

L'analyse des difficultés reliées  
à l'attraction, la mobilisation  
et la rétention  
du personnel hautement qualifié (PHQ)  
dans les régions  
de la Capitale-Nationale  
et de la Chaudière-Appalaches

**Résultats et impacts**

Denis J. Garand, janvier 2004

**Denis J. Garand Ph.D.**

**Avec la collaboration de :**

Tanja Michel, Catherine Lafrance (MBA)

Sophie Chabot, Hélène Cliche (BAA)

**Université Laval**

Denis J. Garand, janvier 2004

# Aperçu méthodologique

## Problématique :

Rareté de PHQ et difficultés  
d'attraction, de mobilisation et de rétention en région

## Objectifs :

1. Identifier et décrire ce qu'est le personnel hautement qualifié (PHQ).
2. Connaître et comprendre les facteurs favorables au PHQ.
3. Illustrer les pratiques de gestion applicables au PHQ.
4. Ébaucher des pistes de solution utiles à tous les acteurs.

Denis J. Garand, janvier 2004

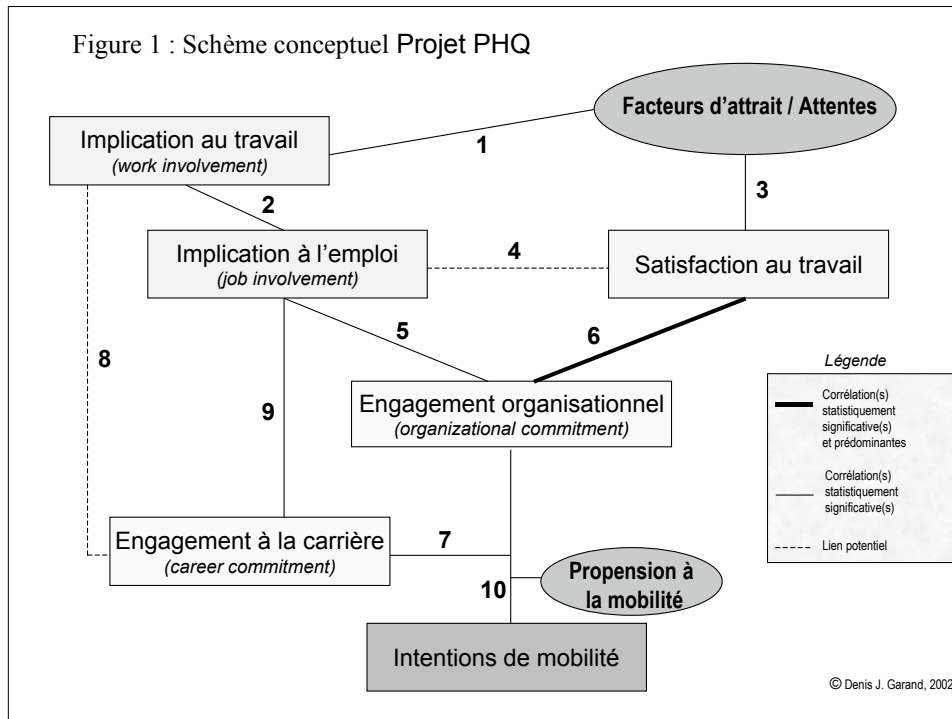
# Aperçu méthodologique

## Définition du PHQ

Tout individu qui contribue, par ses compétences et sa performance, à un ou plusieurs processus d'innovation et auquel la valeur stratégique et la valeur de performance confèrent un poids prépondérant dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Denis J. Garand, janvier 2004

Figure 1 : Schème conceptuel Projet PHQ



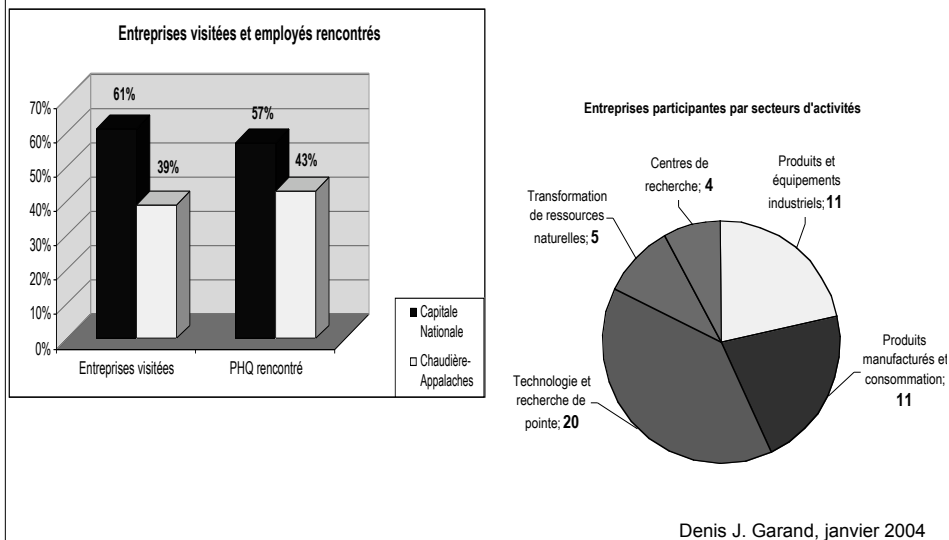
## Aperçu méthodologique

- Instrument de mesure développé en entier pour l'étude : 62 questions - 277 énoncés ; échelles de Likert en 5 points
- Questionnaire administré aux individus (PHQ), suivis de 93 groupes de discussion
- 496 répondants (PHQ) dans 51 entreprises des 2 régions
- Rencontres individuelles : avec les gestionnaires des ressources humaines (44) et le plus haut dirigeant de l'entreprise (46), à l'aide de deux questionnaires complémentaires

