

## Sommaire du rapport final

### Analyse des difficultés reliées à l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches

Au cours des récentes décennies de croissance économique, les entreprises établies en région ont toujours dû se battre pour attirer et retenir le personnel qualifié. De tout temps, les meilleures ressources tendent à se concentrer dans les milieux urbains et leurs proches banlieues. La grande région de Québec (Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches)<sup>1</sup> n'échappe pas à ces contraintes et les entreprises y sont de plus en plus soumises à des difficultés liées à la gestion des ressources humaines (GRH) de leur **personnel hautement qualifié (PHQ)**.

Suite aux orientations privilégiées depuis le milieu des années 80 par les organismes de développement économique de Québec, favorisant l'implantation et la croissance des domaines à forte teneur technologique, les deux régions ont subi des changements radicaux qui s'accroissent depuis une dizaine d'années. Après s'être appuyée sur le bois, le manufacturier et le maritime, puis sur la fonction publique et les services, la région "Capitale-Nationale" évolue rapidement vers la haute technologie. De la même façon, après la forêt, le manufacturier des "secteurs mous" et la petite industrie, la Chaudière-Appalaches progresse vers le manufacturier et l'industriel à fort contenu technologique. Les deux environnements demeurant très différents (une ville de 500 000 habitants par rapport à plusieurs petites villes de moins de 30 000 h.) les entreprises ne s'y installent pas et ne croissent pas dans les mêmes contextes et sous les mêmes contraintes. Toutefois, un élément majeur les place en compétition directe, entre elles comme avec les grandes régions urbaines d'Amérique du Nord : la demande accrue pour le PHQ, devenu essentiel au succès des entreprises technologisées en croissance soutenue.

Dirigée par Denis J. GARAND, Ph.D., professeur et chercheur à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, secondé par une équipe d'étudiants de premier et deuxième cycles<sup>2</sup>, cette « **Analyse des difficultés reliées à l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches** » arrive à point nommé.

<sup>1</sup> La région de la Capitale-Nationale regroupe les municipalités régionales de comté (MRC) Portneuf, La Jacques-Cartier, La Côte-de-Beaupré, L'Île-d'Orléans, Charlevoix, Charlevoix-Est ; Chaudière-Appalaches se compose des MRC L'Amiante, Lotbinière, Beauce-Sartigan, Robert-Cliche, La Nouvelle-Beauce, Les Etchemins, Bellechasse, Montmagny, L'Islet ; la Communauté métropolitaine de Québec réunissant les villes de Québec et Lévis.

<sup>2</sup> Tanja MICHEL, MBA professionnelle et chargée de recherche à plein temps ; Catherine LAFRANCE, étudiante au MBA-Management ; Sophie CHABOT, Hélène CLICHE, Valérie BOUTIN, Vincent DUMONT et Rose-Marie DELAGE, tous étudiants au B.A.A. (FSA, Université Laval).

Le *Projet PHQ* visait à mieux comprendre pourquoi le PHQ choisit un emploi, une entreprise, une carrière ou une région en particulier <sup>3</sup>. Sachant cela, il devient dès lors plus facile pour les entreprises et les intervenants publics de mettre en place des pratiques de GRH adaptées aux attentes et aux besoins de ces catégories de personnel. Plus spécifiquement, cette recherche empirique poursuivait plusieurs objectifs :

- a. identifier et décrire ce qu'est le PHQ ainsi que les différences d'attentes et de perceptions entre les individus et leur organisation ;
- b. connaître et comprendre les facteurs favorables au PHQ ainsi que les atouts des régions et des entreprises suscitant l'envie d'y travailler ;
- c. illustrer les réalités prévalant dans les entreprises des deux régions quant aux pratiques d'attraction, mobilisation et rétention du PHQ, utilisées par les dirigeants de ces entreprises ;
- d. ébaucher, pour les intervenants publics et les organisations, des pistes de solution visant à mieux comprendre le marché du travail et les contraintes spécifiques aux ressources humaines hautement qualifiées des régions étudiées.

Menée en 2002-03 auprès de 496 individus et 90 hauts dirigeants travaillant dans 51 organisations de toutes tailles (47,0% de PME ; 29,4% de moyenne-grandes ; 23,6% de grandes entreprises), oeuvrant dans les domaines manufacturiers, industriels et technologiques des deux régions (produits et équipements industriels, produits manufacturés et de consommation, technologies et recherche de pointe, transformation de ressources naturelles, centres de recherche), ces données apportent un éclairage saisissant sur les facteurs d'attrait, de mobilisation et de rétention de ce PHQ.

