

Chapitre 5

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

Suite à cette première analyse descriptive, dressant le profil des individus interrogés, il convient de poser certains constats sur les éléments qui incitent le personnel hautement qualifié à choisir un emploi, une entreprise et une région donnée, ainsi que sur les facteurs influençant ces comportements. Ce cinquième chapitre dresse d'abord un portrait inédit des facteurs d'attrait auxquels répond le PHQ, pour ensuite exposer les pratiques favorisant l'attraction, la mobilisation et la rétention de ces catégories de personnel. Ces analyses serviront par la suite à élaborer deux indices agrégés permettant de mieux interpréter cette masse de données : l'indice de propension à la mobilité et l'indice de bonheur au travail. Ces deux outils feront l'objet d'analyses et de validation plus approfondies à la suite de cette étude, mais proposent d'ores et déjà des pistes fort prometteuses en matière d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel.

5.1 Connaître et comprendre les facteurs favorables au PHQ

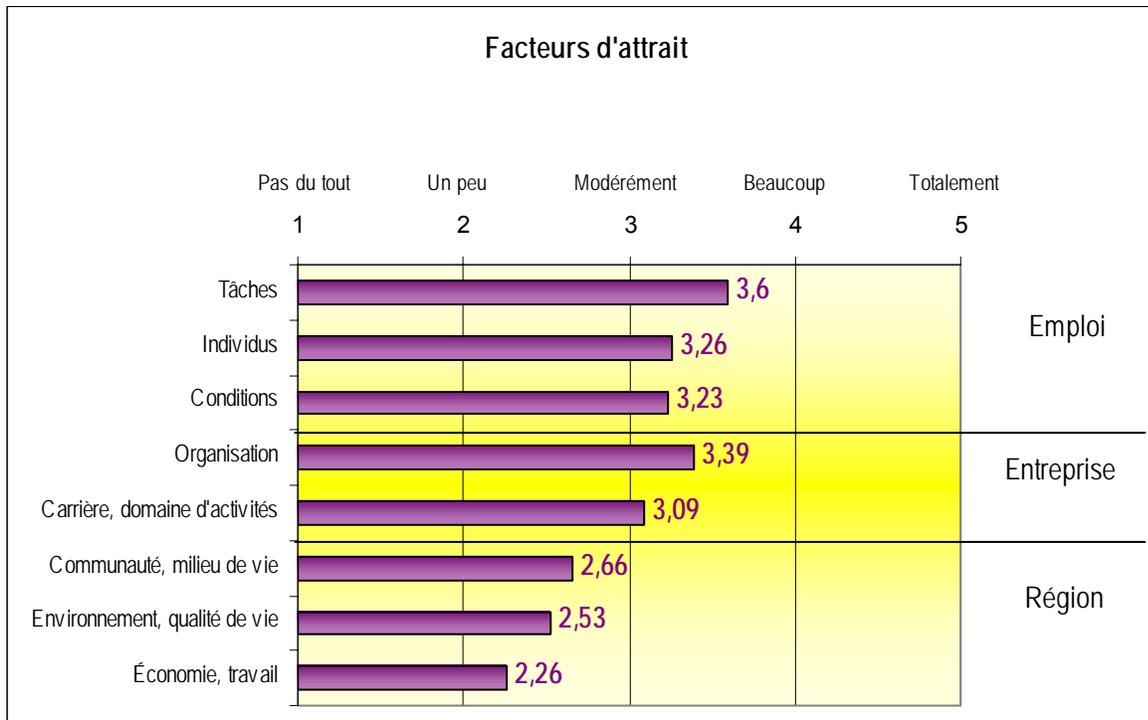
L'analyse et l'interprétation des facteurs d'attrait envers un emploi, une entreprise et une région recèlent tant d'information et de surprises que nous y consacrons cette première section du chapitre cinq. Les questions posées aux répondants (section C du questionnaire PHQ) semblaient au départ bien anodines, et parfois redondantes, mais leur interprétation a fait émerger plusieurs tendances fortes, et l'analyse statistique révèle de nombreuses relations significatives entre ces facteurs d'attrait et les autres variables à l'étude (descripteurs et tests : annexe D). L'importance de ces facteurs d'attrait s'avère aussi élevée que le profil psychologique des répondants, et les raisons qui motivent les individus à choisir un endroit ou l'autre s'expliquent aisément lorsqu'on approfondit les liens entre tous ces éléments.

D'une part, il convient de souligner que ces facteurs, fondamentaux à notre analyse du personnel hautement qualifié, font ressortir l'emploi comme premier élément d'attrait, suivi de l'entreprise et en dernière position, les facteurs d'attrait reliés à la région, jugés moins importants par le PHQ interrogé. Cependant, comme nous l'avons signalé auparavant, les répondants semblent provenir d'un milieu tout à fait comparable à celui dans lequel ils vivent et travaillent actuellement, ce qui expliquerait en partie la moindre importance accordée à la région dans le choix de l'emploi. D'autre part, l'analyse plus pointue des résultats relatifs aux facteurs d'attrait révèle des tendances plus précises : les facteurs liés aux tâches représentent le plus d'importance pour le PHQ, suivis de ceux liés à l'organisation, aux individus (équipe) et aux conditions générales de travail, puis des facteurs reliés à la carrière et au domaine d'activité.

5.1.1 Quels sont les facteurs d'attrait les plus importants aux yeux du PHQ interrogé ?

En premier lieu, on note la prépondérance des tâches, de l'emploi et du travail à effectuer, ainsi que l'accès au processus décisionnel (graphique 29). Parmi ces facteurs, les plus importants (scores de 3,82 à 4,25 sur 5) sont : les défis, la possibilité de créer, d'innover, le renouvellement des défis divers, le contenu du travail, le niveau de responsabilités que je désire, la diversification des tâches et la marge d'autonomie octroyée.