Denis J. Garand, janvier 2004

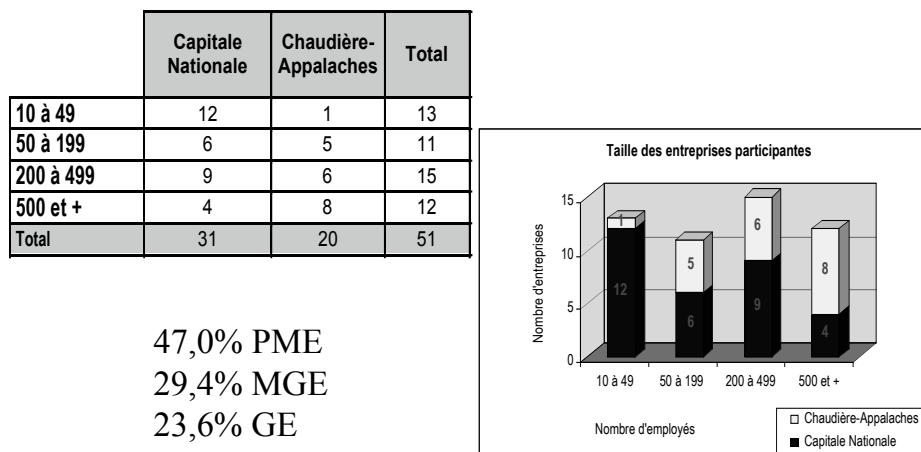
# Aperçu de l'échantillon

Domaines manufacturiers, industriels et technologiques



# Aperçu de l'échantillon

Taille des entreprises participantes



Denis J. Garand, janvier 2004

# Profil type du PHQ

Denis J. Garand, janvier 2004

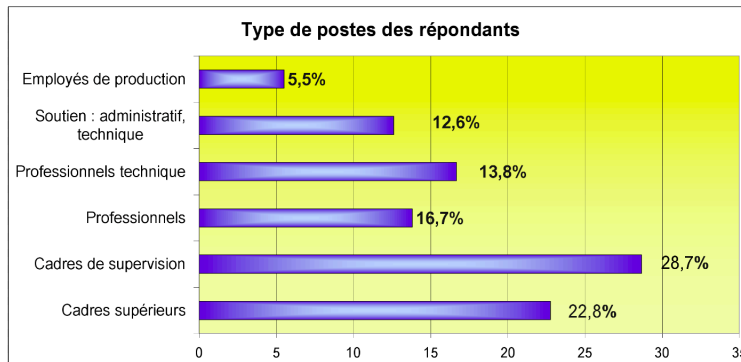
## Profil type du PHQ

- Homme (87%) âgé entre 34 et 44 ans
- Conjoint au travail, avec 2 enfants
- Habitant une ville ou un village (entre 3 000 et 30 000 habitants)
- Parlant uniquement le français (68%)
- Confession catholique
- Nés au Canada (91,3%), en majorité au Québec

Denis J. Garand, janvier 2004

## Profil professionnel type du PHQ

- Formation universitaire de premier cycle en sciences et génie
- Poste de professionnel, cadre intermédiaire ou supérieur



- De 15 à 20 ans d'expérience en milieu de travail
- Revenu annuel moyen : entre 55 000 et 65 000 \$

Denis J. Garand, janvier 2004

## Types de postes

### Description détaillée des titres de fonction du PHQ

Denis J. Garand, janvier 2004

1 - Cadres supérieurs et directeurs	2 - Techniciens et technologues	3 - Chargés de projet	4 - Coordonnateurs et contremaîtres	5 - Support administratif
Dir. bioanalytique Dir. corporatif des procédés Dir. de division Dir. de la gestion de projets Dir. de la qualité Dir. de la technologie Dir. de l'amélioration continue Dir. de l'automatisation Dir. de production Dir. des approvisionnements Dir. des finances Dir. des opérations Dir. des ressources humaines Dir. des ventes Dir. du crédit Dir. du développement Dir. fabrication Dir. ingénierie Dir. marketing Dir. R&D Dir. scientifique Dir. service à la clientèle Resp. développement V-P de l'approvisionnement V-P des finances	Chef technique Resp. qualité Tech. agricole Tech. en assembleur optique Tech. en design Tech. en génie industriel Tech. en génie mécanique Tech. en ingénierie de production Tech. en instrumentation Tech. en laboratoire Tech. en maintenance Tech. en optique Tech. en procédés Tech. en R&D Tech. en robotique Tech. en systèmes manufacturiers Tech. informatique Tech. R&D	Chargé de projet Coord. du développement Ingénieur des projets Chef de projet Chargé de projet Gérant des achats Gérant du développement	Agent de recherche Aide-superviseur Chargé de projet Chef de département technique Chef de l'approvisionnement Chef de l'ingénierie Chef de produit Chef de section Contremaître Contremaître de l'atelier Contremaître des opérations Contrôleur Coord. de l'atelier Coord. à l'automatisation Coord. marketing Coord. de la qualité Coord. environnement Gérant approvisionnement Gérant de production Gérant du développement Gérant informatique Gérant logistique Resp. de la maintenance Resp. du développement Superv. aux achats Superv. de la programmation Superv. de l'analyse de l'entretien Superv. de l'entretien Superv. de production Superv. des ingénieurs Superv. des prototypes Superv. des systèmes Superv. informatique Superv. technique Surintendant de la planification	Acheleur Analyste à l'estimation Analyste de systèmes Analyste informatique Approvisionneur Coord. des ressources humaines Comptable Contrôleur Coord. des ressources humaines Coord. R&D Estimateur Resp. de l'approvisionnement

