à la capacité de production et d'indicateurs de prise de décision d'investissement. Voici quelques citations illustratives :

*« Il faut toujours évaluer la retombée positive, qu'est-ce que ça l'apporterait surtout aussi pour le taux de roulement, la rétention ici à l'interne. » (Participant n° 7)*

*« C'est une analyse de capacité, (...) en prenant compte des goulots de production, dans quel département, c'est là qu'on identifie le besoin. » (Participant n° 11)*

Par conséquent, nous pouvons dire que les gestionnaires, à travers leurs traits de personnalité et aptitudes, leurs connaissances et leurs capacités cognitives, prennent des décisions qui visent l'adaptation de l'organisation à la PMO.

Dans le tableau 4.1, nous effectuons un récapitulatif des capacités mobilisées, ainsi que des principaux moyens de mobilisation :

Tableau 4.1 : Récapitulatif des capacités mobilisées

Capacités	Total des répondants	Fréquence relative (%)	Moyens de mobilisation
<i>Leadership stratégique</i>			
<b>Gestion des ressources humaines</b>	13	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier les sources de recrutement</li> <li>• Mettre en place des politiques de référencement</li> </ul>
<b>Conditions de travail</b>	12	14,53	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir des avantages sociaux</li> <li>• Offrir un salaire compétitif</li> <li>• Instaurer un climat de travail harmonieux</li> </ul>
<b>Employés</b>	9	4,22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser les employés</li> <li>• Offrir du soutien humain et répondre aux besoins de santé sécurité</li> </ul>
<b>Communication</b>	9	7,54	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître son besoin de personnel</li> </ul>
<b>Compétences</b>	9	7,14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les compétences</li> <li>• Structurer le développement des compétences</li> </ul>
<b>Planification stratégique</b>	9	5,29	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les enjeux RH et leur plan d'action</li> </ul>
<b>Culture</b>	8	9,15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire vivre les valeurs</li> </ul>
<b>Innovation et amélioration continue</b>	8	4,55	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatiser</li> </ul>
<b>Parties prenantes</b>	8	8,79	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer à l'interne</li> </ul>
<b>Système de gestion</b>	7	3,12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer selon des valeurs</li> </ul>
<b>Développement de sentiments</b>	6	3,49	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les sentiments de fierté et d'appartenance</li> </ul>
<b>Caractéristiques du leader</b>	8	12,39	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se baser sur sa personnalité</li> <li>• Se baser sur ses connaissances</li> <li>• Se baser sur ses capacités cognitives</li> </ul>
<b>Leadership stratégique partagé</b>	5	1,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre des décisions stratégiques basées sur des liens informels</li> </ul>

On constate que plus de 80 % des capacités ont été mobilisées par au moins la majorité et plus de nos répondants, et que seulement trois capacités représentent presque la moitié (45 %) de l'ensemble des capacités mobilisées.

#### **4.6 D'autres résultats complémentaires**

Afin d'approfondir notre analyse, nous présentons dans ce qui suit les réponses de nos répondants liées aux capacités non mobilisées et aux succès organisationnels en dépit de la PMO, ainsi que les réponses comportant des schémas récurrents.

##### **4.6.1 Capacités non mobilisées**

Certains de nos répondants ont exprimé des manquements dans la mobilisation d'au moins une des capacités précédemment citées (N=5). Par exemple, deux personnes ont indiqué ne pas procéder à une planification stratégique dans le but de s'adapter à la PMO.

*« Il n'y a pas un gros processus formel de réflexion de, on y va un peu plus à la bonne franquette si je peux dire comme ça. » (Participant n° 10)*

De même, la culture, les parties prenantes, et les conditions de travail ont été négligées par trois de nos répondants. Les citations suivantes illustrent le manque de mobilisation des parties prenantes représentées par le syndicat, ainsi que l'existence de salaires non compétitifs. Ces deux exemples ont de fortes chances d'affecter négativement les capacités d'attraction et de rétention de l'organisation.

*« On dirait que l'employeur fait les choses puis une fois que c'est fait il s'en lave un peu les mains, puis ben regarde, arrangez-vous avec vos [employés] là ce sont vos [employés] qui chialent qui posent des questions. » (Participant n° 14)*

*« Nous on va aller en renouvellement de conventions collectives en 2025, donc ce n'est pas quelque chose où est-ce qu'on veut ouvrir à l'instant, mais c'est sûr que la grille de salaire dans le contexte actuel de main-d'œuvre là ça joue pour beaucoup. » (Participant n° 7)*

De plus, certains répondants, même s'ils prennent conscience de leurs forces, ne mobilisent pas ces dernières dans le but de s'adapter à la PMO (N=2).

*« C'est peut-être notre point le plus faible on réussit à s'adapter, mais c'est difficile de malgré qu'on soit très agile, certain moment donné on a besoin de bras pour faire des choses, on essaie de pallier autant qu'on peut mais on arrive à une certaine limite où on a beau vouloir s'adapter quand ça nous prend des bras au final pour faire le travail. »*

Enfin, le manque de valorisation des employés ne permet pas à certaines entreprises d'utiliser le plein potentiel de leur capacité *employé*, ce qui peut représenter un risque pour la rétention (N=2)

*« Je pense qu'ils sont fiers de ce qu'ils font, puis moi aussi je suis un peu fier d'eux autres, même si je le dis pas assez. » (Participant n° 2)*

Malgré ces manquements, certains gestionnaires affichent des résultats satisfaisants, que nous avons voulu présenter ci-après.

#### **4.6.2 Succès liés à l'adaptation à la PMO**

Malgré la perception de PMO vécue par la majorité de nos répondants, certains d'entre eux affichent des résultats positifs. Ces résultats sont liés par exemple à la satisfaction de la clientèle, à la croissance des ventes, à l'augmentation de la capacité de production, et à la baisse du taux de roulement (N=4). Voici une illustration de ces propos :

*« Ce qui était arrivé c'est qu'on a réussi dans la première année que j'étais ici d'augmenter la capacité de 36 %. » (Participant n° 1)*

*« Puis ça a porté ses fruits tu sais on a diminué le taux de roulement énormément. » (Participant n° 7)*

*« On est en constante planification stratégique parce qu'il y a une croissance et une demande de nos produits. » (Participant n° 14)*

Quatre de nos répondants ont décrit au moins une question qui leur avait été posé comme étant « bonne », nous estimons par ce commentaire avoir stimulé des prises de conscience, ce qui est considéré comme étant la fonction émancipatrice d'une entrevue (Bourgeois, 2021)

*« Merci beaucoup pour tes questions parce que ça m'aide à réfléchir un peu sur comment on arrive à faire des actions, puis quelle autre action que je devrais faire au niveau de la rétention puis la pénurie de main-d'œuvre. » (Participant n° 1)*

À travers cette section, nous avons constaté que la mobilisation des capacités organisationnelles peut représenter un défi pour certaines organisations. Pour d'autres, l'adaptation à la PMO semble maîtrisée, ou en voie de l'être.

#### 4.7 Mobilisation des capacités selon des regroupements en unité de sens

Dans ce qui suit, nous présenterons la mobilisation des capacités organisationnelles en fonction de regroupements en unité de sens effectués lors du chapitre précédent. Il s'agit d'une analyse de fréquence des capacités mobilisées par regroupements en unités de sens. L'objectif est d'identifier la variation des capacités mobilisées en fonction de ces regroupements.

Nous avons observé des schémas récurrents au sein des unités de sens suivantes : l'ancienneté des répondants, la taille des organisations, le profil des répondants, le type d'organisations (syndiqué ou pas), le type d'enjeu et d'impact lié à la PMO. Dans cette section, nous nous intéresserons aussi aux types de sentiments exprimés en fonction de ces unités de sens afin d'apprécier le degré de satisfaction des répondants envers la mobilisation de certaines capacités. À l'exception des sentiments qui seront présentés en intégralité, seuls les résultats les plus significatifs, représentant un taux au moins égal à 50 % seront présentés.

##### Ancienneté des répondants

En fonction de l'ancienneté des répondants, nous avons constaté une mobilisation des capacités à différents degrés. À cet effet, le tableau ci-dessous fait ressortir les principales capacités mobilisées, ainsi que les autres caractéristiques liées (contexte, capacités non mobilisées), selon trois catégories d'ancienneté :

Tableau 4.2 : Capacités mobilisées selon l'ancienneté du répondant

Capacités et autres caractéristiques	Ancienneté < 5 ans (N=4)	Ancienneté 5 -10 ans (N=4)	Ancienneté >10 ans (N=5)	Total
<b>Sentiment : Négatif</b>	24,16 %	23,30 %	52,55 %	100,00 %
<b>Sentiment : Neutre</b>	40,33 %	24,70 %	34,97 %	100,00 %
<b>Sentiment : Positif</b>	32,05 %	44,96 %	22,99 %	100,00 %
<b>Capacités non mobilisées</b>	0,00 %	21,57 %	78,43 %	100,00 %
<b>Compétences</b>	26,91 %	59,48 %	13,61 %	100,00 %
<b>Contexte</b>	32,17 %	16,97 %	50,86 %	100,00 %
<b>Culture</b>	28,34 %	63,46 %	8,19 %	100,00 %
<b>Parties prenantes</b>	53,81 %	12,16 %	34,03 %	100,00 %
<b>Sentiments</b>	15,80 %	76,20 %	7,99 %	100,00 %

Il apparaît que les répondants ayant le moins d'ancienneté (moins de 5 ans) cherchent avant tout à construire un réseau en comparaison aux deux autres regroupements, car leur taux de mobilisation de la capacité partie prenante est le plus élevé. Après avoir acquis une certaine ancienneté (5-10 ans), nos répondants mobilisent d'autres types de capacités, liées aux acquis de leur organisation (compétences, culture et sentiments des employés), parallèlement au fait d'exprimer le plus de sentiments positifs. Les répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté sont ceux qui expriment le plus de sentiments négatifs, mobilisent le moins de capacités, font le plus référence au contexte et dont le taux de capacités non mobilisées est le plus élevé.

#### Taille des organisations

Selon le nombre d'employés caractérisant la taille des organisations d'appartenance de nos répondants, nous avons constaté quelques différences dans la mobilisation des capacités, que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau 4.3 : Capacités mobilisées selon la taille de l'organisation

Capacités et autres caractéristiques	< 50 employés (N=3)	50-100 employés (N=4)	101-250 employés (N=6)	Total
<b>Sentiment : Négatif</b>	17,13 %	46,91 %	35,96 %	100,00 %
<b>Sentiment : Neutre</b>	34,30 %	31,55 %	34,15 %	100,00 %
<b>Sentiment : Positif</b>	35,92 %	31,43 %	32,65 %	100,00 %
<b>Caractéristiques du leader</b>	68,08 %	10,59 %	21,32 %	100,00 %
<b>Parties prenantes</b>	6,98 %	23,89 %	69,13 %	100,00 %

Deux tendances sont observées à travers ce regroupement d'unité de sens. Plus l'organisation est de grande taille, plus sa capacité partie prenante est mobilisée. À l'inverse, en raison de leur taille, les organisations comportant moins de 50 employés comptent majoritairement sur les caractéristiques de leurs leaders afin de s'adapter à la PMO, ce qui s'accompagne également avec le plus haut taux de sentiments positifs.