## A. Personnel hautement qualifié (PHQ) :

Le PHQ n'est plus uniquement formé que des détenteurs de maîtrise ou de doctorat, des ingénieurs ou chercheurs d'antan. Les entreprises doivent aussi recruter et retenir des professionnels de plus en plus spécialisés, des cadres intermédiaires et supérieurs "à haute performance", des techniciens de production innovateurs et d'autres ressources "à forte valeur ajoutée". L'échantillon final de PHQ rencontré comprend donc 22,8% de cadres supérieurs ; 28,7% de cadres de supervision ; 16,7% de professionnels (ingénieurs et chercheurs) ; 13,8% de professionnels techniques ; 12,6% de personnel de soutien administratif ou technique ; ainsi que 5,5% d'employés de production. Ces individus, principalement masculins (83%), détiennent en majorité un diplôme universitaire de premier cycle en sciences et génie, ont en moyenne entre 32 et 42 ans, ne parlent que le français (68%), ont travaillé dans plusieurs entreprises depuis le début de leur carrière et gagnent entre 55 et 65 000 \$ par année.

---

<sup>3</sup> Projet coordonné en 2002-03 par le GATIQ Technorégion (intégré en mai 2003 à Pôle Québec Chaudière-Appalaches), financé par Emploi-Québec (région de la Capitale-Nationale et région de la Chaudière-Appalaches) ainsi que par le Conseil régional de concertation et développement de Québec (CRCDQ).

## B. Facteurs favorables au PHQ :

Les résultats des trois enquêtes successives (PHQ, DRH, dirigeants), combinés aux réponses obtenues au cours des 93 groupes de discussion, révèlent de multiples tendances permettant de mieux comprendre les problématiques touchant le PHQ. Ainsi, les individus interrogés se disent principalement attirés par les éléments suivants :

1. relever des défis, possibilités de créer, d'innover, d'avoir les responsabilités et l'autonomie espérées ;
2. la réputation, dynamisme, qualité des communications et potentiel de croissance de l'organisation ;
3. les collègues de travail, ambiance et esprit d'équipe, collégialité et respect ;
4. la sécurité d'emploi, qualité des conditions de travail et de rémunération ;
5. le domaine d'activités porteur, possibilités d'accroître ses compétences ;
6. le milieu de vie, sécurité, activités culturelles, loisirs, respect des citoyens.

En fait, toutes les questions liées à la qualité de vie, la communauté et le milieu de vie demeurent importantes et doivent être comblées, mais offrent peu de garantie de stabilité pour du PHQ en forte demande dans toutes les autres régions industrialisées. On le constate aisément : les régions, les villes et les entreprises doivent avant tout répondre aux besoins de carrière du PHQ, mais elles doivent en même temps leur assurer un environnement social stimulant, sécuritaire, propice à leur famille, aux loisirs, au plein air et à la culture. Les grandes villes procurent presque tous ces avantages, avec souvent des rémunérations supérieures, mais le coût de la vie y croît sans cesse. Il reste donc encore beaucoup d'attraits aux régions pour attirer et conserver leur PHQ.

## C. Indices de mobilité et de bonheur au travail :

L'analyse du PHQ et des entreprises participantes a aussi permis d'élaborer deux indices originaux, permettant de mieux évaluer le personnel avant son embauche et en cours d'emploi. (1) **L'indice de propension à la mobilité** mesure le potentiel de mobilité externe d'une personne en fonction de ses caractéristiques socio-démographiques et de son cheminement professionnel. Le traitement statistique des données colligées signale une mobilité modérée à élevée d'une majorité du PHQ interrogé. (2) **L'indice de bonheur au travail** tente plutôt d'évaluer la perception de la présence des déterminants du bonheur au travail, à partir du degré de satisfaction et de réponse aux attentes face à l'emploi et aux tâches, à l'équipe et au milieu de travail, à l'organisation et au milieu de vie, procurant une image globale des facteurs favorisant le bonheur individuel et organisationnel du PHQ. Cet indice s'inscrit dans un courant en constante évolution depuis la fin des années 90, en réponse aux contraintes d'une conjoncture économique et organisationnelle de plus en plus instable. Comme les individus plus qualifiés sont généralement plus scolarisés, éduqués, informés et critiques, leur mobilité dépend davantage de leur bonheur au travail, mais aussi de la qualité des communications, de leur participation à la prise de décisions ainsi que l'accès à des formations adéquates.

En réalité, le **profil type du PHQ mobile** pourrait s'énoncer ainsi : jeune, célibataire, originaire de milieux urbains, attiré par des facteurs liés à la carrière et au domaine d'activité de l'entreprise. Il semble moins engagé envers son organisation qu'envers sa carrière, moins satisfait de sa rémunération, mais plus satisfait de ses collègues et de la supervision. Il démontre de meilleures dispositions envers les gens d'autres cultures et travaille dans de jeunes entreprises urbaines des domaines technologiques ayant un taux de croissance supérieur à la moyenne. Toutefois, il convient de rappeler que la satisfaction au travail, tout comme le bonheur au travail, ne constituent qu'une partie des facteurs contribuant à la stabilité d'une personne.

Par ailleurs, les entreprises ne semblent pas accorder suffisamment d'importance à leur PHQ, bien que ces derniers soient **essentiels au processus d'innovation, au maintien de la qualité, à l'efficacité et la rentabilité des firmes technologisées**. Ne pas considérer à leur juste valeur ces ressources rares entraîne souvent de l'insatisfaction, des pertes nettes de production et de qualité, et des départs pour des lieux plus cléments. Ainsi, comme on ne retrouve pas dans les deux régions étudiées autant d'entreprises qu'autour de Montréal, Ottawa, Toronto ou Boston, le PHQ se voit parfois contraint à quitter la région pour les grands centres. Sa progression de carrière sera dès lors facilitée par la plus forte concentration d'entreprises innovantes et technologisées. Malheureusement, une fois parties hors des régions, ces ressources deviennent presque impossibles à rapatrier.