6 - Design, conception et mécanique	7 - Support technique	8 - Ingénieurs	9 - Chercheurs	10 - Employés de production
Adjoint administratif Concepteur graphique Concepteur mécanique Designer industriel Dessinateur Développeur de logiciels Graphiste Programmeur analyste Resp. de la conception	Adjoint en R&D Administrateur de l'environnement Agent de R&D Concepteur électronique Concepteur mécanique Conseiller développement Conseiller technique Programmeur analyste Resp. d'activités Resp. de la maintenance Resp. de projet Resp. qualité	Assistant Dir. Coord. des modifications Ingénieur de l'amélioration Ingénieur de l'entretien Ingénieur de projet Ingénieur de systèmes Ingénieur des procédés Ingénieur en R&D Ingénieur industriel Ingénieur des opérations Resp. des procédés Resp. de R&D Resp. du secteur qualité	Associé de recherche Chercheur Chimiste Ingénieur électrique	Aide-mécanicien Assembleur-monteur Assembleur général Chef électricien Machiniste Manœuvre-réserviste Mécanicien Mécanicien hydraulique Mécanicien industriel Mécanicien superviseur Papeterier Pharmacocinéticien Soudeur-monteur

Denis J. Garand, janvier 2004

# Types de formation

## Description détaillée des domaines de spécialisation (études et diplômes) du PHQ

Denis J. Garand, janvier 2004

Administration	Génie	
DEC en gestion de bureau administration MBA relations industrielles droit bibliothéconomie	DEP. électromécanique automatisation foresterie génie génie chimique génie civil génie électrique génie forestier génie industriel	génie mécanique génie métallurgique génie physique génie informatique génie électromécanique hydraulique, pneumatique matériaux technique génie technique forestières
Biologie	Design, mécanique et construction	
biochimie biologie moléculaire microbiologie neurobiologie environnement	construction DEP mécanique conception mécanique DEP réfrigération électricité de construction électroménagers mécanique menuiserie classeur, mesureur	métallurgie soudage-montage technicien entretien technicien pâte et papier architecture design industriel technique design industriel technique en architecture dessinateur, concepteur



Arts et communications	Chimie	Physique, mathématiques
arts graphiques communication graphique communications confection industrielle photolithographie scénographie technique de mode textile traduction	DEC chimie-biologie chimie matières plastiques science des aliments techniques de laboratoire	DEP Électronique astrophysique électronique électrotechnique mathématiques physique optique sciences statistiques technologie physique
Informatique	Santé, nutrition, agronomie	Divers
informatique informatique de génie informatique de gestion technique informatique systèmes ordines	agronomie éducation physique kinésiologie pharmacie physiologie, nutrition sols et environnement génie rural géographie	enseignement secondaire général navigation théologie

## **Profil socio-psychologique type du PHQ**

**Attentes**  
**Implication**  
**Satisfaction**  
**Engagement**

Denis J. Garand, janvier 2004

## Attentes et implication

- Attentes **comblées** en regard de l'entreprise (3,68 / 5) et des compétences des collègues de travail (3,78).
- Attentes **modérément comblées** envers l'organisation du travail (3,08 / 5).
- Globalement, le PHQ est **plus orienté** vers ses tâches et ses collègues (implication à l'emploi) que vers le travail comme activité principale (implication au travail).

Denis J. Garand, janvier 2004

## Satisfaction au travail

- Le PHQ interrogé se montre **le moins satisfait** de ses conditions de travail, de sa paie, des promotions et des avantages sociaux (3,81 à 3,96 / 6)
- **Le plus satisfait** de la nature du travail, des collègues et de la supervision (4,81 à 5,06 / 6)
- La moyenne globale au test de satisfaction au travail (Spector) = 4,29 / 6 (écart-type : 0,62)

Denis J. Garand, janvier 2004

## Engagement (en 5 formes)

- 70% du PHQ accorde une **grande ou extrême importance** à la sécurité d'emploi tandis que 60% en bénéficient déjà
- L'engagement à la carrière (3,80 / 5) et l'engagement affectif (3,65) sont **nettement plus prononcés** que l'engagement instrumental (2,90)
- L'engagement organisationnel (3,24) et moral (loyauté ; 3,21) du PHQ demeurent toutefois **modérés**
- Accordent **beaucoup d'importance** à la conciliation travail-famille bien que les entreprises répondent très peu à ces attentes