Graphique 29 :



En second lieu : l'organisation, sa réputation, son dynamisme, ses possibilités de croissance, le dynamisme de ses dirigeants et la qualité de leur communication avec le PHQ. Parmi ces facteurs, les plus importants (scores de 3,47 à 3,91 sur 5) sont : confiance en l'avenir de l'entreprise (possibilités de croissance et stabilité financière), entreprise à bonne réputation, entreprise avant-gardiste et proactive.

En troisième lieu : les individus avec lesquels le PHQ aura à travailler, soit l'ambiance, l'esprit d'équipe, la qualité des relations interpersonnelles et la collégialité plutôt que la hiérarchie, les plus importants (scores de 3,68 et 3,74 sur 5) étant climat d'équipe et respect des individus. En quatrième lieu, parmi les facteurs liés aux conditions générales de travail, les plus importants (scores de 3,41 à 4,13 sur 5) sont : possibilité d'occuper un emploi stable et régulier, qualité des conditions de travail, salaire et avantages sociaux.

En cinquième lieu, le domaine d'activité de l'entreprise, le PHQ préférant se trouver dans des créneaux gagnants, puis la carrière comme élément central de la mobilité professionnelle. Parmi ces facteurs, les plus importants (scores de 3,92 à 4,08 sur 5) sont : possibilité de maintenir et

d'accroître mes compétences, perspectives de carrière, possibilité de se réaliser pleinement aux niveaux professionnel et personnel.

Enfin, la région où se situe l'entreprise, en commençant par le lieu de travail (ville, village, quartier) : plusieurs études ont déjà souligné les tendances du PHQ à se regrouper dans des environnements où ils peuvent échanger, partager des activités sociales, culturelles et sportives communes, où ils ont d'autres possibilités d'emploi pour eux-mêmes et pour leur conjoint. Ces facteurs d'attrait envers une région, beaucoup plus nombreux mais de moindre importance, sont (scores de 3,20 à 3,86 sur 5) : mon milieu de vie me convient bien, mon quartier est sécuritaire, la possibilité de pratiquer des activités sportives ou de plein air dans la région, les gens me respectent beaucoup dans cette communauté.

Le tableau 16 présente d'ailleurs l'ensemble des éléments composant ces facteurs d'attrait, en faisant ressortir l'importance moyenne relative de chacun d'entre eux.

En réalité, le PHQ sondé semble travailler dans un milieu comparable à celui où il a grandi car nous n'avons pas rencontré beaucoup de réels expatriés, bien que certains soient tout de même très mobiles. Quelques villes de petite et moyenne dimensions ont d'ailleurs compris ces préférences du PHQ et ont nettement amélioré les infrastructures communautaires, sociales, culturelles et sportives de leur ville, mais il demeure clair que l'attrait des centres urbains l'emporte encore, surtout lorsqu'on se compare aux "villes *cool*" (Morin, 2002), dont Québec ferait vraisemblablement partie, selon le chercheur américain Richard Florida.

5.1.2 Quels sont les atouts des régions et des entreprises suscitant l'envie d'y travailler ?

L'information recueillie lors des groupes de discussion révèle que la réputation et les perspectives de l'entreprise ainsi que les relations interpersonnelles constituent les deux principaux arguments invoqués par tous les répondants pour convaincre un collègue de se joindre à l'organisation. Dans une moindre proportion, suivent les conditions de travail, la rémunération et les avantages sociaux, puis la mission-vision de l'entreprise.

D'importance comparable mais inégale selon les groupes, les éléments reliés à la tâche et à son contexte représentent aussi des atouts : ambiance, nature du travail, défis et responsabilités. Par contre, l'environnement de travail, la progression de carrière et l'appartenance n'ont d'importance qu'aux yeux du PHQ, les DRH et dirigeants ne semblant presque pas ou pas du tout concernés par ces questions.

Enfin, la région et la localisation ressortent à nouveau comme un argument positif pour le PHQ, tandis que leurs dirigeants y voient plutôt une faiblesse d'attraction et de rétention. Comme on pourra l'observer à maintes reprises dans les sections et les chapitres suivants, ces perceptions divergentes entre individus et dirigeants émergent singulièrement dans l'analyse des facteurs d'attrait ainsi que dans le diagnostic des forces et faiblesses des organisations en matière de GRH et de gestion. On comprend aisément la position de dirigeants d'entreprises en expansion, qui souhaiteraient se rapprocher de leurs bassins de clientèle, mais nous demeurons étonnés de constater une relative stabilité du PHQ, fortement attaché à sa région et socialement plus grégaire que ses collègues des grands milieux urbains nord-américains. Nous reviendrons d'ailleurs sur ces questions à la section 5.6, lorsqu'il sera question de l'indice de propension à la mobilité.

Tableau 16

Importance comparée de l'ensemble des facteurs d'attrait

Facteurs d'attrait envers un emploi :		moy.	
Le renouvellement des défis divers	4,25	Grande importance	 Liés aux tâches  Liés aux conditions  Liés aux individus
Le contenu du travail	4,15		
Le niveau de responsabilités que je désire	4,15		
La possibilité d'occuper un emploi stable et régulier	4,13		
Diversification des tâches	3,89		
Marge d'autonomie octroyée	3,82		
Climat d'équipe	3,74		
Qualité des conditions de travail	3,68		
Respect des individus	3,68		
Le salaire	3,59		
Les avantages sociaux	3,41		
Moyens à ma disposition pour réaliser mes tâches	3,29		
Les avantages complémentaires	3,17	Importance modérée	
Qualité d'organisation du travail	3,06		
La possibilité de s'enrichir financièrement	2,97		
Les possibilités de voyager dans le cadre de votre emploi	2,79		
La possibilité de travailler avec des individus de cultures différentes de la mienne	2,37	Peu important	
Possibilité d'être libéré de tâches de nature administrative	2,19		
Possibilités de participer à la propriété de l'entreprise	2,06		

Liés aux tâches	
Liés aux conditions	
Liés aux individus	

* Chaque moyenne est mesurée sur une échelle Likert en cinq points.

