



UNIVERSITÉ
LAVAL



Centre d'entrepreneuriat et de PME

L'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

RAPPORT FINAL

Étude réalisée pour le compte de :

Pôle Québec Chaudière-Appalaches

Emploi-Québec (régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches)

Conseil régional de concertation et développement de Québec (CRCDQ)

par

Denis J. GARAND, Ph.D.

25 mars 2004

© Université Laval, 2004

AVERTISSEMENTS

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Ce rapport de recherche est protégé par les lois et règlements sur le droit d'auteur et la propriété intellectuelle. Toute reproduction, en tout ou en partie (texte, tableau, graphique, figure ou annexe), par quelque procédé que ce soit (graphique, électronique ou mécanique), est strictement interdite sans l'autorisation écrite de l'auteur.

Dans cet ouvrage, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

L'Université Laval n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce document, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

Données (préliminaires) de catalogage avant publication (Canada)

Garand, Denis J., 1959-

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

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 0-9735333-0-7

1. Gestion des ressources humaines - Québec (Province).
2. Personnel hautement qualifié - Québec (Province)
3. Petites et moyennes entreprises - Québec (Province).
4. Grandes entreprises - Québec (Province)
5. Pénuries de main-d'œuvre - Québec (Province).
6. Attraction, mobilisation et rétention du personnel

Publié par : Denis J. Garand
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
QUÉBEC (Québec)
Canada G1K 7P4

téléphone : (418) 656-2131, poste 4230

télécopieur : (418) 656-2624

courriel : denis.j.garand@fsa.ulaval.ca

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
© Université Laval, 2004

IMPRIMÉ AU CANADA

Avant-propos

Suite à des demandes provenant de plusieurs acteurs des milieux économiques et technologiques de la grande région de Québec, et dans l'ambiance effrénée de la période que l'on qualifie désormais de "bulle technologique", l'idée d'une étude d'envergure a pris forme au printemps et à l'été 2001. Après avoir franchi ces étapes préparatoires, le projet de recherche *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* a démarré à l'hiver 2002¹.

Ce rapport final présente le résultat des trois années de travaux sur le terrain et des analyses menés par Denis J. Garand, professeur à l'Université Laval, et son équipe. On y retrouve les éléments constituant toute recherche scientifique : problématique, cadre théorique, méthode de recherche, échantillon, résultats, interprétation, discussion, conclusions et bibliographie.

Après avoir établi le devis de recherche et complété un premier survol de la problématique, choisi la méthode d'enquête, élaboré un instrument de mesure sophistiqué, rédigé formellement un premier jet de cadre conceptuel et débuté les rencontres sur le terrain, le *Projet PHQ* a atteint sa pleine vitesse de croisière à l'automne 2002. La saisie de données s'est dès lors effectuée au fur et à mesure des rencontres en entreprise, les enquêtes sur le terrain prenant fin en mars 2003. Malgré un démarrage des démarches de sollicitation plus lent que prévu, l'équipe a obtenu la participation des trois-quarts des entreprises et individus espérés, ce qui constitue en soi un succès appréciable.

Toutefois, comme dans la majorité des recherches empiriques, les échéanciers prévus ont dû être étendus afin d'atteindre les niveaux de représentativité nécessaires pour bien illustrer les multiples réalités des entreprises des deux régions analysées. Néanmoins, après avoir complété les multiples et laborieuses étapes de compilation, d'analyse, d'interprétation et de rédaction, cette étude exploratoire a pris fin en juillet 2003, le lancement officiel des résultats ayant eu lieu le 15 octobre de la même année.

Par ailleurs, il convient de rappeler la nécessité de poursuivre cette étude dans un second volet axé sur la vulgarisation, la médiatisation, le transfert des connaissances acquises et la mise en application pratique des résultats obtenus dans ce premier volet exploratoire. Cette continuité apparaît pour plusieurs incontournable et doit faire l'objet d'une attention particulière. Il apparaît essentiel de fournir les retours attendus par les organisations participantes et les intervenants impliqués dans cette vaste problématique d'attraction, de mobilisation et de rétention du PHQ dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches.