#### Profil des répondants

En fonction du profil de nos répondants, les capacités mobilisées diffèrent, comme indiqué au tableau de la page suivante :

Tableau 4.4 : Capacités mobilisées selon le profil du répondant

Capacités et autres caractéristiques	Profil : directeur d'usine (N=3)	Profil : dirigeant d'entreprise (N=5)	Profil : directeur ressources humaines (N=4)	Total
<b>Sentiment : Négatif</b>	36,43 %	39,03 %	24,54 %	100,00 %
<b>Sentiment : Neutre</b>	36,55 %	33,56 %	29,89 %	100,00 %
<b>Sentiment : Positif</b>	30,11 %	29,48 %	40,42 %	100,00 %
<b>Capacités non mobilisées</b>	64,89 %	29,80 %	5,31 %	100,00 %
<b>Communication</b>	9,48 %	25,39 %	65,13 %	100,00 %
<b>Compétences</b>	17,37 %	27,92 %	54,71 %	100,00 %
<b>Parties prenantes</b>	59,55 %	22,09 %	18,36 %	100,00 %
<b>Planification stratégique</b>	26,31 %	23,49 %	50,20 %	100,00 %
<b>Sentiments</b>	0,00 %	17,21 %	82,79 %	100,00 %

Les directeurs des ressources humaines ont conscience des capacités mobilisées par leur organisation, car il s'agit du groupe de répondants qui a mentionné le plus de capacités (communication, compétences, planification stratégique, et sentiments), parallèlement à l'expression du plus haut taux de sentiments positifs. Les directeurs d'usine, quant à eux, tendent à travailler avec les autres et à faire le plus référence à des capacités non mobilisées.

Type d'organisations (syndiqué ou pas)

Des différences de mobilisation des capacités ont été notées à l'échelle des organisations syndiquées et non syndiquées, que nous présentons à la page suivante :



Tableau 4.5 : Capacités mobilisées selon le type d'organisation

Capacités et autres caractéristiques	Organisation non syndiquée (N=6)	Organisation syndiquée (N=7)	Total
<b>Sentiment : Négatif</b>	39,78 %	60,22 %	100,00 %
<b>Sentiment : Neutre</b>	56,30 %	43,70 %	100,00 %
<b>Sentiment : Positif</b>	46,71 %	53,29 %	100,00 %
<b>Capacités non mobilisées</b>	12,17 %	87,83 %	100,00 %
<b>Caractéristiques du leader</b>	69,13 %	30,87 %	100,00 %
<b>Conditions de travail</b>	61,79 %	38,21 %	100,00 %
<b>Contexte</b>	61,79 %	38,21 %	100,00 %
<b>Culture</b>	22,20 %	77,80 %	100,00 %
<b>Employés</b>	52,58 %	47,42 %	100,00 %
<b>Gestion des ressources humaines</b>	46,61 %	53,39 %	100,00 %
<b>Innovation et amélioration continue</b>	61,79 %	38,21 %	100,00 %
<b>Parties prenantes</b>	44,08 %	55,92 %	100,00 %
<b>Planification stratégique</b>	54,81 %	45,19 %	100,00 %
<b>Sentiments</b>	26,68 %	73,32 %	100,00 %
<b>Système de gestion</b>	56,40 %	43,60 %	100,00 %

Les organisations syndiquées régies par des conventions collectives sont le moins propices à la mobilisation de leurs capacités. En même temps, étant donné leurs règles préétablies, elles font le moins référence au contexte, ce qui explique possiblement l'expression de sentiments négatifs et positifs à la fois.

Enjeux liés à la PMO (attraction et rétention)

En fonction du type d'enjeu spécifique à la PMO à laquelle nos répondants sont confrontés, les capacités mobilisées vont différer comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 4.6 : Capacités mobilisées selon l'enjeu de PMO

Capacités et autres caractéristiques	Enjeu d'attraction (N=5)	Enjeu de rétention (N=2)	Enjeu d'attraction et rétention (N=4)	Pas d'enjeu de PMO (N=2)	Total
<b>Sentiment : Négatif</b>	42,55 %	24,38 %	33,07 %	0,00 %	100,00 %
<b>Sentiment : Neutre</b>	22,69 %	24,59 %	29,45 %	23,27 %	100,00 %
<b>Sentiment : Positif</b>	21,48 %	26,79 %	18,93 %	32,80 %	100,00 %
<b>Capacités non mobilisées</b>	39,93 %	24,18 %	35,88 %	0,00 %	100,00 %
<b>Contexte</b>	28,94 %	4,09 %	50,28 %	16,69 %	100,00 %
<b>Parties prenantes</b>	7,40 %	52,26 %	33,23 %	7,11 %	100,00 %

Les organisations ayant un enjeu de rétention mobilisent essentiellement leurs parties prenantes afin d'attirer leur personnel. L'adaptation à l'enjeu d'attraction semble susciter le plus de sentiments négatifs, et les répondants qui doivent composer avec un enjeu d'attraction et de rétention font le plus référence à leur contexte. Afin de mieux comprendre la mobilisation des capacités par les organisations ne connaissant aucun enjeu de PMO, nous avons remarqué que l'élément distinctif pour ce regroupement était l'absence de capacités non mobilisées, en comparaison avec les trois autres regroupements. À noter aussi que ce groupe de répondants a exprimé le plus de sentiments positifs.

#### Impacts sur l'organisation

En fonction du degré d'impact de la PMO sur les organisations, nous avons identifié les distinctions suivantes dans la mobilisation de leurs capacités :

Tableau 4.7 : Capacités mobilisées selon l'impact sur l'organisation

Capacités et autres caractéristiques	Aucun impact (N=3)	Impact : croissance limitée (N=5)	Impact : pérennité entreprise (N=5)	Total
<b>Sentiment : Négatif</b>	17,26 %	27,87 %	54,87 %	100,00 %
<b>Sentiment : Neutre</b>	34,06 %	32,25 %	33,68 %	100,00 %
<b>Sentiment : Positif</b>	36,09 %	37,85 %	26,06 %	100,00 %
<b>Capacités non mobilisées</b>	20,46 %	10,16 %	69,37 %	100,00 %
<b>Caractéristiques du leader</b>	67,13 %	24,25 %	8,62 %	100,00 %
<b>Contexte</b>	29,72 %	18,04 %	52,24 %	100,00 %
<b>Parties prenantes</b>	6,36 %	50,53 %	43,11 %	100,00 %
<b>Planification stratégique</b>	19,44 %	53,10 %	27,46 %	100,00 %

Ce qui distingue les organisations pour qui la PMO n'a pas d'impact sur la croissance et la pérennité est la mobilisation des caractéristiques du leader, parallèlement à un plus faible taux de sentiments négatif. Les organisations dont la pérennité est menacée se caractérisent par de hauts taux de capacités non mobilisées, de référence au contexte, et d'expression de sentiments négatifs.

Pour résumer cette section, nous pouvons affirmer qu'en fonction de certaines caractéristiques des répondants ou de l'organisation, la mobilisation des capacités

organisationnelles peut être différente. C'est ainsi que les gestionnaires ayant moins de 10 ans d'ancienneté semblent mobiliser davantage de capacités. Plus l'organisation est de grande taille, plus elle fait appel à plus d'acteurs dans son adaptation à la PMO. Le profil de directeur des ressources humaines semble constituer un acteur essentiel en raison du nombre de capacités mobilisées citées. Le fait d'être une organisation syndiquée semble présenter à la fois des avantages et des inconvénients, ce qui en fait un regroupement mitigé. Les organisations aux prises avec des enjeux d'attraction, et d'attraction et de rétention, de même que celles dont la pérennité est en jeu font le plus référence à des capacités non mobilisées, ainsi qu'à leur contexte. Lorsque ces deux caractéristiques sont prédominantes, nous constatons un haut taux de sentiments négatifs, tandis que lorsque les capacités mobilisées prédominent, nous observons un haut niveau de sentiments positifs.

D'une façon générale, nos répondants ont fait preuve de plus de sentiments positifs (158 citations positives) que de sentiments neutres (144 citations neutres) et négatifs (79 citations négatives).

En conclusion de ce chapitre, il appert que le leadership tient un rôle primordial dans l'adaptation des organisations à la PMO. À travers le leadership stratégique, les organisations mobilisent, à différents degrés, un ensemble d'autres capacités organisationnelles que l'on peut regrouper en trois catégories : les capacités de gestion, d'influence et de collaboration stratégique. En outre, nos résultats ont fait ressortir les caractéristiques du leader, composées de ses capacités cognitives, de ses connaissances, ainsi que de sa personnalité et de ses aptitudes comme des capacités clés dans l'adaptation des PME de notre échantillon à la PMO, qui font la différence entre une adaptation réussie et une menace à leur survie. Enfin, la mobilisation des capacités est contextualisée par un certain nombre de facteurs, ce qui peut expliquer la complexité avec laquelle les organisations doivent composer dans le but de s'adapter à la PMO.

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

Après avoir présenté et analysé les résultats, nous discuterons à présent de principaux résultats qui permettent de répondre à notre question de recherche. Il sera également question dans ce chapitre de discuter des constats issus de notre étude comparativement à ceux recensés dans la littérature, et avant de brosser un portrait des limites et pistes d'amélioration, nous élaborons des principales implications théoriques et managériales.

L'objectif de ce chapitre est d'identifier les apprentissages que cette étude a permis de générer en lien avec l'adaptation des PME du secteur de la métallurgie à la pénurie de main-d'œuvre.

### 5.1 Les capacités organisationnelles et la PMO

Notre question de recherche vise une meilleure compréhension de l'adaptation des organisations à l'enjeu de PMO qui menace certaines PME d'un secteur à haute valeur ajoutée pour le Québec, à travers une nouvelle voie qui est celle de la mobilisation des capacités organisationnelles. S'appuyant sur notre constat d'absence de recherche sur le rôle des capacités organisationnelles dans l'adaptation des organisations à l'enjeu de PMO, nous avons élaboré la question de recherche exploratoire suivante : *Comment les PME du secteur de la métallurgie du Québec mobilisent-elles leurs capacités afin de s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre?*

Afin de s'adapter à la PMO, les PME du secteur de la métallurgie du Québec mobilisent leurs capacités sur trois plans : 1) sur le plan stratégique, à travers le leadership stratégique 2) sur le plan opérationnel à travers les dix capacités suivantes : la gestion des ressources humaines, les conditions de travail, les employés, la communication, les compétences, la culture, l'innovation et l'amélioration continue, la planification stratégique, les parties prenantes et le système de gestion, et 3) sur le plan individuel grâce aux caractéristiques du leader. Sur les treize capacités identifiées, dix sont mobilisées par au moins la majorité des organisations, et trois d'entre elles sont le plus fréquemment mobilisées. Il s'agit des

capacités de gestion des ressources humaines, de conditions de travail, et des caractéristiques du leader. Nous pouvons donc dire que sur treize capacités disponibles, trois sont particulièrement mobilisées.