Facteurs d'attrait envers une entreprise :		moy.	
La possibilité de maintenir et d'accroître mes compétences	4,08	Grande importance	 Liés à la carrière, au domaine d'activités  Liés à l'organisation
Les perspectives de carrière	3,92		
Ma confiance en l'avenir de l'entreprise (possibilités de croissance et stabilité financière)	3,91		
Cette entreprise a une bonne réputation	3,51		
Cette entreprise est avant-gardiste et pro-active	3,47		
Cette organisation est reconnue comme dominante dans son champ d'activités	3,37		
La taille de l'entreprise	3,27	Importance modérée	
Cette entreprise reflète une image positive en raison de son implication sociale	2,80		
Les possibilités de rayonnement à l'extérieur de l'entreprise	2,75	Peu important	
Les possibilités de représenter l'entreprise dans des foires, expositions et congrès	2,30		
La présence d'une masse critique d'entreprises de mon domaine dans la région visée	2,14		

Tableau 16 (...suite)

Importance comparée de l'ensemble des facteurs d'attrait

Facteurs d'attrait envers une région :	moy.	
Mon milieu de vie me convient bien	3,86	Grande importance
Mon quartier est sécuritaire	3,48	
De la possibilité de pratiquer des activités sportives ou de plein air dans la région	3,23	
Les gens me respectent beaucoup dans cette communauté	3,20	
De la qualité de l'air et du niveau de bruit	3,13	
Quitter mon milieu de vie actuel serait très difficile	3,06	
De la facilité de la circulation automobile	2,96	
Mes valeurs non reliées au travail (ex : famille, vie sociale)	2,93	
Le trajet pour aller et venir du travail	2,88	
De la taille de la localité	2,72	Importance modérée
De la langue d'usage dans la région	2,72	
La possibilité de se loger à proximité du lieu de travail	2,69	
La possibilité d'identification et d'intégration à mon milieu de vie	2,68	
La disponibilité élevée des emplois au niveau local et régional	2,68	
Les prix des logements et maisons	2,61	
Mes racines familiales sont dans cette communauté	2,61	
Les perspectives économiques locales et régionales	2,53	
De l'accessibilité et la proximité de la formation post-secondaire (cégep, université)	2,49	
Les occasions d'emploi pour le / la conjoint(e)	2,48	
Mes responsabilités familiales	2,45	
L'accessibilité aux activités culturelles (théâtre, cinéma, etc.)	2,35	
Des coûts reliés à l'éloignement des institutions d'enseignement	2,23	
Les conditions fiscales	2,03	Peu important
L'importance de la carrière de mon conjoint	1,98	
Des conditions climatiques de la région	1,94	
Les perspectives politiques (stabilité / incertitude)	1,87	
La mise en place de structures d'accueil dans l'entreprise et la région	1,61	
La disponibilité des moyens de transport public	1,57	
La possibilité de trouver une communauté de gens d'origine culturelle commune	1,36	
La possibilité de pratiquer aisément ma religion dans la région	1,14	

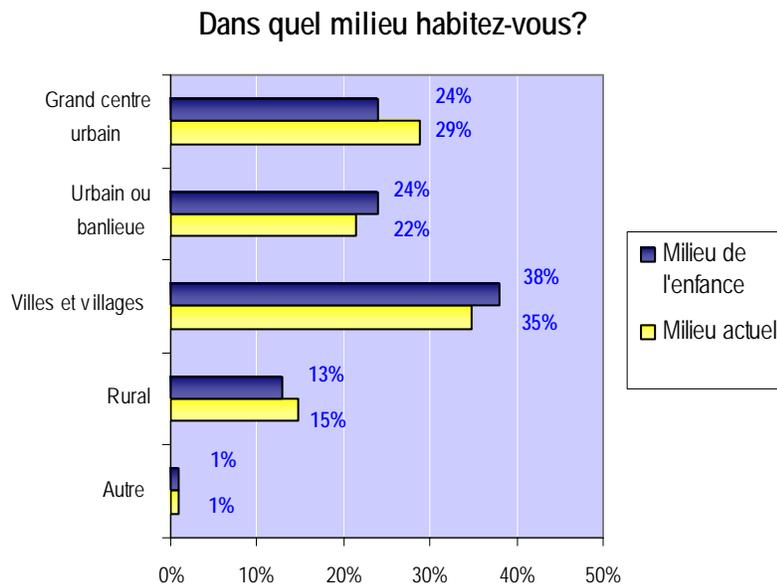
Communauté, milieu de vie, famille 
 Environnement, qualité de vie, culture 
 Économie, travail, budget 

* Chaque moyenne est mesurée sur une échelle Likert en cinq points.

5.1.3 Milieux de vie passé et actuel et sentiment d'appartenance

Les graphiques 30 et 31 semblent des plus clairs à ce sujet : les répondants n'ont pas changé de milieu de vie entre l'enfance et l'âge adulte. Bien entendu, ils ont probablement déménagé, changé de ville ou de région, mais ils demeurent encore dans des environnements comparables : peu de déracinés profonds émergent de l'enquête et plusieurs traitements statistiques renforcent ce constat quant à l'homogénéité des milieux de vie du PHQ.