¹ Projet coordonné par le Groupe d'action pour l'avancement technologique et industriel des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches (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).

Enfin, avant d'entamer la lecture de ce troisième et dernier livrable du *Projet PHQ*, il convient de signaler l'ampleur impressionnante du travail réalisé par l'équipe de recherche. D'une part, par l'incalculable Tanja MICHEL, professionnelle et chargée de recherche à plein temps, secondée par Catherine LAFRANCE, étudiante au MBA-Management et Valérie BOUTIN, étudiante au B.A.A.. D'autre part, par une dynamique équipe de sollicitation dirigée par Sophie CHABOT, appuyée par Hélène CLICHE, toutes deux étudiantes au B.A.A. Il convient de souligner aussi la précieuse contribution de Vincent DUMONT et Rose-Marie DELAGE, et de préciser que sans la présence estivale et le labeur soutenu d'Hélène, ce rapport n'aurait pu se terminer d'aussi belle façon.

Il faut aussi rappeler le soutien constant des collègues de l'Université Laval : Pierre LEFRANÇOIS et Nicole LACASSE, successivement vice-doyens à la recherche et aux partenariats de la Faculté des Sciences de l'administration à l'Université Laval, Réal ADAM et Louis CARRIER, agents de développement en recherche, ainsi que Gérald D'AMBOISE, professeur retraité.

Finalement, il convient de remercier Frédéric BEAULIEU et Hamid DJELLOUD, anciennement du GATIQ Technorégion, ainsi que Renaud TURCOTTE et Yvan NADEAU, d'Emploi-Québec, pour l'ensemble de leur contribution au *Projet PHQ*.

Mille mercis à tous !

Bonne lecture !

Denis J. GARAND²
Québec, 19 mars 2004

² 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

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire du rapport final	A
Avant-propos	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux	ix
Liste des graphiques	xi
Liste des figures	xii
Liste des sigles et abréviations	xiii

Chapitre 1 Contexte, problématique et objectifs

1.1 Contexte de l'étude	1
1.2 Problématique	2
1.3 Formulation des objectifs	8

Chapitre 2 Cadre conceptuel et définition opérationnelle des variables

2.1 Gestion des ressources humaines et pratiques de GRH	11
2.2 Variables psychologiques et propension à la mobilité	14
2.3 Innovation et technologie : des concepts à mieux définir	20
2.3.1 L'innovation	20
2.3.2 La technologie	21
2.3.3 Le niveau de sophistication technologique de la PME	22
2.4 Personnel hautement qualifié (PHQ)	23

Chapitre 3 Méthode de recherche

3.1 Approche méthodologique	27
3.2 Élaboration des instruments de mesure	28
3.3 Constitution de l'échantillon (organisations et individus)	33
3.4 Cueillette de données	36
3.5 Difficultés de constitution de l'échantillon	36

Chapitre 4 Identification et description du personnel hautement qualifié

4.1	Description de l'échantillon (entreprises et individus)	39
4.1.1	Description globale des entreprises sollicitées et participantes	41
4.1.2	Répartition des entreprises sollicitées et participantes par domaine d'activité	43
4.2	Quels postes occupent le personnel hautement qualifié ?	49
4.3	Portrait socio-démographique du PHQ	51
4.4	Portrait professionnel du PHQ	54
4.5	Portrait socio-psychologique du PHQ	56
4.5.1	Sécurité d'emploi et mobilité professionnelle des répondants	57
4.5.2	Variables psychologiques : engagement, implication et satisfaction	59
4.5.2.1	Attentes, communications, autonomie, prise de décisions, accomplissement	60
4.5.2.2	Citoyenneté organisationnelle	60
4.5.2.3	Ouverture et tolérance aux spécificités culturelles et ethniques	61
4.5.2.4	Engagement organisationnel	62
4.5.2.5	Implication au travail, à l'emploi	63
4.5.2.6	Satisfaction au travail (test de Spector)	63
4.5.2.7	Conditions de travail (hors-rémunération) et conciliation travail-famille	65
4.6	Un PHQ distinct des autres régions ?	66