Les capacités issues du leadership stratégique utilisées par au moins la majorité des répondants visent soit l'attraction et la rétention (la gestion des ressources humaines, les conditions de travail, la communication), soit plus spécifiquement la rétention (les employés, les compétences, la culture). Les caractéristiques du leader, le système de gestion et les parties prenantes ont un impact principalement sur la prise de décisions, considérée comme le fondement du processus d'adaptation (Sarta *et al.*, 2021), et l'innovation et l'amélioration continue visent à faciliter les tâches pour diminuer le besoin de main-d'œuvre.

La figure suivante résume nos résultats :

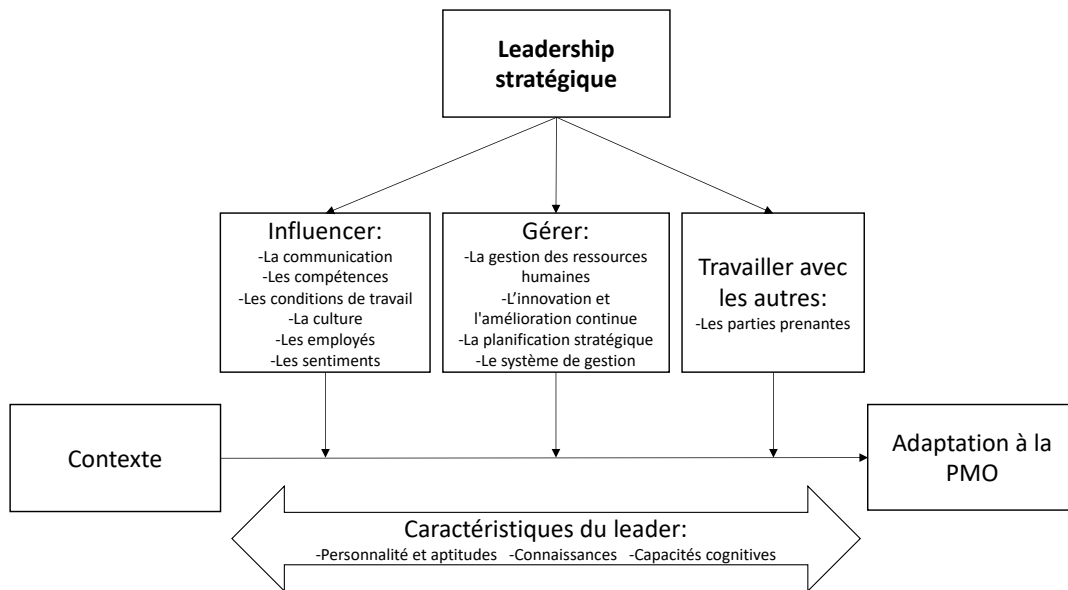


Figure 5.1 : Adaptation à la PMO et les capacités mobilisées

## 5.2 De nouveaux points de vue au regard de la littérature

Nos résultats seront discutés en fonction des sections de la revue de littérature, en commençant par le concept de PMO, suivi par celui des capacités organisationnelles et enfin le rôle du leadership.

### ***5.2.1 Complexité du concept de PMO et solutions mises en œuvre***

Selon nos résultats, la PMO va au-delà de l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre selon la définition retenue pour ce mémoire (Benavente, s.d.). Devant cette insuffisance perçue par nos répondants, et en plus des efforts d'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée, les organisations ont opté pour l'embauche de travailleurs non qualifiés, ce qui exerce d'une part de la pression sur l'employeur pour les former et d'autre part augmente le risque de non-correspondance employés/poste, ce qui peut générer un enjeu de rétention. Les organisations aux prises avec un enjeu de rétention manquent d'efficacité dans l'intégration des nouveaux employés, ce qui entraîne un taux de roulement élevé, et une sous-utilisation des capacités de production, similaire aux organisations ayant un enjeu d'attraction. L'attraction et la rétention sont deux enjeux en apparence différents, mais ayant la même résultante : une absence de main-d'œuvre permettant l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nous avons constaté que les solutions mises en place par les organisations de notre échantillon visent soit l'attraction et la rétention, soit la rétention, et contrairement aux résultats de Framery (2009) nous n'avons pas identifié de solutions destinées exclusivement à l'attraction. Ceci nous fait penser au rôle primordial que nos répondants accordent à la rétention. Parmi les pratiques d'attraction observées, notons des similitudes avec Blanchet et Marchand (1991) et Shah et Burke (2005) pour le recours à l'immigration, ainsi qu'avec Blanchet et Marchand (1991) sur l'augmentation de la participation des femmes, et avec Cohen et Zaidi (1998) pour l'augmentation de salaire. Shah et Burke (2005) cependant, n'encouragent pas les augmentations de salaire en réponse à la PMO, car cela incite à plus de mobilité interentreprises. Nos résultats démontrent une forte sollicitation du recrutement international, tandis que McDaniel *et al.* (2015) affirment que l'immigration à long terme n'est pas la meilleure des solutions, car l'apport de cette population déséquilibre le marché à travers une baisse des prix de consommation, qui aura comme conséquence que cette population sera considérée comme un surplus par les employeurs. La gestion par proximité, la reconnaissance, l'utilisation et le développement des compétences sont apparus comme des stratégies de rétention aux

mêmes titres qu'une partie des conclusions des travaux de Framery (2009) et de Parent-Lamarche (2022).

En mobilisant leur capacité d'innovation, les PME de notre échantillon ont procédé à l'introduction de l'automatisation dans leur procédé de fabrication afin de pallier le manque de main-d'œuvre, ce qui leur a permis d'augmenter leur productivité. Ce résultat est en concordance avec celui obtenu par Saliba (2007).

Enfin, en ce qui concerne les impacts humains, la PMO a entraîné une augmentation de la charge de travail ainsi qu'une baisse du moral des employés comme souligné par Cascio et Boudreau (2008) et par Cheema et Asrar-ul-Haq (2017).

### ***5.2.2 Variété des capacités organisationnelles***

Les capacités de gestion de ressources humaines, de compétences, de connaissances et de sentiments que nous avons identifiées sont des capacités également observées par Xiaoying et Yong (2017). Ces auteures considèrent notamment les trois dernières comme étant les fondements des capacités organisationnelles. Le système de gestion est une capacité identifiée par Patrizia et Giovanni (2007), et contrairement à ces auteurs nous n'avons pas noté une faiblesse dans la planification stratégique des PME de notre échantillon, car plus de la majorité d'entre eux y font appel.

Selon le modèle de March (1991) qui préconise un équilibre entre l'exploitation des connaissances et l'exploration de nouvelles possibilités, nous avons constaté une prédominance de l'exploitation des acquis sur l'exploration de nouvelles connaissances. En effet, la gestion des ressources humaines est la capacité la plus mobilisée par notre échantillon en comparaison avec l'innovation, mobilisée par environ la moitié des répondants. Selon Hussain *et al.* (2018), la gestion des ressources humaines fait partie des capacités d'exploitation, tandis que l'innovation est incluse dans les capacités d'exploration. Si nous nous basons sur les conclusions de Lewin *et al.* (1999), nous pouvons affirmer que nous sommes confrontés à une adaptation exploitative, et à une absence d'ambidextrie organisationnelle (Subiyanto et Djastuti, 2018).

La mobilisation des capacités dynamiques comme discuté par Teece (2007) a été très peu abordé lors de nos discussions, mais cela ne nous permet pas nécessairement de conclure que les organisations ne les mobilisent pas.

Parmi les caractéristiques des PME de notre échantillon, nos résultats rejoignent en partie ceux identifiés par Quansah et Hartz (2021), qui sont une gestion efficace du temps, la construction d'un réseau social, et la création d'une culture d'entreprise familiale. L'importance du rôle de la culture dans la rétention issue de nos résultats, concordent avec les conclusions de Quansah et Hartz (2021) à ce sujet.

### ***5.2.3 Rôle du leadership***

Nos résultats en lien avec l'importance du leadership dans l'adaptation de l'organisation à son environnement rejoignent ceux d'Antonakis et House (2014). Au même titre, nos constats liés au rôle du leadership sur la mobilisation des capacités organisationnelles vont dans le même sens que les résultats de Singh *et al.* (2022) qui notent un impact positif du leadership partagé sur la capacité d'innovation, et ceux de Raguž et Zekan (2017), de Seah *et al.* (2014), et de Thomas (2021) qui soutiennent le rôle du leadership dans la mise en place d'une culture favorisant l'adaptation de l'organisation à son environnement. Devant un environnement hostile, le leadership, à travers la mobilisation de capacités organisationnelles, permet l'adaptation de l'organisation à cet environnement caractérisé par la PMO, ce qui est en lien avec les résultats de Alamsjah (2022) et de Nassar (2021) sur le rôle du leadership dans l'adaptation de l'organisation à une pandémie.

Notre recherche démontre notamment l'importance du leadership stratégique dans l'adaptation de la PME à la pénurie de main d'œuvre, ce qui vient compléter les résultats de Nassar (2021) sur le rôle du leadership stratégique dans la compétitivité de l'entreprise, et le rôle du leadership stratégique dans la survie de l'organisation (Quansah *et al.*, 2022b). Enfin, nos résultats soutiennent l'importance des caractéristiques du leader dans la prise de décision, ce qui concorde avec les propos de Hernandez *et al.* (2011) qui précisent que les valeurs et la personnalité des leaders façonnent leur perception sur les informations à traiter. En définitive, nous constatons que nos résultats concordent à de nombreux égards



avec la littérature actuelle ; cependant, ils apportent également une contribution importante que nous présenterons dans ce qui suit.

### **5.3 Les implications théoriques**

La principale contribution de ce mémoire réside dans l'exploration d'une nouvelle voie de recherche sur l'adaptation des organisations à la PMO, à travers la mobilisation des capacités organisationnelles. En effet, notre étude contribue à l'avancement des connaissances au sujet de l'adaptation organisationnelle, des capacités organisationnelles, de la survie des PME, et du leadership stratégique.

Bien que plusieurs recherches se soient attardées à identifier les pratiques organisationnelles permettant de s'adapter à la PMO, aucune à notre connaissance ne s'est penchée sur les rôles des capacités organisationnelles dans l'adaptation à ce phénomène. Notre étude a révélé le rôle primordial de la capacité de leadership, incluant les caractéristiques du leader, dans la mobilisation des autres capacités de l'organisation en vue d'assurer une adaptation des organisations à la PMO.

Ceci constitue un champ de recherche peu exploré concernant un enjeu qui menace la survie des organisations, et en particulier les PME. Par conséquent, notre recherche répond à l'appel de Quansah *et al.* (2022b) sur la recherche de capacités qui permettent d'améliorer la survie et la performance des PME.

Notre étude s'inscrit dans le prolongement de celle de Lewin *et al.* (1999) qui encourage la recherche sur l'adaptation organisationnelle et les capacités adaptatives qui en découlent. C'est ainsi que nos résultats contribuent à la littérature sur les pratiques adaptatives (Quansah *et al.*, 2022a) et la performance adaptative (Shoss *et al.*, 2012), à travers l'identification de capacités et leurs moyens de mobilisation. Nos résultats mettent en lumière au même titre que Quansah *et al.* (2022a) les pratiques adaptatives liées à la construction d'un réseau social externe, la gestion du temps efficace, et la création d'une culture d'entreprise familiale. Cependant, le réseau social est, selon nos résultats, composé de partenaires externes, mais aussi d'employés, qui permettent l'acquisition de connaissances et contribuent à l'attraction de la main-d'œuvre. D'autres pratiques

adaptatives ont été soulignées grâce à notre étude ; citons par exemple la gestion selon des valeurs, le développement des compétences, la création d'une culture d'amélioration continue. L'étude de l'adaptation organisationnelle à la PMO s'est basée sur la théorie de March (1991) sur l'exploitation et l'exploration des connaissances, ce qui permet d'en étendre l'application.