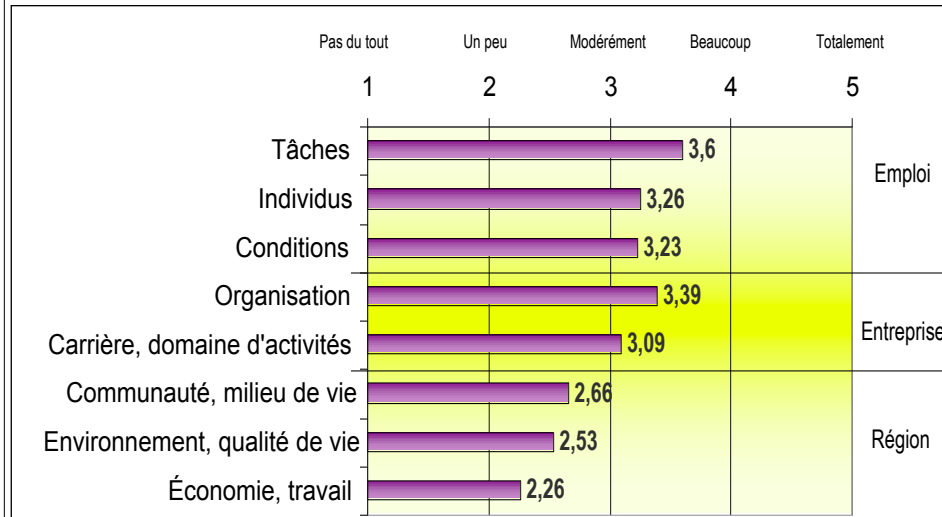
Denis J. Garand, janvier 2004

## Attraction du PHQ

**Facteurs d'attrait**  
**Recrutement**  
**Sélection**

Denis J. Garand, janvier 2004

## Facteurs d'attrait



Denis J. Garand, janvier 2004

## Facteurs d'attrait prépondérants

1. Relever des défis, possibilités de créer, d'innover, d'avoir les responsabilités et l'autonomie espérées
2. Réputation, dynamisme, qualité des communications et potentiel de croissance de l'organisation
3. Collègues de travail, ambiance et esprit d'équipe, collégialité et respect
4. Sécurité d'emploi, qualité des conditions de travail et de rémunération
5. Domaine d'activités porteur, possibilités d'accroître ses compétences
6. Milieu de vie, sécurité, activités culturelles, loisirs, respect des citoyens

Denis J. Garand, janvier 2004

## Milieu de vie et environnement

- Sentiment d'appartenance très fort face à leur milieu de vie d'enfance et plus faible face à leur milieu de vie actuel : le PHQ en région préfère habiter dans un milieu comparable à celui d'où il vient
- Ce constat permet d'appréhender la mobilité des individus, qui semblent conserver des liens avec leur milieu d'origine (urbain, banlieue, rural)
- La région et la localisation constituent un facteur d'attrait pour le PHQ, mais ce serait plutôt une faiblesse d'attraction et de rétention pour leurs dirigeants

Denis J. Garand, janvier 2004

## Faiblesses globales d'attraction (1)

- Milieus de travail et de vie trop homogènes □  
quasi 100% francophones, catholiques, caucasiens, peu familiers avec les autres ethnies et cultures
- Faible visibilité socio-économique et médiatique  
des entreprises (grandes et petites) des deux régions
- Emphase mise sur la qualité de vie des régions  
plutôt que sur les facteurs d'attrait auxquels répond concrètement le PHQ

Denis J. Garand, janvier 2004

## Faiblesses globales d'attraction (2)

- Rareté, manque de personnel qualifié et compétent et pénurie dans certains domaines
- Planifier les besoins et disposer d'assez de moyens pour étendre le recrutement (surtout en PME)
- Recours à trop peu de sources de recrutement (variété réduite) et récurrence des mêmes sources, peu importe les besoins de personnel et les périodes (surtout en PME)
- Procédures de sélection du PHQ manquant de rigueur p/r au poids technologique et stratégique des postes analysés

Denis J. Garand, janvier 2004

## Solutions envisageables : attraction (1)

### Facteurs d'attrait

#### **reconnaître les attraits auxquels répond le PHQ**

- La tâche ☐ défis, innovation, responsabilités, autonomie
- La qualité des communications
- La réputation et les perspectives de l'entreprise
- L'équipe ☐ collègues, ambiance, collégialité, respect
- Les conditions ☐ travail, équité, rémunération, sécurité d'emploi
- Un domaine porteur favorisant le développement de ses compétences
- Le milieu de vie ☐ sécurité, proximité, culture, loisirs, nature

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Solutions envisageables : attraction (2)**

- Sources de recrutement □ améliorer l'inventaire des RH pour mieux recourir aux sources internes ; diversifier les sources externes et mieux les choisir en fonction des postes à combler
- Sélection plus rigoureuse et plus systématique visant à vérifier puis valider des critères supérieurs de compétences, d'attitudes et de potentiel, à l'aide de techniques plus sophistiquées
- Améliorer la rémunération de base et les conditions de travail offertes