Graphique 30 :



La moitié du personnel hautement qualifié rencontré a grandi dans des villes ou des villages (de 3000 à 30 000 habitants) ou en milieu rural (3000 habitants et moins), et la même proportion de l'échantillon y habite aujourd'hui. Le quart des répondants a plutôt vécu dans de grands centres urbains (100 000 habitants et plus) et y habite encore. Un peu moins du quart du personnel hautement qualifié rencontré provient d'une banlieue (de 30 000 à 100 000 habitants) et y vit actuellement.

* L'expression « grand centre urbain » fait référence à un milieu de 100 000 habitants et plus; l'expression « Urbain ou banlieue » à un milieu comptant entre 30 000 et 100 000 habitants. Les « villes et villages » font référence aux lieux de 3 000 à 30 000 habitants alors que le milieu rural regroupe les agglomérations comptant moins de 3 000 personnes.

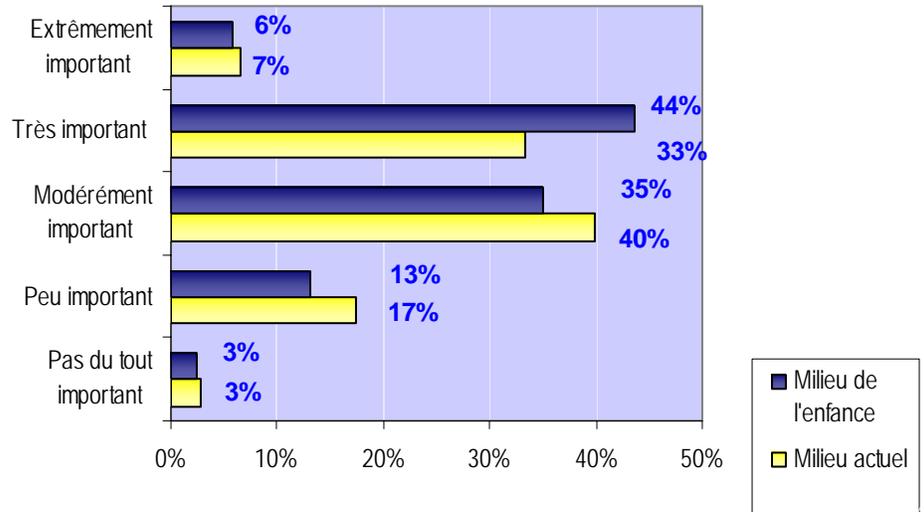
D'ailleurs, plusieurs études statistiques exposent clairement la plus faible mobilité des Québécois, plus particulièrement des francophones, par rapport aux Canadiens et aux Américains qui changent de ville, de région et d'environnement beaucoup plus souvent.

Quant au sentiment d'appartenance envers les milieux où les répondants ont demeuré, il favorise le milieu où ils ont passé leur enfance et leur adolescence, mais les proportions se compensent d'assez près selon les niveaux de l'échelle de mesure (85 par rapport à 80% pour les trois niveaux supérieurs).

Graphique 31 :

Le sentiment d'appartenance des répondants
face au milieu de vie

La moitié des répondants exprime un fort sentiment d'appartenance face au milieu où il a passé son enfance. La portion de répondants se disant très attachés à leur milieu de vie actuel est proportionnelle. Par ailleurs, le sentiment d'appartenance au milieu de l'enfance et au milieu actuel semble équivalent dans tous les cas. Moins d'un répondant sur cinq dit avoir un sentiment d'appartenance faible à son milieu de vie actuel et passé.



5.2 Tendances émergeant des groupes de discussion

Comme indiqué à la section 3.2 (méthodologie), les rencontres avec le personnel hautement qualifié comportaient aussi des groupes de discussion (n=93) où il fut possible de récolter verbalement les opinions et perceptions des répondants. Les propos recueillis lors de ces activités ont par la suite été compilés et catégorisés en fonction des thèmes abordés. La même procédure a été appliquée aux propos recueillis lors des entrevues avec les responsables RH (n=44) et les dirigeants (n=46) des entreprises participantes. Au total, 5292 énoncés furent recueillis et compilés, la section 5.2 présentant l'interprétation des catégorisations élaborées à partir du matériel colligé lors de toutes ces discussions à tendance informelle.

Les propos formulés par les participants furent répartis, *a posteriori*, en cinq catégories : l'organisation, les individus, les tâches, la personne et l'environnement. L'organisation réfère aux éléments que l'entreprise peut offrir aux employés, alors que la catégorie individus a trait à l'ensemble des interactions possibles entre le personnel de tous les niveaux de l'entreprise. Les tâches traitent plus concrètement du travail effectué dans l'entreprise tandis que la personne fait référence à des situations qui touchent chaque employé individuellement. Enfin, l'environnement englobe tous les éléments externes à l'entreprise et à son personnel.

Les résultats compilés de ces catégorisations, ainsi que leur interprétation, sont présentés selon chacune des questions formulées aux trois groupes de répondants. La plupart des questions étant posées à tous, il s'avère possible de comparer leurs perceptions et d'en extraire des tendances significatives. Cependant, on notera dès la première question que certains points n'ont pas été abordés avec l'un ou l'autre groupe, pour des raisons évidentes de logique. Il convient donc de bien vérifier à chaque tableau la nature des groupes de répondants.