Chapitre 5 Facteurs d'attrait et contextes favorisant la mobilisation et la rétention du PHQ

5.1	Connaître et comprendre les facteurs favorables au PHQ	68
5.1.1	Quels sont les facteurs d'attrait les plus importants aux yeux du PHQ interrogé ?	69
5.1.2	Quels sont les atouts des régions et des entreprises suscitant l'envie d'y travailler ?	70
5.1.3	Milieus de vie passé et actuel et sentiment d'appartenance	73
5.2	Tendances émergeant des groupes de discussion	74
5.3	Facteurs d'attrait et contextes favorables au PHQ	76
5.3.1	Quels arguments utiliseriez-vous pour convaincre un collègue de travailler dans l'entreprise ?	76
5.3.2	Attentes du PHQ comblées	80
5.3.3	Activités d'accueil et d'intégration	82
1.0	Facteurs et contextes mobilisant et retenant le PHQ à son emploi, dans son entreprise et dans une région donnée	84
5.4.1	Rémunération : salaires et avantages sociaux	85
5.4.2	Formation et développement des compétences	87
5.5	Éléments stimulant le PHQ à demeurer en poste	89
5.6	Indice # 1 : évaluation de la propension à la mobilité du PHQ	93
5.7	Indice # 2 : le bonheur au travail du personnel hautement qualifié	96

Chapitre 6 Pratiques de gestion des ressources humaines applicables au PHQ

1.0	La gestion des ressources humaines : une pratique “sur mesure” adaptée aux besoins réels de l’organisation	100
6.2	Forces et faiblesses d’attraction du personnel	103
6.2.1	Forces de l’entreprise dans l’attraction de nouveaux employés : recrutement, sélection, accueil et intégration.....	103
6.2.2	Faiblesses de l’entreprise dans l’attraction de nouveaux employés	106
6.3	Forces et faiblesses de rétention du personnel	109
6.3.1	Forces de l’entreprise en rétention du personnel hautement qualifié : fidélisation et sens d’engagement.....	109
6.3.2	Faiblesses de l’entreprise en rétention du PHQ.....	112
6.4	Mieux gérer le PHQ : réalités, difficultés et solutions	115
6.5	Défis de gestion des ressources humaines du PHQ	126
6.6	Effets des orientations stratégiques sur l’attraction et la fidélisation du PHQ	129

Chapitre 7 Synthèse, recommandations et conclusion

7.1	Utilisations concrètes des résultats de cette étude exploratoire sur le PHQ	133
7.1.1	Identifier et décrire ce qu’est le personnel hautement qualifié (PHQ).....	134
	Quels postes peuvent être considérés comme du PHQ ?	
	Où se situe ce PHQ et où se concentre-il particulièrement ?	
	Qu’est-ce qui caractérise le PHQ ? Portraits socio-démographique et professionnel	
	Quel serait le portrait socio-psychologique du PHQ moyen ?	
	Quelles différences peut-on relever entre le PHQ des deux régions étudiées et celui des autres régions industrialisées ?	
7.1.2	Connaître et comprendre les facteurs favorables au PHQ.....	136
	Quels sont les atouts des régions et des entreprises suscitant l’envie d’y travailler, ainsi que les facteurs d’attrait les plus importants aux yeux du PHQ interrogé ?	
	Quelles différences d’attentes et de perceptions prévalent entre les individus et l’organisation ?	
	Comment peut-on évaluer la propension à la mobilité d’individus hautement qualifiés ?	
	À quoi peut bien ressembler le bonheur au travail chez le personnel hautement qualifié ?	
7.1.3	Illustrer les pratiques de gestion applicables au PHQ.....	141
	Quelles pratiques de GRH favorisent l’attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ ?	
	Quels sont les facteurs et les contextes qui <u>attirent</u> le PHQ vers un emploi, une entreprise et une région donnée ?	
	Quels sont les facteurs et les contextes qui <u>mobilisent</u> le PHQ à leur emploi, dans leur entreprise et dans une région donnée ?	
	Quels sont les facteurs et les contextes qui <u>retiennent</u> le PHQ à leur emploi, dans leur entreprise et dans une région donnée ?	
	Que font les entreprises pour mieux gérer leur PHQ ?	
	Quels défis peut-on entrevoir dans la gestion des ressources humaines du PHQ ?	
	Doit-on gérer le PHQ différemment de l’ensemble du personnel d’une organisation ?	