Enfin, nos résultats renforcent la littérature sur le rôle du leadership stratégique comme étant une capacité organisationnelle critique (Nassar, 2021) qui se base sur des caractéristiques individuelles comprenant les valeurs et la personnalité, ce qui affecte la perception des informations à traiter et donc des décisions à prendre (Hernandez *et al.*, 2011). Selon Lopez-Cabrales *et al.* (2017), seul le leadership transformationnel a un impact direct sur les capacités dynamiques. Nos résultats démontrent une absence de capacités dynamiques, ce qui renforce l'absence de lien entre le leadership stratégique et les capacités dynamiques.

#### **5.4 Les implications managériales**

Notre question de recherche vise à répondre à un enjeu qui freine la croissance des PME du secteur de la métallurgie et menace la survie de certaines d'entre elles ; par conséquent, les résultats de ce mémoire ont des implications managériales. Sans complètement ignorer les effets du contexte de chaque organisation, les gestionnaires peuvent s'inspirer des recommandations suivantes, basées largement sur les meilleures pratiques identifiées dans la littérature, ainsi que sur les résultats de la présente recherche :

Identifier ses enjeux RH et ses conséquences sur l'organisation

Identifier ses enjeux RH et leurs impacts sur l'organisation permet de fixer des objectifs et des stratégies alignés sur ces enjeux (Chênevert, 2021). Selon nos résultats, certains répondants n'ont pas clairement identifié leurs enjeux ou impacts, ce qui peut nuire à la fixation de stratégies efficaces de lutte contre la PMO.

## Prendre conscience du rôle des capacités organisationnelles

Une importante contribution de ce mémoire réside dans le fait que les gestionnaires devraient prendre conscience du rôle de leurs capacités dans l'adaptation de leur organisation à leur environnement externe caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre. De plus, de nombreux répondants font référence au contexte, ce qui laisse suggérer que les solutions proviennent de l'externe, et que les répondants disposent d'une faible marge de manœuvre. S'adapter en mobilisant ses capacités implique au préalable une connaissance de ces capacités (Foss et Jensen, 2019). Par exemple, la capacité culture semble, selon nos résultats, indéfinie pour certains de nos répondants. Notre étude a fait ressortir de nombreuses capacités qui peuvent être mobilisées à cet effet, la plus importante d'entre elles étant le leadership stratégique. À travers les rôles du leadership stratégique, de gestion, d'influence, et de collaboration, les gestionnaires peuvent mobiliser leurs capacités de gestion des ressources humaines, de système de gestion, d'innovation, de planification stratégique, de communication, de compétences, de culture, d'employés, et de sentiments. Une autre contribution managériale importante a trait à la façon dont ces capacités peuvent être mobilisées. Nous présentons dans ce qui suit les façons dont celles-ci devraient être mobilisées par les gestionnaires en fonction des trois rôles du leadership stratégique.

## Développer les compétences de gestion

Les gestionnaires devraient mettre en place des stratégies d'attraction et de rétention, telles que la diversification des sources de recrutement, la mise en place de politique de référencement, la gestion de proximité, et la responsabilisation des employés. Les gestionnaires pourraient aussi mettre à contribution leur personnel existant dans l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, et dans la formation, à travers la formation de formateurs.

Mettre en place un système de gestion basé sur des valeurs permet d'envoyer une image positive et respectueuse de l'employeur envers ses employés, ce qui favorise leur rétention.

En plus de la planification stratégique de l'organisation qui permet une identification des enjeux et un enlignement des actions entre les différents acteurs, l'organisation devrait également considérer la planification stratégique de la main-d'œuvre, car selon Pobst (2014), celle-ci, lorsqu'elle est accompagnée d'un leadership proactif, permet de gérer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

#### Développer les compétences d'influence

Afin d'exploiter le potentiel de la capacité employé, les gestionnaires devraient satisfaire les besoins intrinsèques de leurs employés à travers la valorisation, la reconnaissance et l'offre d'un environnement de travail sécuritaire. Grâce à cela, les organisations favorisent la rétention, mais aussi l'attraction, car les employés satisfaits de leur travail vont agir comme des partenaires à l'attraction.

Les gestionnaires ne devraient pas sous-estimer le pouvoir de la communication, car en plus de permettre de communiquer ses besoins de personnel, celle-ci permet d'impliquer les employés afin qu'ils soient partie prenante du succès de l'organisation. Cette communication peut concerner les activités et projets de l'organisation, mais aussi ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces du marché.

Mettre en place une culture familiale positive peut comporter de nombreux avantages, comme cela a été démontré par Quansah et Hartz (2021), notamment à travers le climat de travail positif qui encourage la rétention, et des valeurs qui prônent l'amélioration continue.

Devant l'insuffisance perçue par nos répondants en ce qui concerne l'offre de main-d'œuvre, et en plus des efforts d'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée, les organisations ont opté pour l'embauche de travailleurs non qualifiés. Pour cette raison, les organisations ayant opté pour cette stratégie sont encouragées à investir des efforts conséquents pour développer les compétences de leurs employés. De plus, les compétences permettent de créer de la valeur pour l'organisation, et les développer par le biais de formations entraîne non seulement un avantage compétitif à travers

l'amélioration de l'efficacité, mais concourt aussi à la rétention, à travers le sentiment d'accomplissement qu'elles génèrent auprès des employés.

Le développement de sentiments de fierté et d'appartenance peut faire partie des stratégies de rétention. La fierté peut être développée autour du produit fabriqué à travers une mise en valeur de son utilité finale, ou autour du rayonnement de l'entreprise à l'international à travers une mise en valeur de ses marchés.

Les conditions de travail qui offrent un salaire compétitif, ainsi que des avantages sociaux basés sur les besoins des employés permettent de répondre aux besoins extrinsèques des employés et de contribuer ainsi à leur satisfaction et donc à leur rétention.

#### Travailler avec les autres

S'assurer d'entretenir de bonnes relations de travail avec ses différentes parties prenantes, comprenant le syndicat, les employés, les fournisseurs de personnel et de formation, permet à la PME de construire un réseau social qui participe à l'atteinte de ses objectifs organisationnels (Quansah et Hartz, 2021). Les bonnes relations avec le syndicat favorisent un climat de travail sain et une amélioration du taux de rétention. Les fournisseurs de personnel représentent une source de bassin de main-d'œuvre, et les fournisseurs liés à la formation assistent les organisations dans le développement de la capacité *compétences*. La collaboration interne entre les employés, en plus de favoriser un climat sain, concourt à la résolution de problèmes organisationnels.

#### Développer certaines caractéristiques du leader

Les caractéristiques du leader étant un élément qui caractérise les organisations qui n'ont aucun impact lié à la PMO, la contribution de ce mémoire consiste donc à attirer l'attention des gestionnaires sur certaines caractéristiques personnelles qui peuvent s'avérer utiles à la mobilisation des autres capacités organisationnelles. Ces caractéristiques sont regroupées en trois catégories : la personnalité et les aptitudes, les capacités cognitives et les connaissances. Posséder des traits de personnalité et des aptitudes alliant par exemple persévérance, apprentissage par essai-erreur, ouverture aux changements, et responsabilisation peut s'avérer utile dans l'adaptation des organisations

à la PMO. Mobiliser des capacités d'analyse et de jugement permettrait une prise de décision fiable, basée sur des données. Enfin, développer ses connaissances de façon continue aiderait à s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

#### Accroître l'innovation

Les gestionnaires sont encouragés à mobiliser davantage la capacité d'innovation afin d'atteindre un équilibre entre l'exploitation des acquis et l'exploration de nouvelles connaissances, car selon March (1991), une concentration sur l'exploitation est nuisible à l'organisation à long terme. En plus de l'automatisation, les organisations sont incitées à considérer des solutions d'intelligence artificielle (Szajna et Kostrzewski, 2022) afin de faciliter l'exécution de certaines tâches.

#### Mobiliser les capacités dynamiques

Les gestionnaires de PME sont encouragés à être proactifs et à exploiter toutes leurs capacités afin de faire face plus rapidement aux changements de leur environnement, et ne pas attendre que les changements se produisent pour changer (Tain, 2017). Pour ce faire, les organisations devraient mobiliser des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997), soit l'identification d'opportunités et menaces, l'allocation des ressources et la reconfiguration de l'organisation.

### **5.5 Les limites et les voies d'amélioration**

Bien que notre recherche possède des implications théoriques et managériales, elle comporte néanmoins des limites liées à la méthodologie que nous avons regroupées en trois catégories : l'échantillonnage, la triangulation et les biais des répondants et du chercheur. Nous les présentons dans ce qui suit en incluant des propositions d'améliorations en lien avec la recherche future.

#### Échantillon

Notre échantillon est constitué uniquement de répondants du groupe de la première transformation des métaux, ce qui complexifie la généralisation à l'ensemble du secteur de la métallurgie. En outre, à l'intérieur de ce groupe, les entreprises sont très diversifiées

en matière de processus de production, de produits finis et de taille, ce qui peut générer des enjeux différents, et rendre notre échantillon non homogène et donc non représentatif de la population étant donné la taille réduite de l'échantillon (Bourgeois, 2021). Par exemple, notre échantillon était composé de PME de 10 employés et de PME de 250 employés. Afin d'améliorer la représentativité de notre échantillon, il est suggéré d'une part d'inclure des entrevues avec les organisations de la deuxième transformation, et d'autre part de catégoriser notre échantillon en groupes homogènes.

Par ailleurs, notre échantillon était composé de volontaires, ce qui n'a pas permis d'effectuer un choix d'entreprises participantes par secteurs d'activités dans un but d'assurer la représentativité de l'industrie comme planifié initialement.

Un seul répondant par entreprise a été considéré, ce qui ne permet pas d'obtenir un portrait global des pratiques de l'organisation, car il y a de fortes chances qu'un seul répondant n'ait pas conscience de l'ensemble des pratiques de l'organisation. Inclure au moins deux répondants par organisation permettrait de combler cette limite.

Le profil diversifié des répondants risque de donner des résultats non homogènes, car chaque profil a des perspectives différentes qui tiennent compte de sa fonction. Pour y remédier, nous proposons de considérer un seul et même profil pour répondre à notre question de recherche.

La saturation des données n'a pas été atteinte, car nous n'avons pas pu obtenir plus de 13 volontaires aux fins d'analyse. Diversifier les stratégies d'attraction des participants aurait permis de bénéficier d'un plus grand nombre de répondants.

Nous avons récolté le point de vue des membres de la direction essentiellement. Par conséquent, nos résultats ne sont représentatifs que du point de vue de la direction. Par exemple, la mobilisation de la capacité *employés* n'a été considérée que de la perspective de la direction. Ce faisant, il se peut que cette capacité ne soit pas mobilisée exactement comme cela est décrit par la direction. De plus, un seul représentant syndical a fait partie de notre échantillon, ce qui a pour conséquence que la capacité *partie prenante* n'a été considérée que du point de vue de la direction et risque d'être incomplète. Il serait utile à

l'avenir d'inclure également le point de vue des employés, et/ou des représentants syndicaux afin de croiser les résultats et d'approfondir l'analyse.