Au premier abord (tableau 17), on constate aisément la prépondérance de l'organisation en tant que plus importante catégorie de mots clés et ce, pour la majorité des questions abordées dans les groupes de discussion. Au second rang suivent les mots clés regroupés dans les catégories individus, tâches et personnes, que nous avons consolidés aux fins expresses de ce premier aperçu, afin d'offrir un contreponds à l'organisation. Au troisième rang, suivent de très loin les mots clés intégrés à la catégorie environnement, qui émerge surtout comme faiblesse dans l'attraction du personnel.

Tableau 17 :

Synthèse de l'ensemble des mots clés des groupes de discussion

	L'organisation	L'emploi	L'environnement
Quelles sont les forces de votre entreprise en ce qui a trait à l'attraction de nouveaux employés, soit au niveau du recrutement, de l'accueil et de l'intégration?	71,5%	22,0%	6,5%
Quelles sont les faiblesses de votre entreprise en ce qui a trait à l'attraction de nouveaux employés, soit au niveau du recrutement, de l'accueil et de l'intégration?	71,3%	6,6%	22,1%
Quelles sont les forces de votre entreprise en ce qui a trait à la rétention de nouveaux employés, par exemple la fidélisation et le sens de l'engagement?	61,2%	34,2%	4,6%
Quelles sont les faiblesses de votre entreprise en ce qui a trait à la rétention de nouveaux employés, par exemple la fidélisation et le sens de l'engagement?	69,3%	23,6%	7,3%
Quels arguments utiliseriez-vous pour convaincre un collègue de venir travailler dans l'entreprise?	51,4%	42,9%	5,7%
Quels sont les éléments vous stimulant à demeurer au sein de l'entreprise dans laquelle vous travaillez?	43,8%	48,0%	8,3%
Que signifie pour vous le bonheur au travail?	13,4%	83,6%	3,0%
Quels défis entrevoyez-vous dans la gestion des ressources humaines du PHQ?	66,3%	30,0%	3,7%

Sous un angle un peu plus approfondi, ce tableau synthèse de l'ensemble des catégorisations de mots clés colligés dans les groupes de discussion permet d'observer plusieurs nuances tendant à modérer le poids de l'organisation.

1. L'emploi (individus, tâches, personnes) occupe le premier rang à deux questions : «Ce qui stimule à demeurer dans l'entreprise ?» et «Que signifie le bonheur au travail ?». En second rang, de poids comparable, on retrouve «Arguments pour convaincre un collègue», «forces de rétention» et «défis entrevus dans la GRH du PHQ ?». Comme les sections suivantes l'illustrent en détail, l'importance des mots clés rattachés à l'emploi se décline sous diverses formes mais leur poids paraît considérable par rapport à l'organisation.
2. L'environnement ne détient qu'une seule position notable, à la question portant sur les faiblesses d'attraction du personnel, mais les mots clés regroupés sous cette catégorie laissent entrevoir plusieurs nuances selon le groupe de répondants, en particulier en ce qui concerne le poids de la région ou la localisation de l'entreprise.

L'analyse qui suit, aux sections 5.3 à 5.5, apporte bien davantage d'observations et soulève plusieurs questionnements qui faciliteront l'interprétation des résultats colligés par cette enquête. Ces constats rejoignent aussi les propos recueillis auprès des responsables des RH (questionnaire GRH) et des dirigeants, donnant encore plus de valeur aux tendances émergentes des diverses composantes de cette enquête sur le personnel hautement qualifié.

5.3 Facteurs d'attraction et contextes favorables au PHQ

Quels sont les facteurs d'attraction et les contextes qui prédisposent le PHQ à choisir un emploi, une entreprise et une région donnée ? Dans cette section, nous référons tout d'abord à l'une des questions abordées aux groupes de discussion (5.3.1), pour revenir ensuite aux données provenant du questionnaire administré au PHQ (5.3.2). Ainsi, en cheminant peu à peu du milieu de vie et du sentiment d'appartenance vers l'arrivée en poste d'un nouvel employé (attentes comblées, accueil, intégration), nous avons jugé nécessaire de mieux connaître les arguments que tout individu invoque lorsqu'il tente de convaincre un ami ou un collègue de rejoindre son entreprise.

5.3.1 Quels arguments utiliseriez-vous pour convaincre un collègue de travailler dans l'entreprise ?

Posée aux trois groupes de répondants lors des groupes de discussion, cette question a fourni des renseignements complémentaires aux interrogations portant sur les forces et faiblesses d'attraction et de rétention du personnel, traitées au chapitre 6. Nous avons donc cherché à savoir ce qui justifie de travailler dans chaque organisation et, à la section 5.5, ce qui stimule chacun des répondants à y rester. Ainsi, les arguments les plus utilisés pour convaincre un collègue de venir travailler dans l'entreprise, de façon homogène pour les trois groupes (tableau 18), sont la réputation et les perspectives de l'entreprise (62,4 à 75,0%), les relations interpersonnelles (50,0 à 79,5%), les conditions de travail (19,6 à 31,8%), la rémunération et les avantages sociaux (18,2 à 28,3%) ainsi que la vision-mission ou philosophie de gestion (19,6 à 21,5%).

Tableau 18 :

Quels arguments utiliseriez-vous pour convaincre un collègue de travailler dans l'entreprise ?