Sur quelles variables sociologiques ou psychologiques peut-on intervenir pour combler les attentes du PHQ, favoriser son implication et son engagement, accroître sa satisfaction et, ultimement, son bonheur au travail ?

Les orientations stratégiques des organisations ont-elles des liens sur l'attraction et la fidélisation du PHQ ?

Peut-on établir des distinctions entre les deux régions analysées, entre leurs entreprises, entre les individus qui y travaillent ?

7.2	Actions et programmes publics actuels et souhaités	150
7.2.1	Quelles interventions les acteurs publics peuvent-ils envisager pour améliorer l'attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ ?.....	150
7.2.2	Interventions externes et internes favorables au PHQ.....	153
7.3	Limites de cette recherche exploratoire	157
7.4	Avenues de recherche et suites à privilégier	158

Bibliographie	160
---------------------	-----

Annexes :

A : Aperçu socio-démographique des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches	174
B : Résultats descriptifs ordonnés (enquête auprès du PHQ)	177
C : Description détaillée des titres de fonction et des domaines de spécialisation du personnel hautement qualifié	187
D : Niveau d'importance des diverses variables (tests de comparaison de moyennes) : variables psychologiques, facteurs d'attrait, descriptifs entreprises – individus	190
E : Répartition des réponses aux tests de Spector	195

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1	Canevas d'analyse des pratiques de GRH	13
2	Catégories de personnel de valeur (Nadeau, 1999)	24
3	Définition opérationnelle du personnel hautement qualifié (PHQ)	26
4	Aperçu de l'instrument de mesure (PHQ)	30
5	Population ciblée, objectifs et échantillon final	39
6	Taille des entreprises participantes	42
7	Entreprises participantes par domaine d'activité	45
8	Discipline ou spécialisation des études des répondants	55
9	Attentes, communications-autonomie, prise de décisions et accomplissement	60
10	Test de citoyenneté organisationnelle	60
11	Ouverture et tolérance aux spécificités culturelles et ethniques	61
12	Test d'engagement organisationnel	62
13	Tests d'implication au travail et à l'emploi	63
14	Test de satisfaction au travail (Spector)	63
15	Conditions de travail (hors-rémunération) et conciliation travail-famille	65
16	Importance comparée de l'ensemble des facteurs d'attrait	71
17	Synthèse de l'ensemble des mots clés des groupes de discussion	75
18	Quels arguments utiliseriez-vous pour convaincre un collègue de travailler dans l'entreprise ? Catégorisation	77
19	Quels arguments utiliseriez-vous pour convaincre un collègue de travailler dans l'entreprise ? Énoncés	79
20	Quels sont les éléments les plus importants vous stimulant à demeurer au sein de cette entreprise ? - Catégorisation	89
21	Quels sont les éléments les plus importants vous stimulant à demeurer au sein de cette entreprise ? - Énoncés	92
22	Que signifie pour vous le bonheur au travail ? - Catégorisation	96
23	Que signifie pour vous le bonheur au travail ? - Énoncés	98
24	Déterminants du bonheur au travail selon le PHQ	99
25	Quelles sont les forces de votre entreprise en ce qui a trait à l'attraction de nouveaux employés, soit au niveau du recrutement, de la sélection, de l'accueil et de l'intégration ? Catégorisation	103
26	Quelles sont les forces de votre entreprise en ce qui a trait à l'attraction de nouveaux employés, soit au niveau du recrutement, de la sélection, de l'accueil et de l'intégration ? Énoncés	105
27	Quelles sont les faiblesses de votre entreprise en ce qui a trait à l'attraction de nouveaux employés, soit au niveau du recrutement, de la sélection, de l'accueil et de l'intégration ? Catégorisation	106
28	Quelles sont les faiblesses de votre entreprise en ce qui a trait à l'attraction de nouveaux employés, soit au niveau du recrutement, de la sélection, de l'accueil et de l'intégration ? Énoncés	108
29	Quelles sont les forces de votre entreprise en ce qui a trait à la rétention du personnel hautement qualifié, par exemple, fidélisation et sens d'engagement ? - Catégorisation	109