Denis J. Garand, janvier 2004

# **Mobilisation du PHQ**

**Accueil**  
**Intégration**  
**Communication**  
**Rémunération de base**

Denis J. Garand, janvier 2004

## Accueil et intégration

- 94% des répondants ont vécu une intégration qui s'est assez bien déroulée
- 46% disent que l'impact au quotidien de telles pratiques s'avère fort ou très fort
- Les trois activités d'accueil les plus pratiquées (90%) demeurent : premier accueil, visite de l'entreprise et présentation aux collègues
- Le PHQ accorde aussi une grande importance à l'accompagnement / coaching, bien que vécu par 50% des répondants

Denis J. Garand, janvier 2004

## Communication

- Communications formelles et informelles se chevauchent dans toutes les organisations :
  - à des degrés très variables,
  - en fonction des valeurs et styles de gestion des dirigeants (centralisation, hiérarchie, collégialité)

**\*\*\* À noter \*\*\***

**Si les communications sont mauvaises,  
les mesures de mobilisation et rétention  
ne conviendront pas au PHQ**

Denis J. Garand, janvier 2004



## Rémunération

- Salaire modérément équitable et satisfaisant
- La hausse du salaire n'est pas être une pratique de mobilisation ni de rétention qui produit de bons résultats (sauf en cas d'inéquité)
- Prépondérance de trois avantages sociaux :
  - assurances collectives : 27%
  - fonds de pension : 21%
  - horaires et congés : 17%

Denis J. Garand, janvier 2004

## Faiblesses globales de mobilisation

- Accueil aussi peu approfondi pour les employés de la base que le PHQ, suscitant dès le début de faibles sentiments d'appartenance et d'engagement
- Rémunération globale inférieure □ salaires plus bas et avantages sociaux peu étendus
- Intégration difficile des "hors-région" au travail, et encore plus ardue dans la société locale, souvent fermée autour de grands groupes familiaux installés depuis des générations
- Écarts de perceptions entre les dirigeants et leur PHQ sur l'importance et les façons de communiquer au travail
- Manque d'information, contrôle des rumeurs et des communications souterraines

Denis J. Garand, janvier 2004

## Solutions possibles : mobilisation (1)

- **Accueil** ☐ accorder toute l'importance requise à l'arrivée en poste de nouvelles ressources qualifiées, afin de mieux initier leur intégration et leur fidélisation à l'entreprise et au milieu social
- **Intégration** : structurer et appliquer concrètement des mesures et des mécanismes d'intégration du PHQ à son équipe ainsi qu'aux autres services de l'organisation
- **Intégration familiale** ☐ favoriser la mise sur pied et le maintien harmonieux d'initiatives internes et externes aux entreprises afin de maximiser l'intégration des familles en deçà d'une année

Denis J. Garand, janvier 2004

## Solutions possibles : mobilisation (2)

- Communications ascendante et descendante ☐
  - PHQ sont rarement de simples exécutants
  - leur fournir de meilleures informations, incluant celles qui sont stratégiques- consultation accrue du PHQ
  - intégration au processus décisionnel en fonction de leur spécialisation
  - responsabilisation selon leurs habiletés et niveau d'expertise
- Améliorer la rémunération de base du PHQ (équités interne et externe) ☐ entre les deux régions et avec l'extérieur (variable selon les postes et la rareté)

Denis J. Garand, janvier 2004

# Rétention du PHQ

**Évaluation du personnel  
Formation et développement  
Bonification de la rémunération**

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Évaluation et formation du personnel**

- Évaluation du PHQ faite sur une base assez régulière, mais très variable d'une entreprise à l'autre
- Seulement 50% du PHQ sondé dit recevoir une formation (interne ou externe) adéquate
- Les organisations semblent percevoir le PHQ comme du personnel « suffisamment formé », laissant de côté les exigences de maintien et d'amélioration des compétences

Denis J. Garand, janvier 2004

## Bonification de la rémunération

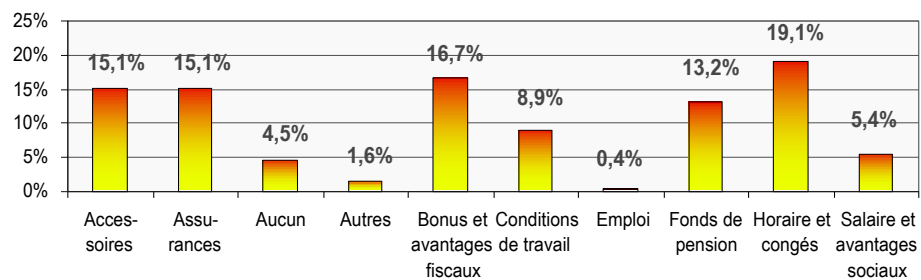
Les quatre facteurs les plus importants stimulant le PHQ à rester au sein de l'entreprise (individus vs dirigeants) :

- réputation et perspectives : 85 - 55%
- défis et responsabilités : 77 - 73%
- relations interpersonnelles : 100 - 46%
- région et localisation : 60 - 9%

Denis J. Garand, janvier 2004

## Avantages complémentaires souhaités par le PHQ

Quels avantages complémentaires considérez-vous que l'entreprise devrait offrir?