Mots-clé	Fréquences		
	PHQ	DRH	Dir .
L'organisation	51,4%		
Réputation / perspectives de l'entreprise	58 (62%)	33 (75%)	34 (74%)
Environnement de travail	27 (29%)		
Progression de carrière	27 (29%)	4 (9%)	6 (13%)
Conditions de travail	25 (27%)	14 (32%)	9 (20%)
Rémunération / avantages sociaux	25 (27%)	8 (18%)	13 (28%)
Autonomie / initiative / créativité / innovation	21 (23%)	10 (23%)	4 (9%)
Vision / mission / philosophie de gestion	20 (22%)	9 (21%)	9 (20%)
Stratégies de recrutement			11 (24%)
Les individus	24,2%		
Relations interpersonnelles	59 (63%)	35 (80%)	23 (50%)
Ambiance	37 (40%)	17 (39%)	3 (7%)
Les tâches	11,5%		
Nature du travail	43 (46%)	5 (11%)	8 (17%)
Défis et responsabilités		14 (32%)	14 (30%)
La personne	7,2%		
Appartenance	25 (27%)	3 (7%)	1 (2%)
Réalisation / sentiment utilité	1 (1%)	6 (14%)	4 (9%)
Implication / motivation		1 (2%)	8 (17%)
L'environnement	5,7%		
Région / localisation	32 (34%)	6 (14%)	8 (17%)

Note : Données agrégées provenant des commentaires récoltés auprès (1) des 93 groupes de discussion constitués de personnel hautement qualifié; (2) de 44 responsables des ressources humaines et (3) de 46 hauts dirigeants des entreprises analysées. Les pourcentages entre parenthèses représentent la proportion des groupes ayant fait allusion, sous une des formulations colligées, à l'énoncé résumant leurs propos. Le pourcentage centré dans chacune des lignes ombragées indique l'importance relative des catégories par rapport aux autres.

Il paraît somme toute logique de recourir aux relations interpersonnelles pour "vendre" l'entreprise à un collègue, celles-ci constituant apparemment à la fois des forces d'attraction et de rétention. D'autres arguments prépondérants, répartis de façon moins homogène selon les groupes, sont :

- l'ambiance de travail (39% pour le PHQ, 38,6 pour les DRH et 6,5 pour les dirigeants) ;
- la nature du travail, plus importante pour le PHQ (46,2; 11,4 et 17,4%) comparativement aux responsables RH et dirigeants, pour qui les défis et responsabilités semblent bien davantage des arguments de poids (31,8 et 30,4% vs 0% pour le PHQ) ;
- l'environnement de travail (29% PHQ, 0% pour les deux autres groupes) ;
- la progression de carrière (29% PHQ, 9 et 13% pour leurs dirigeants); l'appartenance (27% PHQ par rapport à moins de 7% pour leurs dirigeants).

Le fait que la nature du travail soit plus invoquée comme argument par le PHQ alors que les défis et responsabilités le sont davantage par les DRH et dirigeants découle peut-être du fait que le PHQ connaît plus intimement la nature du travail. D'autre part, il semble logique qu'il en soit ainsi puisque lorsque les gens progressent dans une entreprise, cela entraîne généralement plus de défis et responsabilités.

Il existe aussi une contradiction entre le fait que la progression de carrière soit considérée comme un argument pour convaincre un collègue de travailler dans l'entreprise alors qu'elle est aussi considérée comme une faiblesse de rétention. Cette situation soulève en outre une interrogation : les attentes créées lors de l'embauche correspondent-elles véritablement à la réalité ? L'analyse répondra plus loin dans ce rapport à cette question intéressante.

Enfin, la région et la localisation paraissent davantage, encore une fois, un argument pour le PHQ (34,4%) que pour les dirigeants et DRH (14 et 17%) qui, comme on l'a vu précédemment, considèrent plutôt ce facteur comme une faiblesse.

Le tableau 19 (page suivante) illustre concrètement plusieurs exemples d'énoncés colligés dans chaque groupe de mot clé, ce qui permet d'observer la véritable teneur des propos exprimés, en complément aux interprétations précédentes, davantage basées sur les comptes respectifs de fréquences.

Tableau 19 :

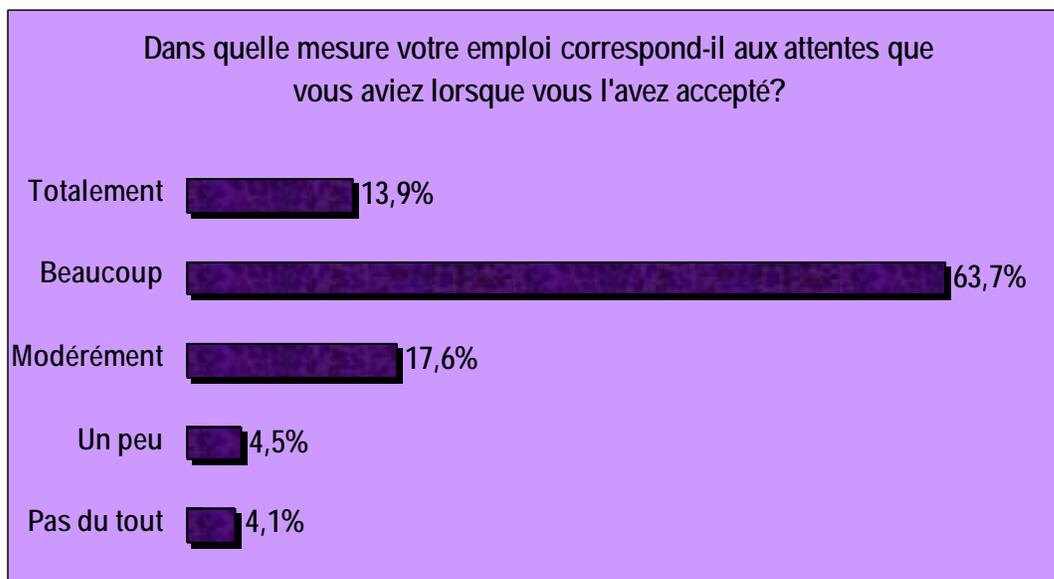
Quels arguments utiliseriez-vous pour convaincre un collègue de travailler pour l'entreprise ?