30	Quelles sont les forces de votre entreprise en ce qui a trait à la rétention du personnel hautement qualifié, par exemple, fidélisation et sens d'engagement ? - Énoncés	111
31	Quelles sont les faiblesses de votre entreprise en ce qui a trait à la rétention du personnel hautement qualifié, par exemple, fidélisation et sens d'engagement ? - Catégorisation	112
32	Quelles sont les faiblesses de votre entreprise en ce qui a trait à la rétention du personnel hautement qualifié, par exemple, fidélisation et sens d'engagement ? - Énoncés	114
33	Forces et faiblesses de GRH (vue d'ensemble)	116
34	Planification des ressources humaines (PRH)	117
35	Recrutement du PHQ	118
36	Sélection du PHQ	119
37	Accueil et intégration du personnel	120
38	Communications au sein de l'entreprise	121
39	Rémunération du personnel	122
40	Évaluation du personnel	123
41	Formation et développement du personnel	124
42	Pratiques originales d'attraction, mobilisation et rétention du PHQ	125
43	Quels défis entrevoyez-vous dans la gestion des ressources humaines de votre PHQ ? Catégorisation	126
44	Quels défis entrevoyez-vous dans la gestion des ressources humaines de votre PHQ ? Énoncés	128
45	Indices et sommaire stratégique des entreprises participantes	130
46	Le profil type du PHQ mobile	139
47	Un profil type du PHQ heureux ?	140
48	<u>Attraction</u> du personnel hautement qualifié : difficultés et solutions	142
49	<u>Mobilisation</u> du personnel hautement qualifié : difficultés et solutions	144
50	<u>Rétention</u> du personnel hautement qualifié : difficultés et solutions	146
51	De la part des intervenants publics (local, provincial, fédéral) quelles actions ou programmes pourraient contribuer à améliorer l'attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ ? Catégorisation	150
52	De la part des intervenants publics (local, provincial, fédéral) quelles actions ou programmes pourraient contribuer à améliorer l'attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ ? Énoncés	152
53	Synthèse des actions et programmes actuels et souhaités favorisant le personnel hautement qualifié (PHQ) (interventions externes : par les acteurs publics)	154
54	Synthèse des actions et programmes actuels et souhaités favorisant le personnel hautement qualifié (PHQ) (interventions internes : par les organisations)	156