#### Absence de triangulation

L'absence de triangulation de la méthode de collecte des données (Rebolledo, 2022) par l'utilisation d'une seule méthode ne nous a pas permis de limiter ses faiblesses (Jack et Raturi, 2006), car aucune méthode n'est exempte de limites (Rebolledo, 2022). L'analyse critique d'incidents et l'analyse documentaire auraient permis de mieux comprendre comment le phénomène est déployé (Jack et Raturi, 2006). On note également l'absence de triangulation de la méthodologie (Jack et Raturi, 2006) qui a affecté la généralisabilité des résultats. En rajoutant un devis quantitatif utilisant le sondage comme outil de collecte de données destiné à l'ensemble des gestionnaires du secteur de la métallurgie, cela contribuerait à pallier cette limite.

#### Biais potentiels

##### *Biais du répondant*

Il se peut que les répondants n'aient pas décrit l'ensemble des pratiques qu'ils mettent en place afin de s'adapter à la PMO, par omission, ou par manque de conscience, ou à l'inverse, il se peut qu'il y ait eu une généralisation de pratiques pas très courantes dans le but de bien paraître. Pour cette raison, solliciter l'avis de plus d'un répondant aurait permis de combler cette limite.

##### *Biais de la chercheuse*

Il se peut que le chercheur n'ait pas capturé l'ensemble des éléments qui permettent de répondre à la question de recherche, soit en ne posant pas les bonnes questions, soit en omettant de les coder et de les analyser, ce qui représente une menace à la validité descriptive (Johnson, 1997). En outre, l'expérience antérieure de la chercheuse au sein d'une PME du secteur de la métallurgie représente un risque de biais lié à un jugement préconçu et l'absence d'un regard neuf sur l'industrie, ce qui peut affecter l'analyse et l'interprétation des résultats. Comme piste d'amélioration, nous suggérons de solliciter l'avis d'un 2<sup>e</sup> chercheur à titre de validation des données collectées et analysées.



## Conclusion

La pénurie de main-d'œuvre perçue représente un enjeu majeur pour les PME du secteur de la métallurgie au Québec, avec des impacts pouvant aller jusqu'à la menace à leur pérennité.

Devant ce constat, il devient primordial pour ces organisations d'apprendre à co-évoluer avec leur environnement à travers l'adoption de stratégies d'adaptation qui visent à réduire la distance entre l'organisation et son environnement économique et institutionnel (Sarta *et al.*, 2021). À travers ce mémoire, nous avons voulu explorer une des voies favorisant l'adaptation, qui est celle de l'adaptation à travers la mobilisation des capacités organisationnelles.

Les organisations de notre étude s'adaptent à la PMO à différents degrés allant de l'absence d'adaptation à une adaptation réussie, ce qui a permis de générer un large éventail de capacités mobilisables. La présente recherche a notamment mis en évidence le rôle du leadership à travers les caractéristiques du leader et le leadership stratégique dans la mobilisation de ces capacités.

Ces dernières sont mobilisées à différents degrés, et certaines sont plus sollicitées que d'autres. C'est ainsi qu'à travers leur leadership stratégique, les organisations mobilisent à forte intensité les capacités de gestion des ressources humaines, et de conditions de travail, dans le but de mettre en œuvre des stratégies d'attraction et de rétention. Chacun de ces moyens représente un rôle spécifique du leadership stratégique. Ce dernier ne peut être mis en place sans l'intervention du leader; pour cette raison, les caractéristiques du leader apparaissent essentielles dans le processus d'adaptation de l'organisation à son environnement.

Selon le modèle de March (1991), les PME du secteur de la métallurgie ont une prédominance pour l'exploitation de leurs connaissances, au détriment d'un équilibre entre exploitation et exploration de nouvelles connaissances, ce qui peut nuire à leur compétitivité. D'un autre côté, les capacités sont mobilisées de façon réactive, car beaucoup n'ont pas anticipé l'ampleur de l'impact du phénomène de PMO sur leur

organisation. Par conséquent, les capacités dynamiques de détection des menaces ou d'opportunités, d'allocation des ressources et de reconfiguration de l'organisation ne sont pas largement mobilisées.

Notre étude a fait également ressortir le rôle des capacités non mobilisées dans l'adaptation à la PMO ; en effet, l'absence de capacités non mobilisées concorde avec l'absence d'enjeu d'attraction et de rétention, ce qui laisse croire que moins l'organisation mobilise ses capacités, moins son adaptation est réussie. En outre, l'impact de faire référence au contexte n'est pas négligeable, car ce sont les organisations dont la pérennité est menacée qui y font le plus référence. Ces organisations considèrent le contexte ou l'environnement externe comme étant la source et la solution à la PMO, ce qui vient diminuer leur motivation à s'adapter de l'interne.

Le but de ce mémoire n'est pas d'offrir une recette miracle à l'adaptation des organisations à la PMO, mais plutôt d'attirer l'attention des gestionnaires de manière à considérer la combinaison idéale de capacités à mobiliser en fonction de leur contexte. Les recherches futures pourraient porter sur la détermination de l'existence d'une pénurie de main-d'œuvre au sein des emplois du secteur de la métallurgie. En outre, après cette étude exploratoire, d'autres études de type relationnel pourraient analyser le rôle de chaque capacité, sur l'adaptation des PME à la pénurie de main-d'œuvre, afin de déterminer un lien de causalité. Enfin, il serait intéressant d'étudier l'effet interrelié des capacités sur l'adaptation à la PMO, tel que l'effet de la culture d'amélioration continue sur l'innovation, ou l'effet de l'innovation sur le sentiment de fierté, ou encore l'effet de la communication dans l'ancrage des valeurs qui façonnent la culture.

À travers la pertinence de ce mémoire pour les organisations et la société, nous espérons ainsi avoir accompli les deux missions de la discipline du développement organisationnel. La première consiste à allier rigueur scientifique et pertinence pratique, tandis que la deuxième prône le développement de la société par le développement des organisations (Morin, 2021a).

## Liste de références

- Akkaya, Bülent (2020). « Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms », *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, vol. 18, no 36, p. 389-389,438.
- Aktaş, Mert et İrge Şener (2011). « Organizations' responses to changing legal environment in terms of their hrn practices: Opportunistic adaptation as a new response », *Orgütlerin İKY Uygulamaları Çerçevesinde Değişen Yasal Çevreye Tepkileri: Yeni Bir Tepki Olarak "Fırsatçı Uyum"*, vol. 11, no 4, p. 611-624.
- Alamsjah, Firdaus (2022). « Ambidextrous leadership of publicly listed companies during turbulent times: The importance of agility and alliance capability », *Global Business & Finance Review*, vol. 27, no 3, p. 41-55.
- Allred, Randy Udell (1989). *Environment and organization in the pharmaceutical industry: A study of organizational adaptation* [Dr.P.H.], Ann Arbor, University of California, Berkeley.
- Alpander, Guvenc G. (1970). « A study of recruitment methods in canada's largest industrial concerns », *Relations industrielles*, vol. 25, no 2, p. 268-283.
- Ang, Mei Choo, Kok Weng Ng, Siti Azfanizam Ahmad et Amelia Natasya Abdul Wahab (2014). « Using triz to generate ideas to solve the problem of the shortage of ict workers », *Applied Mechanics and Materials*, vol. 564, p. 733-739.
- Antonakis, John et Robert J. House (2014). « Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 4, p. 746-771.
- Asif, Muhammad (2020). « Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital », *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 12, no 1, p. 1-14.
- Audet, Michel (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 20-26.
- Azungah, Theophilus (2018). « Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis », *Qualitative Research Journal*, vol. 18, no 4, p. 383-400.
- Backes-Gellner, Uschi et Simone N. Tuor (2010). « Avoiding labor shortages by employer signaling: On the importance of good work climate and labor relations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 63, no 2, p. 271-286.

- Banque de développement du Canada (2021). *Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre*, Étude. Récupéré de <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/penurie-main-doeuvre/penurie-main-doeuvre-merci>
- Bass, Bernard M. et Bruce J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness : Through transformational leadership*, Newbury Park, Ca, Sage.
- Benavente, Raphael Vargas (s.d.). *Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au québec*, Centre d'étude sur l'emploi et la technologie. Récupéré de [https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique\\_v2/AffichageFichier.aspx?idf=121286](https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=121286)
- Blain Gutierrez, Félix (2020). *Comment les nouvelles pratiques de gestion mises en place pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications contribuent à la transformation de la culture organisationnelle d'une firme conseil en tic ?* [mémoire de maîtrise], Montréal, HEC Montréal.
- Blanchet, Didier et Olivier Marchand (1991). « Au-dela de l'an 2000, s'adapter a une penurie de main-d'oeuvre », *Economie & statistique*, no 243, p. 61-68.
- Bourgeois, Isabelle (2021). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 7<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Bourque, Olivier (2022). « La pénurie de main-d'oeuvre encore plus aiguë qu'on le croit », *Le Journal de Montréal*. Récupéré le 02 août 2022 de <https://www.journaldemontreal.com/2022/05/07/la-penurie-de-main-duvre-encore-plus-aigue-quon-le-croit#:~:text=%C2%AB%20La%20p%C3%A9nurie%20est%20terrible%2C%20et,de%20plus%20en%20plus%20serr%C3%A9>.
- Braun, Virginia et Victoria Clarke (2012). « Thematic analysis », dans *APA handbook of research methods in psychology, vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, American Psychological Association, p. 57-71.
- Braun, Virginia et Victoria Clarke (2021). « One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? », *Qualitative Research in Psychology*, vol. 18, no 3, p. 328-352.
- Brunnen, Ben (2004). « Here's a solution for labour shortages: [final edition] », *The Province*, p. A20. Récupéré le 29 août 2022 de <http://proxy2.hec.ca/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/heres-solution-labour-shortages/docview/269375360/se-2?accountid=11357>
- Cappelli, Peter (2003). « Will there be a labor shortage? », *Organizational Dynamics*, vol. 32, no 3, p. 221-233.