MOTS CLÉS	ÉNONCÉS
L'ORGANISATION	51,4%
Réputation / perspectives de l'entreprise	C'est une entreprise de classe mondiale et ça se sent du haut jusqu'au bas de la pyramide. Le potentiel élevé de l'entreprise qui pourrait devenir une grande entreprise. Les perspectives futures de l'entreprise sont très bonnes pour la région.
Environnement de travail	Bel environnement de travail. Ce n'est pas un milieu dur, dans l'usine il y a beaucoup de latitude. La gestion est up-to-date ainsi que l'équipement. Nous sommes à la fine pointe et nous avons les meilleurs outils.
Progression de carrière	C'est une belle entreprise, quand même ça ouvre beaucoup de portes de venir travailler ici. Nous avons la possibilité d'apprendre ici et de prendre de l'expérience. Pour les gens intelligents, les promotions sont sans limites tant que tu as des idées et que tu réussis.
Conditions de travail	Il y a une bonne flexibilité d'horaire pour prendre en considération la famille. Nous avons de bons avantages sociaux, et un bon fond de pension. Nous avons de bonnes conditions de travail et une belle qualité de vie ici.
Rémunération / avantages sociaux	Bonnes conditions salariales. La rémunération est concurrentielle pour la région. Les salaires sont bons.
Autonomie / initiative créativité / innovation	Nous avons de l'espace pour manœuvrer et innover. Nous avons une autonomie technique, et des ressources internes compétentes. Nous avons une très grande autonomie dans le travail, l'important est d'arriver au but, le moyen utilisé est au choix de l'employé.
Vision / mission philosophie de gestion	Le fait qu'il soit permis de s'amuser; c'est même une obligation ici. Ici, on joue cartes sur tables, les discours sont transparents. Les valeurs prônées par l'entreprise sont réellement vécues au quotidien.
Stratégie recrutement	DIR: Être en mode d'écoute et avoir des discussions franches et ouvertes avec le candidat. DIR: Je m'assure que la candidat recherche le bon poste et qu'il est au bon endroit. DIR: Je suggère au candidat de discuter avec les autres employés et ça les convainc beaucoup plus fortement.
LES TÂCHES	11,5%
Nature du travail	Nous ne sommes pas dans un carcan, nous avons la possibilité d'accomplir des tâches connexes, on favorise la polyvalence. La diversité des problématiques pour le domaine, ici on a besoin d'une compréhension globale des choses. Ici, nous avons beaucoup d'opportunités d'apprentissage.
Défis et responsabilités	On mise beaucoup sur l'ingéniosité de chacun pour régler des problèmes, c'est plein de défis. Les défis professionnels ne sont pas routiniers. Les défis techniques sont diversifiés.
LA PERSONNE	7,2%
Appartenance	Nous travaillons dans une belle entreprise. Le produit est essentiel à l'économie; nous participons à l'économie du pays. Nous sommes la meilleure entreprise de Québec dans notre domaine, il y a de bonnes perspectives de croissance.
Réalisation sentiment d'utilité	DIR: Ici, il faut avoir le goût de se dépasser. DIR: Ici, tu as la chance de faire une différence autant en R&D que dans les autres domaines. DIR: Le sentiment de réalisation est très fort.
Implication / motivation	DIR: Possibilité de s'intégrer à la gestion de l'entreprise, de participer à tous les niveaux. DIR: L'entreprise tente d'obtenir l'implication de tous, incluant au niveau de la vision et de la mission. DIR: Le niveau de participation à la planification stratégique et aux orientations de l'entreprise est élevé.
LES INDIVIDUS	24,2%
Relations interpersonnelles	Il y a une bonne entente entre les employés et les dirigeants. C'est trippant de travailler ici, c'est du travail d'équipe. Le respect des individus, entre les collègues, les supérieurs, et les employés.
Ambiance	On est une grande famille, il y a une bonne ambiance. Nous avons une bonne qualité de vie autant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. Il y a une bonne ambiance de travail et une bonne communication.
L'ENVIRONNEMENT	5,7%
Région / localisation	La mentalité de la région est accueillante, les gens sont ouverts. Québec offre un bon compromis entre la ville et la campagne. La qualité de vie: pas de trafic, les déplacements sont faciles, la nature, le ski, les loisirs, le plein-air.