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphiques

1	Répartition régionale du PHQ	33
2	Répartition des secteurs selon la proportion de PHQ	35
3	Entreprises visitées et personnel rencontré	40
4	Entreprises visitées et entreprises contactées	41
5	Taille des entreprises contactées	42
6	Taille des entreprises participantes	43
7	Entreprises contactées de la région de la Capitale-Nationale	44
8	Entreprises contactées de la région de la Chaudière-Appalaches	44
9	Domaines des entreprises contactées	44
10	Entreprises participantes de la Capitale-Nationale par domaine d'activité	46
11	Entreprises participantes de la Chaudière-Appalaches par domaine d'activité	46
12	Entreprises participantes par domaine d'activité	46
13	Types de postes des répondants (en dix catégories)	49
14	Types de postes des répondants (en six catégories)	50
15	Types de postes des répondants (en trois catégories)	51
16	Sexe des participants	51
17	Âge des participants	52
18	Niveau d'étude des participants	52
19	Combien de langues parlez-vous ?	53
20	Période sur le marché du travail	54
21	Nombre d'entreprises pour lesquelles les répondants ont travaillé depuis leur entrée sur le marché du travail	54
22	Catégories de revenu personnel des répondants (PHQ)	55
23	Quelle importance a la sécurité d'emploi pour vous ?	57
24	Votre entreprise vous offre-t-elle une sécurité d'emploi ?	57
25	Importance accordée aux valeurs syndicales	58
26	Comment percevez-vous votre mobilité professionnelle ?	58
27	Comportements de recherche d'emploi au cours des six derniers mois	59
28	Ouverture culturelle et ethnique des répondants	61
29	Facteurs d'attrait	69
30	Dans quel milieu habitez-vous ?	73
31	Le sentiment d'appartenance des répondants face au milieu de vie	74
32	Dans quelle mesure votre emploi correspond-il aux attentes que vous aviez lorsque vous l'avez accepté ?	80
33	La mesure à laquelle vos attentes ont été comblées par rapport :	80
34	Dans quelle mesure avez-vous pu assumer les responsabilités qui vous avaient été confiées dans vos premiers mois à l'emploi de l'entreprise ?	81
35	Impact quotidien des activités d'accueil et d'intégration	82
36	De quelle façon votre intégration à votre groupe de travail s'est-elle déroulée ?	83
37	Importance accordée aux pratiques d'accueil et d'intégration	83
38	Quelles sont les pratiques d'accueil et d'intégration appliquées dans votre entreprise	84

39	Estimez-vous équitable votre rémunération directe, lorsque vous comparez :	85
40	Selon vous, quels sont les avantages sociaux offerts actuellement par votre entreprise qui ont des effets positifs sur les intentions d'y rester ?	86
41	Quels avantages complémentaires considérez-vous que l'entreprise devrait offrir ?	86
42	Dans quelle mesure votre employeur offre la formation appropriée pour réaliser votre travail efficacement ?	87
43-44-45	La formation à laquelle vous avez accès vous permet-elle de maintenir ou d'accroître vos habiletés et compétences par rapport au marché ? Communications interpersonnelles. Habiletés et compétences techniques (opérationnelles). Capacités d'analyse	88
46	Distribution normale de l'indice de propension à la mobilité	94

LISTE DES FIGURES

Figures

1	Adéquation du marché du travail	4
2	Schème conceptuel du <i>Projet PHQ</i>	17
3	Répartition des entreprises participantes : région de la Capitale-Nationale	47
4	Répartition des entreprises participantes : région de la Chaudière-Appalaches.....	48

Liste des sigles et abréviations

GE	grande entreprise
GRH	gestion des ressources humaines
ME	moyenne entreprise
MGE	moyenne-grande entreprise
PE	petite entreprise
PHQ	personnel hautement qualifié
PME	petite et moyenne entreprise
R&D	recherche et développement
RH	ressources humaines
TGE	très grande entreprise
TIC	technologies de l'information et des communications
TPE	très petite entreprise
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations
CETECH	Centre d'étude sur l'emploi et la technologie
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FSA	Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval
GATIQ	Groupe d'action pour l'avancement technologique et industriel de la région de Québec---Chaudière-Appalaches
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OST	Observatoire des sciences et des techniques
JDI	<i>Job Descriptive Index</i>
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
MSQ	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
RHST	Ressources humaines de la science et de la technologie