**Ce qui devrait être offert : horaire/congés, bonus et avantages fiscaux, assurances collectives et accessoires**

Denis J. Garand, janvier 2004

## Faiblesses globales de rétention (1)

- Évaluation du personnel :
  - manque de temps, d'habiletés et d'expertise
  - réticences des supérieurs immédiats comme des employés
- Formation et développement :
  - manque de planification des activités de formation
  - manque de temps et de moyens (humains et financiers)
  - réticences organisationnelles à libérer le PHQ
  - développement des compétences du PHQ insuffisamment considéré par les dirigeants, ni approprié aux besoins des individus
- Faible concentration des entreprises embauchant du PHQ, dans tous les domaines d'activité

Denis J. Garand, janvier 2004

## Faiblesses globales de rétention (2)

- Conservatisme des dirigeants d'entreprise : en partie lié à la mono-culture sociétale, où il manque le mélange d'ethnies et de cultures qui suscite le **choc des idées, la compétition et l'évolution des modes de pensée et d'action**, comme on peut l'observer à Montréal, Toronto ou Vancouver
- Peu d'individualisation et de bonification des rémunérations, sauf pour les cadres supérieurs, ne soutenant pas toujours la comparaison avec les concurrents des autres régions
- Rétention en cul-de-sac lorsque la famille n'a pu s'intégrer au milieu local et régional

Denis J. Garand, janvier 2004

## Solutions envisageables : rétention (1)

- Mieux combler les facteurs d'attrait liés à la tâche, à l'autonomie, à la qualité des communications et l'intégration à l'équipe
- Évaluation du personnel :
  - mieux adapter les modes d'évaluation à ces individus exigeants mais performants
  - former et stimuler les évaluateurs à procéder avec rigueur
- Formation et développement :
  - meilleure planification et application plus rigoureuse
  - donner accès à des formations favorisant le développement des compétences, pour maintenir élevée l'expertise du PHQ, tant pour l'organisation que les individus eux-mêmes

Denis J. Garand, janvier 2004

## Solutions envisageables : rétention (2)

### Rémunération :

- Accorder des salaires équitables p/r à l'expertise et aux compétences réelles, plutôt que selon l'ancienneté et la classification des postes
- Octroyer des avantages sociaux diversifiés répondant adéquatement aux besoins individuels
- Individualisation et bonification des rémunérations liées davantage aux compétences et à la performance, en partie par des bonus monétaires mais aussi par le biais d'abris fiscaux et d'accessoires

Denis J. Garand, janvier 2004

# Interprétation GRH

Denis J. Garand, janvier 2004

## Pratiques originales de GRH: ATTRACTION

<b>Pratiques de GRH</b>	<b>Description de la pratique observée</b>
Recrutement et sélection	Entrevue avec trois futurs collègues
Recrutement et sélection	Récompenses monétaires aux employés fournissant de bonnes références
Recrutement et sélection	Embauche de travailleurs provenant de la Gaspésie pour contrer la pénurie de main-d'œuvre

Denis J. Garand, janvier 2004

## Pratiques originales de GRH: MOBILISATION

Pratiques de GRH	Description de la pratique observée
Accueil et intégration	Tour de la ville et de ses environs en voiture avec un nouvel employé
Avantages complémentaires	Offre des cours de yoga et des activités de bien-être personnel
Avantages complémentaires	Un chalet est disponible pour les cadres et un autre pour le syndicat
Avantages complémentaires	Installation d'une petite salle de cinéma où les employés se réunissent les fins de semaine
Avantages complémentaires	Embauche un comptable qui fait gratuitement les rapports d'impôts des employés
Avantages complémentaires	Mise sur pied d'une boîte à suggestions virtuelle sur Internet pour les activités sociales (dégustation de bières étrangères, sortie en ski, party d'huîtres)
Avantages complémentaires	Organisation d'un gala de reconnaissance pour les employés qui se sont démarqués au cours de l'année.
Formation	Les employés doivent avoir un projet de formation personnelle en dehors des formations organisées par l'entreprise.

Denis J. Garand, janvier 2004

## Pratiques originales de GRH: RÉTENTION

Pratiques de GRH	Description de la pratique observée
Rétention	Formation d'un comité de rétention. Ce comité est formé du président, de la directrice des ressources humaines et de deux directeurs. Ce comité organise des activités et se soucie de garder à jour l'échelle salariale.

Denis J. Garand, janvier 2004



## **Disparités entre les deux régions**

- Liées aux différences de secteurs et domaines d'activités :
  - répartition sectorielle des entreprises fort contrastée entre les deux régions à l'étude
  - les entreprises technologiques (Québec) appliquent un style de gestion qui diffère des milieux manufacturiers et industriels (Chaudière-Appalaches)
- Les entreprises de transformation de ressources naturelles se distinguent aussi des autres domaines d'activités
- Lévis métro ressemble beaucoup plus à Québec métro qu'à Chaudière-Appalaches

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Différences entre Canadiens et non-Canadiens**

- Les 8,7% de PHQ non-Canadiens ne représentent que 43 personnes / 496, qu'il a fallu diviser en deux groupes : Européens de l'Ouest et le reste de la planète
- Ces deux groupes ne perçoivent pas les facteurs d'attrait comme les « locaux »
- Les non-Canadiens possèdent le profil type du PHQ mobile, particulièrement pour les Européens de l'Ouest : plus jeunes, célibataires, entreprises plus petites et en forte croissance ...
- Les deux groupes de non-Canadiens démontrent une ouverture et une tolérance nettement plus élevées que les « locaux » ...