- Carmeli, Abraham et Zachary Sheaffer (2008). « How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, no 4, p. 468-489.
- Cascio, Wayne et John Boudreau (2008). « Investing in people », *Investing In People - Business Book Summaries*, vol. 1, no 1, p. 1-11.
- Cheema, Jehanzeb R. et Muhammad Asrar-ul-Haq (2017). « Effects of staff participation, morale, and shortage on organisational performance: An international survey », *Issues in Educational Research*, vol. 27, no 4, p. 677-696.
- Chênevert, Denis (2021). *Rhrt 60365-gestion stratégique des ressources humaines*, notes du cours 3, hiver 2021 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.
- Chirico, Francesco et Carlo Salvato (2008). « Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms », *Family Business Review*, vol. 21, no 2, p. 169-181.
- Cohen, Malcolm S et Mahmood A. Zaidi (1998). « Labor shortages, pay and training in nafta countries », *North American Journal of Economics and Finance*, vol. 9, no 1, p. 89-103.
- Crow, Galen B. et Robert Rariden (2000). « The foundation computing program: A model industry-education partnership responding to the national shortage in information technology workers », *The Journal of Computer Information Systems*, vol. 40, no 3, p. 44-49.
- CSMO (s.d.). *Découvrez le secteur de la métallurgie au québec*. Récupéré le 12 mars 2023 de <https://www.metallurgie.ca/decouvrez-le-secteur>
- D'Aunno, Thomas et Richard H. Price (1985). « Organizational adaptation to changing environments community mental health and drug abuse services », *The American Behavioral Scientist (pre-1986)*, vol. 28, no 5, p. 669.
- D'Innocenzo, Lauren, John E. Mathieu et Michael R. Kukenberger (2016). « A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations », *Journal of Management*, vol. 42, no 7, p. 1964-1991.
- Dollard, Maureen F., Karen Osborne et Ian Manning (2013). « Organization-environment adaptation: A macro-level shift in modeling work distress and morale », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, no 5, p. 629.
- Duchaine, Hugo (2022). « La pénurie de pharmaciens augmente les risques d'erreurs d'ordonnance parfois mortelles », *Le Journal de Montréal*. Récupéré le 20 août 2022 de <https://www.journaldemontreal.com/2022/08/15/un-manque-de-main-duvre-qui-fait-craindre-le-pire>

- Dufour, Marie-Pier (2012). *Conceptions, mesure et effet prédictif de la reconnaissance et du soutien organisationnel en fonction de l'appartenance générationnelle* [thèse de doctorat], Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- Elgamal, Mahmoud A. (2018). « Dynamic organizational capabilities: The joint effect of agility, resilience and empowerment », *Journal of Human Resource Management*, vol. 6, no 2, p. 44-49.
- Emery, J. C. Herbert (2013). « Labour shortages in saskatchewan », *The School of Public Policy Publications (SPPP)*, vol. 6.
- Ensley, Michael D., Keith M. Hmieleski et Craig L. Pearce (2006). « The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 3, p. 217-231.
- Evans, Roderick (1991). « Surviving the skills shortage: Equal opportunities in recruitment and selection », *Library Management*, vol. 12, no 2, p. 4.
- Fang, Tony (2009). « Workplace responses to vacancies and skill shortages in canada », *International Journal of Manpower*, vol. 30, no 4, p. 326-348.
- Finne, Håkon (1991). « Organizational adaptation to changing contingencies », *Futures*, vol. 23, no 10, p. 1061-1074.
- Ford, Jeffrey D. et David A. Baucus (1987). « Organizational adaptation to performance downturns: An interpretation-based perspective », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 12, no 2, p. 366.
- Foss, Nicolai J. et Henrik Jensen (2019). « Managerial meta-knowledge and adaptation: Governance choice when firms don't know their capabilities », *Strategic Organization*, vol. 17, no 2, p. 153-176.
- Framery, Nicolas (2009). *Les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre en contexte de pme* [mémoire de maîtrise], Ann Arbor, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada).
- Ghosh, Somonoy et Bhupen K. Srivastava (2022). « The functioning of dynamic capabilities: Explaining the role of organizational innovativeness and culture », *European Journal of Innovation Management*, vol. 25, no 4, p. 948-974.
- Gingras, Yves et Richard Roy (2000). « Is there a skill gap in canada? », *Canadian Public Policy*, vol. 26, p. S159-S174.
- Good, Darren et Eric J. Michel (2013). « Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts », *The Journal of Psychology*, vol. 147, no 5, p. 435.

- Gouvernement du Québec (2022). *Bulletin des postes vacants au québec*, (1er trimestre 2022). Récupéré de [https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_int\\_Postes-vacants-2022-T1.pdf](https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_int_Postes-vacants-2022-T1.pdf)
- Gouvernement du Québec: Commission des partenaires du marché du travail (2022). *Comités sectoriels de main-d'oeuvre*. Récupéré de <https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/la-cpmt-et-ses-partenaires/partenaires/comites-sectoriels-de-main-doeuvre/>
- Grdinovac, Jane A. et George B. Yancey (2012). « How organizational adaptations to recession relate to organizational commitment », *The Psychologist Manager Journal*, vol. 15, no 1, p. 6.
- Größler, Andreas, André Grübner et Peter M. Milling (2006). « Organisational adaptation processes to external complexity », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no 3/4, p. 254-281.
- Hamelin, Louis-Edmond (1953). « Dans vingt ans : Insuffisance de main-d'oeuvre », *Relations industrielles*, vol. 8, no 3, p. 297-301.
- Hegyes, Eva Gorgenyi et Maria Fekete-Farkas (2019). « Internal csr as a strategic management tool in reduction of labour shortages », *Polish Journal of Management Studies*, vol. 19, no 2, p. 167-181.
- Hernandez, Morela, Marion B. Eberly, Bruce J. Avolio et Michael D. Johnson (2011). « The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 6, p. 1165-1185.
- Hodgson, Geoffrey M. (2013). « Understanding organizational evolution: Toward a research agenda using generalized darwinism », *Organization Studies*, vol. 34, no 7, p. 973-992.
- Holly, A. H. Handley et Alexander H. Levis (2001). « A model to evaluate the effect of organizational adaptation », *Computational and Mathematical Organization Theory*, vol. 7, no 1, p. 5.
- Horbach, Jens et Christian Rammer (2022). « Skills shortage and innovation », *Industry and Innovation*, vol. 29, no 6, p. 734-759.
- Horrigan, Michael, Misty Heggeness, Kate Bahn et Michael R. Strain (2022). « Is there a labor shortage? », *Business Economics*, vol. 57, no 1, p. 6-22.
- Hosmer, LaRue Tone (1982). « The importance of strategic leadership », *The Journal of Business Strategy*, vol. 3, no 2, p. 47.

- House, Robert, Mansour Javidan, Paul Hanges et Peter Dorfman (2002). « Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project globe », *Journal of World Business*, vol. 37, no 1, p. 3-10.
- Houseman, Susan (2007). « Review of the book *workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. By ken dychtwald, tamara j. Erickson, and robert morison », *Journal of Pension Economics & Finance*, vol. 6, no 2, p. 227-228.
- Hrebiniak, Lawrence G. et William F. Joyce (1985). « Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, no 3, p. 336-349.
- Hussain, Dildar, Marijana Sreckovic et Josef Windsperger (2018). « An organizational capability perspective on multi-unit franchising », *Small Business Economics*, vol. 50, no 4, p. 717-727.
- Ireland, R. Duane et Michael A. Hitt (1999). « Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership », *The Academy of Management Executive*, vol. 13, no 1, p. 43-57.
- Ireland, R. Duane et Michael A. Hitt (2005). « Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership », *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol. 19, no 4, p. 63-77.
- Jack, Eric P. et Amitabh S. Raturi (2006). « Lessons learned from methodological triangulation in management research: Mrn », *Management Research News*, vol. 29, no 6, p. 345.
- Jauhari et Singh (2013). « Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 32, no 3, p. 262-276.
- Jean, Jimmy, Joëlle Noreau et Hélène Bégin (2022). « Une sortie de crise plus compliquée que prévu », dans *Le québec économique 10. Compétences et transformation du marché du travail* vol 1, CIRANO, p. 23-45.
- Jha, Sumi et SomSekhar Bhattacharyya (2017). « Development of a firm level strategic shared leadership scale », *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 52, no 3, p. 499-514.
- Johnson, R Burke (1997). « Examining the validity structure of qualitative research », *Education*, vol. 118, no 2, p. 282-292.
- Jolicoeur, Martin et Charles Mathieu (2022). « Métiers d'avenir: Plus de 200 professions en manque criant de main-d'œuvre d'ici 2025 », *Le Journal de Montréal*. Récupéré le 04 juin 2022 de <https://www.journaldemontreal.com/2022/06/04/metiers-davenir-des-jobs-bien-a-labri-du-chomage>



- Kleynhans, Deon J., Marita M. Heyns et Marius W. Stander (2021). « Dynamic organisational capabilities: The role of authentic leadership and trust », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 47.
- KPMG (2017). *Portrait de l'industrie québécoise de la métallurgie*, Rapport final, Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Récupéré de [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/secteur\\_activites/metallurgie/kpmg\\_portrait\\_metallurgie\\_2018.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/secteur_activites/metallurgie/kpmg_portrait_metallurgie_2018.pdf)
- Lajoie, Geneviève (2021). « Garderies : Une députée victime de la pénurie de places », *Le Journal de Montréal*. Récupéré le 05 septembre 2022 de <https://www.journaldequebec.com/2021/09/05/garderies-une-deputee-victime-de-la-penurie-de-places>
- Larousse (s.d.). *Personnalité*. Récupéré le 08 août 2023 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/personnalit%C3%A9/59810>
- Lavie, Dovev, Uriel Stettner et Michael L. Tushman (2010). « Exploration and exploitation within and across organizations », *The Academy of Management Annals*, vol. 4, p. 109.
- Léger (2022). *Opinion sur les effets de la pénurie de main-d'œuvre au québec*, Rapport no 11709-004, Léger. Récupéré de [http://meq.ca/wp-content/uploads/sites/4/2022/05/11709-004-Rapport\\_Sondage.pdf](http://meq.ca/wp-content/uploads/sites/4/2022/05/11709-004-Rapport_Sondage.pdf)
- Lester, Jessica Nina, Yonjoo Cho et Chad R. Lochmiller (2020). « Learning to do qualitative data analysis: A starting point », *Human Resource Development Review*, vol. 19, no 1, p. 94-106.
- Levinthal, Daniel A (1994). « Surviving schumpeterian environments: An evolutionary perspective », *Evolutionary dynamics of organizations*, vol. 167, p. 178.
- Lewin, Arie Y., Chris P. Long et Timothy N. Carroll (1999). « The coevolution of new organizational forms », *Organization Science*, vol. 10, no 5, p. 535-550.
- Li, Shuwen, Ruiqian Jia, Juergen H. Seufert, Xiaoying Wang et Jinlian Luo (2020). « Ambidextrous leadership and radical innovative capability: The moderating role of leader support », *Creativity and Innovation Management*, vol. 29, no 4, p. 621-633.
- Lifson, Thomas B. (1984). « Adaptation: A key to organizational health », *Research Management*, vol. 27, no 4, p. 37.
- Lisdiono, Purwatiningsih, Jamaliah Said, Haslinda Yusoff et Ancella Anitawati Hermawan (2022). « Examining leadership capabilities, risk management practices, and organizational resilience: The case of state-owned enterprises in indonesia », *Sustainability*, vol. 14, no 10, p. 6268.