En outre, les organisations qui s'en tiennent à leur main-d'œuvre traditionnelle perdent peu à peu leur position concurrentielle et se voient intégrées aux entreprises plus dynamiques, efficaces et rentables. Malheureusement, les régions (qu'on situe au Québec hors du Montréal métropolitain élargi) sont pour la plupart en décroissance démographique et ne produisent pas suffisamment de PHQ pour répondre aux besoins des dix prochaines années. En effet, d'ici 2010-15, les départs à la retraite des baby-boomers et la croissance soutenue des entreprises québécoises nous placent dans une situation périlleuse où de graves pénuries de PHQ entraveront le développement de la majorité des organisations situées en région.

#### D. Ébauche de pistes de solution :

Il s'avère donc primordial de mobiliser et retenir le PHQ en place et d'améliorer la GRH des organisations en région afin de favoriser le maintien des ressources et l'arrivée des cohortes de nouveaux arrivants, dont la demande croîtra rapidement au cours de la prochaine décennie. Comment pourront-ils s'intégrer à des milieux plutôt conservateurs, démographiquement très homogènes, moins mobiles et de culture majoritairement francophone et catholique depuis des générations ? Le défi projeté est de taille, de forte taille, immense. Les actions des intervenants publics et des dirigeants d'entreprise devront être planifiées en concertation, afin de créer des synergies pour maximiser les retombées des programmes socio-économiques et des pratiques de gestion qu'il faudra instaurer et bonifier, en réponse aux attentes et aux valeurs des nouveaux citoyens qui viendront enrichir nos régions. Le constat paraît des plus limpides : la GRH n'est plus un luxe mais une nécessité urgente, pour toute organisation embauchant du PHQ.

Ces **actions externes (intervenants publics et parapublics)** devront assurer le maintien du soutien financier gouvernemental octroyé aux ressources humaines et à la formation ; souligner la nécessité de faire mieux connaître les particularités du PHQ ; multiplier la mise en place et la

coordination de tables multi-sectorielles en ressources humaines ; favoriser l'accroissement de la visibilité médiatique des PME ; accroître l'implantation plus concentrée des entreprises dans les domaines porteurs et en des lieux centralisés ; mettre en œuvre des politiques migratoires plus agressives et mieux adaptées aux réalités des régions ; sans oublier le développement d'infrastructures locales et régionales favorisant les jeunes ménages, les familles et le PHQ dans son ensemble.

Quant aux **actions internes (celles des entreprises privées)**, elles devront cibler le développement des partenariats et des synergies entre organisations d'un même domaine d'activité, d'une même localité ou des mêmes bassins de main-d'œuvre ; l'accroissement de la formation et du développement de tout le personnel ; les pressions visant à rendre la région et ses lieux plus attrayants ; des programmes et des incitatifs concrets favorisant l'intégration familiale dans les milieux locaux ; en terminant par une meilleure identification et prise en compte des besoins et tendances propres au PHQ, clef de voûte de la croissance de toute organisation moderne.

## E. Suites et fin :

Enfin, cette recherche exploratoire a identifié de nombreuses pistes d'analyse nécessitant des traitements statistiques approfondis, ainsi que des suites pratiques découlant de ce premier volet. Ces suites viseront à vulgariser, médiatiser et proposer des outils concrets aux entreprises et aux intervenants publics actifs en gestion de main-d'œuvre et en GRH, s'inscrivant dans un projet de grande envergure qui pourra intéresser d'autres régions et d'autres milieux, où la rareté et la mobilité du PHQ posent des défis quotidiens.

Pour conclure, il convient de rappeler les résultats des sondages menés chaque année par la FCEI (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante), qui révèlent l'augmentation soutenue des préoccupations des dirigeants de PME face aux difficultés et au manque de PHQ (85% en 2003). Nul ne peut ignorer les impacts négatifs du vieillissement de la population et de la décroissance démographique, qui handicaperont très bientôt nos villes et villages, dont les entreprises ne cessent de croître et de gagner les marchés internationaux. D'où proviendront les ressources humaines qualifiées essentielles à leur production et au maintien de leur supériorité technologique et concurrentielle ? Comment retenir des personnes qui seront sollicitées de toutes parts ?

Il faut passer à l'action dès maintenant !

Il n'y a aucune raison d'attendre plus longtemps !

**Denis J. GARAND**<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ancien président (2003), CCPME-CCSBE : Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat.  
Professeur agrégé, *Entrepreneuriat et gestion de PME*. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval  
Québec (Québec), G1K 7P4. tél. : (418) 656-2131, poste 4230 ; télécopie : (418) 656-2624 ; denis.j.garand@fsa.ulaval.ca