Denis J. Garand, janvier 2004

## Impacts démographiques

La **chute de la natalité** (extrême dans nos régions), **l'immigration minimaliste** et le **vieillessement de la population** auront bientôt des impacts notables sur la main-d'œuvre et le PHQ

- Raretés prochaines de personnel peu qualifié et hautement qualifié.
- Pénuries prévisibles dans plusieurs domaines et spécialités.
- Départ de PHQ performant par manque de masse critique permettant de maintenir des équipes de pointe.
- Freins à la croissance des entreprises, qui ne pourront répondre à la demande extérieure.
- Chute de compétitivité des entreprises de nos régions, qui deviendront alors obsolètes ou sujettes aux OPA.
- Départ éventuel de plusieurs entreprises vers d'autres régions, afin de poursuivre leur croissance dans des bassins de main-d'œuvre plus consistants.

Denis J. Garand, janvier 2004

## Indices élaborés

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Indice # 1**

### **Propension à la mobilité du personnel hautement qualifié**

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Indice de mobilité**

- Créé à partir des résultats de cette étude : indice de propension à la mobilité du PHQ
- Composé de nombreux éléments socio-démographiques des individus
- Indice moyen de 35,87 avec courbe normale ; la majorité du PHQ interrogé se situant entre 33 et 39 (max. : 60)
- Faible propension ( < 31 ) : 16,7% du PHQ
- Forte propension ( > 40 ) : 21,2%

Denis J. Garand, janvier 2004

## Profil du PHQ mobile

- Jeune, célibataire
- Originaire de milieux urbains
- Attiré par des facteurs liés à la carrière et au domaine d'activité de l'entreprise
- Moins engagé envers son organisation qu'envers sa carrière
- Moins satisfait de sa rémunération, mais plus satisfait de ses collègues et de la supervision
- Démontre de meilleures dispositions envers les gens d'autres cultures
- Travaille dans de jeunes entreprises urbaines des domaines technologiques ayant un taux de croissance supérieur à la moyenne

**\*\*\* À noter:**

**la satisfaction au travail  
n'est qu'un des éléments  
contribuant à la stabilité  
d'une personne**

Denis J. Garand, janvier 2004

## Indice # 2

Bonheur au travail  
du personnel hautement qualifié

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Indice de bonheur au travail**

### **Pourquoi s'intéresser au bonheur au travail ?**

- Crises relationnelles accrues dans des organisations en perpétuels réajustements et recherche de performance
- Préoccupations humanistes en hausse depuis les années 90: sens d'engagement, qualité de vie, etc.
- Popularité en forte progression du bonheur au travail comme outil de GRH depuis 2001
- Difficultés de définition du construit : prévalence des théories implicites et personnelles ...
- Davantage approprié d'analyser les déterminants plutôt que de s'attarder à définir le bonheur au travail

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Indice de bonheur au travail**

Selon le PHQ,

les **déterminants du bonheur au travail** seraient :

- Le sentiment d'être utile, de faire la différence, de se réaliser
- Les relations interpersonnelles, l'équipe, l'ambiance de travail, le sentiment d'appartenance
- La nature du travail, les défis et responsabilités
- Une rémunération et avantages sociaux adéquats
- La passion ; être content d'aller travailler

Denis J. Garand, janvier 2004

## Indice de bonheur au travail

<i>Personne</i>	Réalisation Faire la différence, être utile Passion Conciliation travail-famille Progression de carrière Sens donné au travail	Nature du travail Défis et responsabilités Charge de travail Diversité des tâches Pouvoir Autonomie/Liberté d'action	<i>Tâche</i>
<i>Organisation</i>	Rémunération Philosophie de gestion Environnement Conditions de travail Réputation	Relations interpersonnelles Reconnaissance	<i>Équipe</i>

Denis J. Garand, janvier 2004

## Bonheur au travail : la personne

- **RÉALISATION** : réalisation de soi, perception d'efficacité personnelle
- **FAIRE LA DIFFÉRENCE, ÊTRE UTILE** : sentiment d'appartenance, implication, engagement, sentiment de faire la différence et d'être utile, avoir le sentiment de faire des choses qui restent
- **PASSION** : être content d'aller travailler, avoir la passion
- **CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE** : équilibre
- **PROGRESSION DE CARRIÈRE** : objectifs de carrière, croissance professionnelle, promotions, perfectionnement
- **SENS DONNÉ AU TRAVAIL**

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Bonheur au travail : l'équipe**

- **RELATIONS INTERPERSONNELLES** : relations avec les collègues de travail, l'harmonie avec l'équipe, se sentir écouté et apprécié, l'ambiance et l'atmosphère de travail
- **RECONNAISSANCE** : être reconnu à sa juste valeur