- Lopez-Cabrales, Alvaro, Mar Bornay-Barrachina et Mirta Diaz-Fernandez (2017). « Leadership and dynamic capabilities: The role of hr systems », *Personnel Review*, vol. 46, no 2, p. 255-276.
- Mahdi, Omar Rabeea, Islam A. Nassar et Mahmoud Khalid Almsafirc (2021). « Strategic leadership capabilities and sustainable competitive advantage in private universities », *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 20, no 2, p. 1-23.
- Manufacturiers et Exportateurs du Québec (2022). *Pénurie de main-d'œuvre et perturbations dans les chaînes d'approvisionnement : Peu de mesures qui ont de l'impact pour appuyer les manufacturiers budget du québec 2022-2023*. Récupéré le 30 août 2022 de <https://meq.ca/2022/03/22/penurie-de-main-doeuvre-et-perturbations-dans-les-chaines-dapprovisionnement-peu-de-mesures-qui-ont-de-limpact-pour-appuyer-les-manufacturiers-budget-du-quebec-2022-2023/>
- March, James G. (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, no 1, p. 71-87.
- March, James G. (2003). « Understanding organisational adaptation », *Society and Economy*, vol. 25, no 1, p. 1-10.
- McDaniel, Susan A., Lloyd L. Wong et Bonnie Watt (2015). « An aging workforce and the future labour market in canada », *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, vol. 41, no 2, p. 97-108.
- McDonald, Lynn et Mervin Y. T. Chen (1993). « The youth freeze and the retirement bulge: Older workers and the impending labour shortage », *Journal of Canadian Studies*, vol. 28, no 1, p. 75-101.
- McKinley, William (1993). « Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies », *Organization Science*, vol. 4, no 1, p. 1.
- Merriam, Sharan B. et Elizabeth J. Tisdell (2016). *Qualitative research : A guide to design and implementation*, 4<sup>e</sup> éd., San Francisco, California, Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Meuser, Jeremy D., William L. Gardner, Jessica E. Dinh, Jinyu Hu, Robert C. Liden et Robert G. Lord (2016). « A network analysis of leadership theory: The infancy of integration », *Journal of Management*, vol. 42, no 5, p. 1374-1403.
- Migdadi, Mahmoud M. (2021). « Organizational learning capability, innovation and organizational performance », *European Journal of Innovation Management*, vol. 24, no 1, p. 151-172.
- Miller, Danny et Peter H. Friesen (1980). « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 23, no 4, p. 591-614.

- Miller, Danny et Peter H. Friesen (1983). « Strategy-making and environment: The third link », *Strategic Management Journal*, vol. 4, no 3, p. 221-235.
- Moccia, Salvatore, Shuming Zhao et Patrick Flanagan (2020). « Innovation, dynamic capabilities, leadership, and action plan », *Journal of Enterprising Communities*, vol. 14, no 1, p. 113-127.
- Mohajan, Haradhan Kumar (2018). « Qualitative research methodology in social sciences and related subjects », *Journal of Economic Development, Environment and People*, vol. 7, no 1, p. 23-48.
- Morin, Estelle (2021a). *Mngt 60435-fondements et perspectives en développement organisationnel*, notes du cours 2, hiver 2021 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.
- Morin, Estelle (2021b). *Mngt 60435-fondements et perspectives en développement organisationnel*, notes du cours 1, hiver 2021 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.
- Murray, William C., Stasia Elliot, Keith Simmonds, Donnalea Madeley et Martin Taller (2017). « Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: Finding innovative solutions », *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 9, no 4, p. 391-401.
- Najmi, Kamariah, Rahman Kadir Abdul et Ansari Kadir Muh Isa (2018). « Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability », *International Journal of Law and Management*, vol. 60, no 2, p. 517-529.
- Nassaji, Hossein (2015). « Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis », *Language Teaching Research*, vol. 19, no 2, p. 129-132.
- Nassar, Islam A. (2021). « The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome COVID-19 pandemic », *Sustainability*, vol. 13, no 17, p. 9891.
- Niwamoto, Yoshiko (2018). « The interface between organizational capabilities and leadership: How leadership relates to the process of responding to a changing environment through dynamic capabilities », *Eurasian Journal of Business and Management*, vol. 6, no 3, p. 9-22.
- O'Reilly III, Charles A et Michael L Tushman (2013). « Organizational ambidexterity: Past, present, and future », *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no 4, p. 324-338.
- Oates, Maggie, Kyle Crichton, Lorrie Cranor, Budwig Storm, Erica J. L. Weston, Brigitte M. Bernagozzi, et al. (2022). « Audio, video, chat, email, or survey: How much does online interview mode matter? », *PLoS One*, vol. 17, no 2.

- OCDE (2019). *Perspectives de l'emploi de l'ocde 2019 : L'avenir du travail*, Rapport annuel no 19991274, Paris, OCDE. Récupéré de <https://www.oecd.org/fr/emploi/Perspective-de-emploi-2019-Highlight-FR.pdf>
- Ofori-Amanfo, Joshua, Samuel Wunmalya Akonsi et Gloria Kakrabah-Quarshie Agyapong (2022). « The impact of organisational capabilities on the performance of small- and medium-sized enterprises (smes) », *European Business Review*, vol. 34, no 5, p. 642-665.
- Parent-Lamarche, Annick (2022). « Teleworking, work engagement, and intention to quit during the covid-19 pandemic: Same storm, different boats? », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 19, no 3, p. 1267.
- Park, Jong Gyu et Bora Kwon (2013). « Literature review on shared leadership in teams », *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 10, no 3, p. 28-36.
- Patrizia, Garengo et Bernardi Giovanni (2007). « Organizational capability in smes: Performance measurement as a key system in supporting company development », *International Journal of Productivity & Performance Management*, vol. 56, no 5, p. 518-532.
- Pearce, Craig L. et Jay A. Conger (2002). *Shared leadership : Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, USA, SAGE Publications.
- Pitelis, Christos N. et Joachim D. Wagner (2019). « Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities », *Leadership Quarterly*, vol. 30, no 2, p. 233.
- Pobst, Gloria Ferguson (2014). « Meeting the challenge of knowledge worker shortages with strategic talent management », *American Journal of Management*, vol. 14, no 1/2, p. 62-66.
- PR Newswire Association LLC (2021). « Tajima va lancer sa nouvelle gamme de machines à broder tmez-kc optimisées grâce à l'intelligence artificielle comme solution à la pénurie de main-d'œuvre sur les sites de production », *PR Newswire Europe (French)*. Récupéré le 20 août 2022 de <http://proxy2.hec.ca/login?url=https://www.proquest.com/wire-feeds/tajima-va-lancer-sa-nouvelle-gamme-de-machines-à/docview/2478868131/se-2?accountid=11357>
- Preston, Rob (2012). « Skills shortage? So what are you doing about it? », *InformationWeek*, no 1327.
- Priadana, Sidik, Denok Sunarsi, Wahyitno, Aden Prawiro Sudarso, Agustina Mogi, Farida Agustin, *et al.* (2021). « The effect of strategic leadership on competitive strategy and business performance: Evidence from indonesian sme's », *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, vol. 25, no 4, p. 4908-4918.

- Probert, Shirley A. (1990). *A comparative and longitudinal analysis of the evolving relationship between the environment and the strategy, structure and performance of selected organisations in the british carpet industry 1959-1986: A firms in sector perspective of organisational adaptation* [thèse de doctorat], Ann Arbor, United Kingdom, Aston University
- PSJ (2022). « Addressing the manufacturing skilled worker shortage », *Professional Safety Journal*, vol. 67, no 1, p. 13-15.
- Qu, Sandy Q. et John Dumay (2011). « The qualitative research interview », *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 8, no 3, p. 238-264.
- Quansah, Emmanuel, Dale E Hartz et Paul Salipante (2022a). « Adaptive practices in smes: Leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 29, no 7, p. 1130-1148.
- Quansah, Emmanuel et Dale E. Hartz (2021). « Strategic adaptation: Leadership lessons for small business survival and success », *American Journal of Business*, vol. 36, no 3/4, p. 190-207.
- Quansah, Emmanuel, Kaveh Moghaddam, Stephanie Solansky et Yuan Wang (2022b). « Strategic leadership in smes: The mediating role of dynamic capabilities », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 43, no 8, p. 1308-1320.
- Raguž, Ivona Vrdoljak et Senka Borovac Zekan (2017). « Organizational culture and leadership style: Key factors in the organizational adaptation process », *Ekonomski Vjesnik*, vol. 30, no 1, p. 209-219.
- Rant, Melita (2008). « Razlike v organizacijskem prilagajanju podjetij v sloveniji/differences in organisational adaptations of companies in slovenia », *Nase Gospodarstvo : NG*, vol. 54, no 1/2, p. 137-145.
- Raymond Chabot Grant Thornton (2022). *Diagnostic sectoriel de main d'oeuvre dans l'industrie de la métallurgie au québec*, Rapport final, Comité sectoriel de main-d'oeuvre de la métallurgie du québec. Récupéré de <https://www.metallurgie.ca/s/diagnostic-sectoriel-csmo-m.pdf>
- Rebolledo, Claudia (2022). *Meth 60302 recherche et intervention en gestion*, notes du cours 10, hiver 2022 [Présentation PowerPoint], HEC Montréal.
- Rédaction Laval (2022). « 81 % des pme vivaient les impacts du manque d'employés en janvier », *Courrier Laval*. Récupéré le 05 août 2022 de <https://courrierlaval.com/81-des-pme-vivaient-les-impacts-du-manque-demployes-en-janvier/>
- Rentería, César (2022). « Organizaciones públicas frente a cambios en su entorno: Implicaciones de las capacidades de respuesta y de adaptación (public

- organizations facing changes in their environment: Implications of response and adaptation capabilities », *OPERA*, no 30, p. 231-249.
- Romanelli, Elaine et Michael L. Tushman (1994). « Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 5, p. 1141-1666.
- Romelaer, Pierre (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans *Management des ressources humaines. Méthodes & recherches en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur, p. 101-137.
- Rossetti, Daniel K. et Frank A. DeZoort (1989). « Organizational adaptation to technology: Quarterly journal », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 54, no 4, p. 29.
- Rotundo, Maria (2002). « Hiring and keeping talent: A worldwide skills shortage means canada will have to compete fiercely for the best and the brightest », *National Post*, p. FP9. Récupéré le 30 août 2022 de <http://proxy2.hec.ca/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/hiring-keeping-talent-worldwide-skills-shortage/docview/329907615/se-2?accountid=11357>
- Rowe, W. Glenn (2001). « Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership », *The Academy of Management Executive*, vol. 15, no 1, p. 81-94.
- Roy, Anne-Sophie (2021). « Les employés fidèles au poste surchargés par la pénurie de collègues », *24heures*. Récupéré le 11 août 2022 de <https://www.24heures.ca/2021/10/14/les-employes-fideles-au-poste-surcharges-par-la-penurie-de-collegues>
- Saba, Tania et Gilles Guérin (2004). « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'oeuvre », *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 54-63.
- Saliba, Soraya (2007). *Organizational strategies that inspire and improve employee retention and morale* [M.A.], Ann Arbor, Royal Roads University (Canada).
- Sarta, Andrew, Rodolphe Durand et Jean-Philippe Vergne (2021). « Organizational adaptation », *Journal of Management*, vol. 47, no 1, p. 43-75.
- Seah, Melody, Ming-Huei Hsieh et Hsiu-Ying Huang (2014). « Leader driven organizational adaptation », *Management Decision*, vol. 52, no 8, p. 1410-1432.
- Shah, Chandra et Gerald Burke (2005). « Skills shortages: Concepts, measurement and policy responses1 », *Australian Bulletin of Labour*, vol. 31, no 1, p. 44-71.
- Shoss, Mindy K., L. A. Witt et Dusya Vera (2012). « When does adaptive performance lead to higher task performance? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 7, p. 910-924.

- Singh, Sanjay Kumar, Giudice Manlio Del, Shlomo Y. Tarba et Paola De Bernardi (2022). « Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability, and firm performance », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 69, no 6, p. 2544-2554.
- Som Shekhar, Bhattacharyya et Sumi Jha (2013). « Explicating strategic shared leadership process », *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, vol. 5, no 1, p. 57-71.
- Statistique Canada (2022a). *Analyse des défis liés à la main-d'oeuvre au Canada, deuxième trimestre de 2022*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2022011-fra.htm>
- Statistique Canada (2022b). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (scian) Canada 2022 version 1.0: Fabrication de produits métalliques*. Récupéré de [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD\\_f.pl?CLV=2&CPV=332&CST=27012022&CVD=1369848&Function=getVD&MLV=5&TVD=1369825](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?CLV=2&CPV=332&CST=27012022&CVD=1369848&Function=getVD&MLV=5&TVD=1369825)
- Statistique Canada (2022c). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (scian) Canada 2022 version 1.0: Première transformation des métaux*. Récupéré de [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD\\_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825&CVD=1369848&CPV=331&CST=27012022&CLV=1&MLV=5](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825&CVD=1369848&CPV=331&CST=27012022&CLV=1&MLV=5)
- Statistique Canada (2022d). *Tendances relatives à la pénurie de main-d'oeuvre au Canada*. Récupéré de <https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/travail/tendances-penurie-main-oeuvre-canada>
- STIQ (2022). *Baromètre industriel québécois*, Rapport no 13<sup>e</sup> édition, Association Sous-Traitance Industrielle Québec. Récupéré de <https://www.stiq.com/wp-content/uploads/2022/05/STIQ-Barometre-13e-edition--WEB.pdf>
- Subiyanto, Didik et Indi Djastuti (2018). « Transformational leadership, organizational support, and dynamic ambidexterity capabilities in troubleshooting: Strategic efforts to improve lecturer performance: Access to success », *Calitatea*, vol. 19, no 162, p. 96-101.
- Sundara, Isabelle (2019). *Dynamique employeurs, communautés d'accueil et acteurs régionaux au sein de l'écosystème d'intégration et de rétention des personnes immigrantes : Le cas de cinq régions du Québec* [mémoire de maîtrise], Montréal, HEC Montréal.
- Svensson, Per G., Seungmin Kang et Ha Jae-Pil (2019). « Examining the influence of shared leadership and organizational capacity on performance and innovative work behavior in sport for development and peace », *Journal of Sport Management*, vol. 33, no 6, p. 546-559.



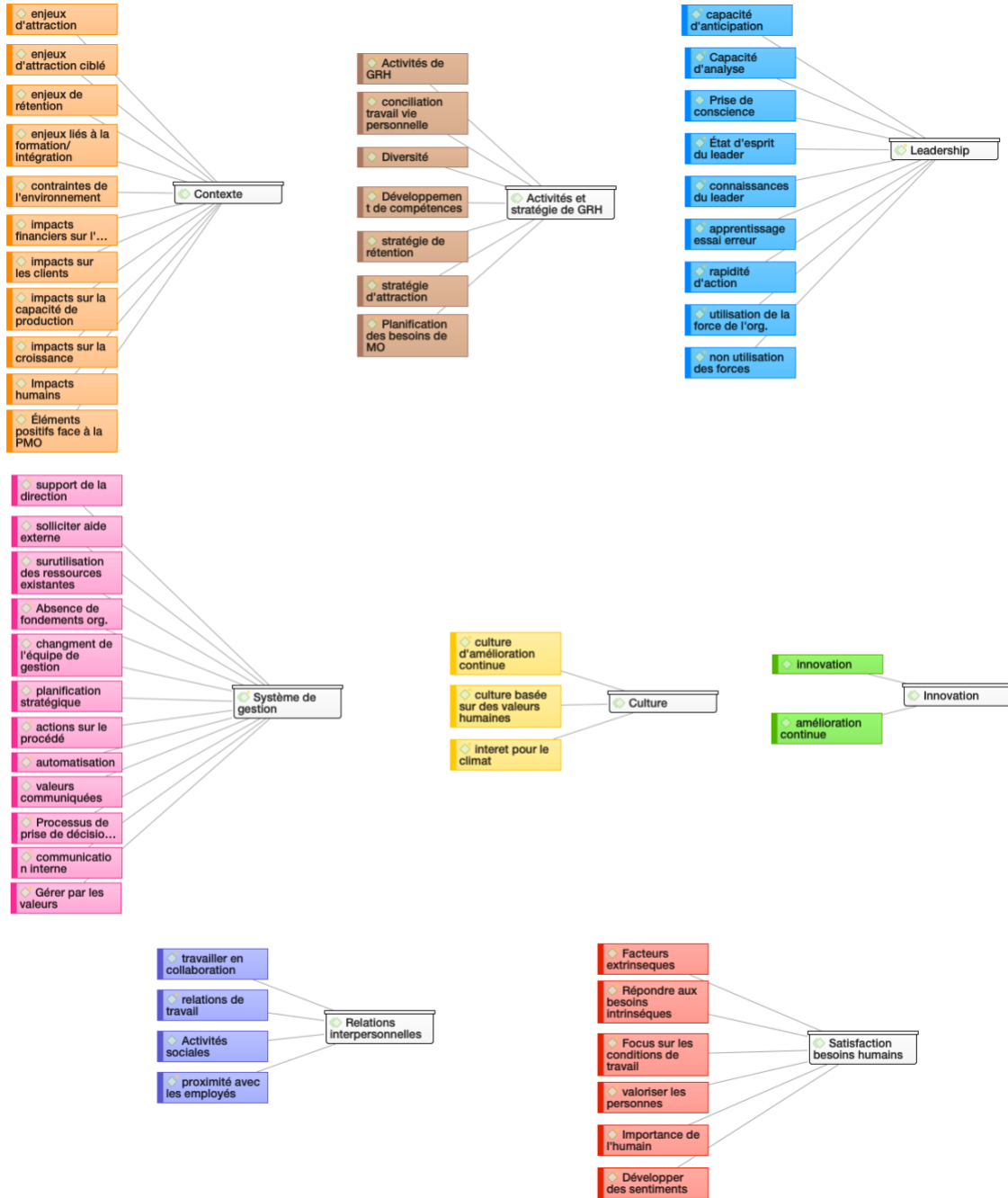
- Sybing, Roehl (2023). *Thematic analysis - overview*, Atlas.ti. Récupéré le 28 juin 2023 <https://atlasti.com/research-hub/thematic-analysis>
- Szajna, Andrzej et Mariusz Kostrzewski (2022). « Ar-ai tools as a response to high employee turnover and shortages in manufacturing during regular, pandemic, and war times », *Sustainability*, vol. 14, no 11.
- Tain, David (2017). « Creating 4th gen organizations: The quest towards an effective adaptation and co-evolution with the business environment », *PM World Journal*, vol. 6, no 10, p. 1-16.
- Tang, Jianmin et Weimin Wang (2005). « Product market competition, skill shortages and productivity: Evidence from canadian manufacturing firms », *Journal of Productivity Analysis*, vol. 23, no 3, p. 317-339.
- Teece, David J. (2007). « Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, no 13, p. 1319.
- Teece, David J. (2018). « Business models and dynamic capabilities », *Long Range Planning*, vol. 51, no 1, p. 40-49.
- Teece, David J., Gary Pisano et Amy Shuen (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.) - 1980 to 2009*, vol. 18, no 7, p. 509-533.
- Thomas, Anning-Dorson (2021). « Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: Implications for sme competitiveness », *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 13, no 5, p. 1309-1325.
- Threadgill-Goldson, Norma E. (2005). *Alternative service organizations: Funding environment, strategies, and patterns of adaptation* [thèse de doctorat], Ann Arbor, Florida International University.
- Trevor, Jonathan et Barry Varcoe (2017). « How aligned is your organization? », *Harvard Business Review, Article web*.
- Ulrich, Dave et Dale Lake (1991). « Organizational capability: Creating competitive advantage », *The Executive*, vol. 5, no 1, p. 77.
- Ulrich, Dave et Norm Smallwood (2004). « Capitalizing on capabilities », *Harvard Business Review*, vol. 82, no 6, p. 119-127.
- Van Der Hoek, Marieke, Maarja Beerkens et Sandra Groeneveld (2021). « Matching leadership to circumstances? A vignette study of leadership behavior adaptation in an ambiguous context », *International Public Management Journal*, vol. 24, no 3, p. 394-417.



- Venne, Jean-François (2022). « Pénurie de main-d'œuvre : La catastrophe annoncée », *Revue Gestion, Article web*.
- Venne, Rosemary A. (2001). « Population aging in Canada and Japan: Implications for labour force and career patterns », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, no 1, p. 40-49.
- Wang, Danni, David A. Waldman et Zhen Zhang (2014). « A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no 2, p. 181.
- Wiersema, Margarethe F. et Karen A. Bantel (1993). « Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment », *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 7, p. 485-504.
- Wilcock, Richard C. (1956). « "Adjustments to labor shortages: Management practices and institutional controls in an area of expanding employment." By Richard A. Lester (book review) », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 9, no 4, p. 660.
- Witkowski, Damien (2019). « Comment tirer profit de la pénurie de main-d'œuvre ? », *Revue Gestion, Article web*.
- Witkowski, Damien (2022). « Des solutions à la pénurie de main-d'œuvre? Oui, ça existe! », *Revue Gestion, Article web*.
- Wu, Qiong, Kathryn Cormican et Guoquan Chen (2020). « A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 27, no 1, p. 49-64.
- Xiaoying, Wang et Zeng Yong (2017). « Organizational capability model: Toward improving organizational performance », *Journal of Integrated Design & Process Science*, vol. 21, no 1, p. 5-24.
- Yaghi, Abdulfattah (2017). « Adaptive organizational leadership style », *International Journal of Public Leadership*, vol. 13, no 4, p. 243-259.
- Yuji Tamura, Leonardo et Júlio César Bastos de Figueiredo (2016). « O uso de simulação baseada em agentes no estudo da adaptação de organizações no ambiente internacional (the use of simulation based on agents in the study of the adaptation of organizations in the international environment) », *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, vol. 8, no 3, p. 166-199.
- Zahari, Afzal Izzaz, Norhayati Mohamed, Jamaliah Said et Fauziah Yusof (2022). « Assessing the mediating effect of leadership capabilities on the relationship between organisational resilience and organisational performance », *International Journal of Social Economics*, vol. 49, no 2, p. 280-295.

- Zarestky, Jill (2023). « Navigating multiple approaches to qualitative research in hrd », *Human Resource Development Review*, vol. 22, no 1, p. 126-138.
- Zhu, Jinlong, Zhenyu Liao, Kai Chi Yam et Russell E. Johnson (2018). « Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, no 7, p. 834-852.
- Zub, A. T. et S. S. Kuzmin (2021). « Кризис как угроза организационной адаптации (crisis as a threat to organizational adaptation) », *Russian Journal of Economics and Law*, vol. 15, no 3, p. 425-439.

# Annexe A : Résultats de la première phase d'analyse des données



# Annexe B : Codification finale aux fins d'analyse