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Bonheur au travail : la tâche**

- **NATURE DU TRAVAIL** : travail qui n'est pas routinier, qui donne l'occasion de faire des choses qui plaisent
- **DÉFIS ET RESPONSABILITÉS** : défis rencontrés, faire des choses qu'il ne pourrait faire ailleurs, avoir un travail que n'importe qui ne pourrait pas faire
- **CHARGE DE TRAVAIL**
- **DIVERSITÉ DES TÂCHES**
- **POUVOIR** : avoir du pouvoir et l'apprécier
- **AUTONOMIE / LIBERTÉ D'ACTION**

Denis J. Garand, janvier 2004

## Bonheur au travail : l'organisation

- RÉMUNÉRATION : salaire, avantages sociaux et complémentaires, travail dans lequel on n'a pas le sentiment d'être exploité
- PHILOSOPHIE DE GESTION : culture de l'entreprise, vision, valeurs véhiculées dans l'entreprise
- ENVIRONNEMENT : localisation de l'entreprise
- CONDITIONS DE TRAVAIL : horaire
- RÉPUTATION : réputation et perspectives de l'entreprise

Denis J. Garand, janvier 2004

## Le bonheur sous analyse

### Variables psychologiques les plus significatives :

- accès à une formation adéquate
- participation à la prise de décisions.
- L'indice recèle un fort potentiel d'outil diagnostique : les organisations pourront se comparer à la moyenne des répondants de leur secteur, de leur région ou de l'échantillon dans son ensemble.
- Un profil type exhaustif de l'employé ne peut être dressé selon les variables socio-démographiques, une variable individuelle n'ayant pu être testée dans la présente étude : la personnalité.  
*Aurions-nous sous-estimé son impact ?*
- Enfin, il paraît nécessaire de poursuivre cette démarche originale, pour l'instant à l'état embryonnaire, plusieurs questionnements étant encore en suspend.

Denis J. Garand, janvier 2004



## Profil-type du PHQ heureux ?

Un individu ayant un indice de bonheur au travail **FAIBLE** pourrait être décrit ainsi:

- Un individu qui a des **conditions de travail qui ne le satisfont pas** entièrement.
- ... dont les **attentes initiales n'ont pas été comblées**.
- ... qui a un **engagement peu élevé envers sa carrière**.
- ... qui **s'accomplit peu** dans le cadre de son travail.
- ... qui aurait **peu de formation** lui permettant de maintenir ou d'accroître ses habiletés et compétences.
- ... qui est **peu sollicité pour participer à la prise de décisions** touchant directement ou indirectement son emploi.

Un individu ayant un indice de bonheur au travail **ÉLEVÉ** pourrait être décrit comme:

- Quelqu'un qui a eu **peu ou pas de comportements de recherche d'emploi** lors des six derniers mois.
- ... qui a un **engagement moral élevé** envers son entreprise.
- ... qui aurait **beaucoup de formation** lui permettant de maintenir ou d'accroître ses habiletés et compétences.
- ... qui est **très sollicité pour participer à la prise de décisions** touchant directement ou indirectement son emploi.

Denis J. Garand, janvier 2004

## Actions et programmes actuels et souhaités

### Interventions externes :

- 1- Soutien financier gouvernemental en RH
- 2- Faire connaître les particularités du PHQ
- 3- Coordonner des tables multi-sectorielles RH
- 4- Offrir davantage de visibilité aux PME
- 5- Favoriser l'implantation des entreprises
- 6- Mettre en œuvre des politiques migratoires
- 7- Développer des infrastructures

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Actions et programmes actuels et souhaités**

### **Interventions internes :**

- 1- Développer les partenariats et les synergies
- 2- Accroître la formation et le développement de tout le personnel
- 3- Rendre la région et ses lieux plus attrayants
- 4- Favoriser l'intégration familiale
- 5- Identifier les besoins et tendances propres au PHQ en région comme en milieu urbain

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Conclusion**

- Cette première étude exploratoire a fait émerger une multitude de tendances auxquelles il faut maintenant s'attaquer, les impacts étant déjà prévisibles
- Selon les sondages de la FCEI, 85% des dirigeants identifiant le manque de personnel qualifié comme étant le principal défi de GRH pour les prochaines années, il convient de passer à l'action !
- Quelles mesures les intervenants publics et privés doivent-ils privilégier ?

**La discussion doit s'ouvrir sans délai !**

Denis J. Garand, janvier 2004

## **Transfert de connaissances**

- Retour des résultats de l'étude aux entreprises participantes
- Développement d'outils RH □ indices, pratiques à privilégier, adaptations au PHQ et au contexte des PME
- Élaboration de modèles à succès
- Médiatisation à l'ensemble des entreprises des deux régions, incluant les non participantes
- Tables multi-sectorielles en RH
- Mise sur pied d'initiatives proactives □
  - *États généraux* sur l'attraction et l'immigration, sur la rétention en région
  - *Observatoire* sur l'attraction et la rétention des RH
  - création d'organismes tels *Préférence Estrie*

Denis J. Garand, janvier 2004