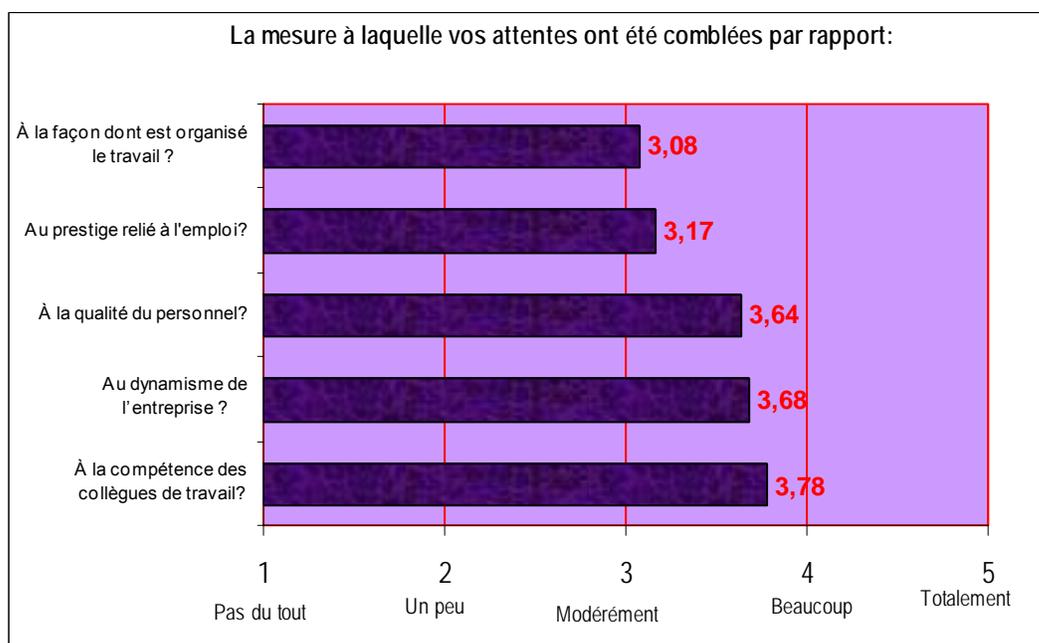
5.3.2 Attentes du PHQ comblées

La majorité des personnes interrogées affirment que leur emploi correspond totalement (13,9%), beaucoup (63,7%) ou modérément (17,6%) aux attentes qu'ils avaient lorsqu'ils l'ont accepté, leurs attentes ayant plus particulièrement été comblées en ce qui a trait : (1) à la compétence des collègues de travail, au dynamisme de l'entreprise et à la qualité du personnel (3,78 à 3,64 sur 5) ; (2) au prestige relié à l'emploi et à la façon dont est organisé le travail (3,17 et 3,08 sur 5).

Graphique 32 :

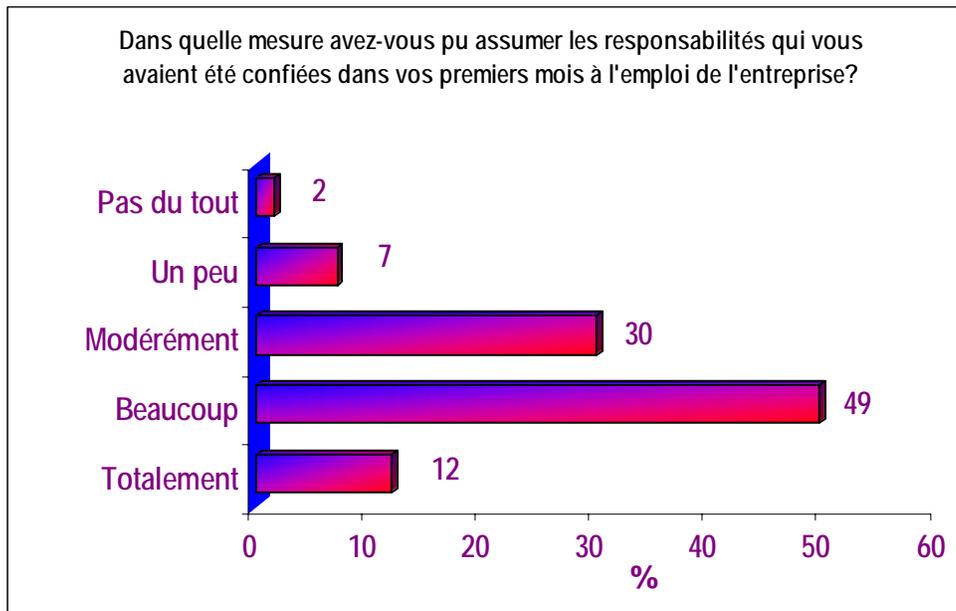


Graphique 33 :



Les répondants ont aussi déclaré, en majorité, avoir pu assumer les responsabilités qui leur avaient été confiées dans les premiers mois de leur emploi (graphique 34) : 12% totalement, 49% beaucoup et 30% modérément, confirmant les résultats obtenus aux autres questions complémentaires. Le traitement statistique des éléments portant sur l'intégration et les attentes corrobore ces données brutes, démontrant le fort niveau de satisfaction du PHQ en cette matière.

Graphique 34 :



Quelles différences d'attentes et de perceptions prévalent entre les individus et leur organisation ?

Les groupes de discussion, menés à la suite de l'administration des questionnaires, ont souligné l'existence de plusieurs écarts entre les attentes et les perceptions des trois principaux groupes de répondants (PHQ, responsables des ressources humaines et hauts dirigeants). Longuement décrites et interprétées dans ce chapitre et le suivant, ces différences laissent principalement entrevoir des divergences quant à l'accueil et l'intégration, la rémunération et les conditions de travail, les communications et la localisation de l'entreprise.

Le PHQ rencontré considère largement la qualité de l'accueil et de l'intégration comme une force d'attraction, mais les DRH et dirigeants partagent cinq fois moins cette perception ; il convient toutefois de nuancer ces écarts en annonçant la section 6.2.1, où l'on signale quelques incongruités à ce sujet. On note aussi un écart entre les perceptions du PHQ et des DRH par rapport aux dirigeants en matière de rémunération et de conditions de travail, ces derniers accordant beaucoup moins d'importance à ces questions, qu'on souhaiterait ne pas aborder.

Des différences émergent aussi quant à la vision, la réputation et les perspectives de l'entreprise, les dirigeants et DRH y voyant davantage d'importance dans l'attraction du personnel que dans sa rétention, laissant soupçonner une certaine perte de contact une fois le PHQ en place.

Plusieurs questions traitées lors des groupes de discussion font d'ailleurs ressortir l'importance pour le PHQ des relations interpersonnelles, de poids supérieur aux tâches, des lacunes de communication entre les dirigeants et leur PHQ, ainsi qu'une relative méconnaissance de ces mêmes dirigeants au sujet des particularités de leur personnel qualifié.

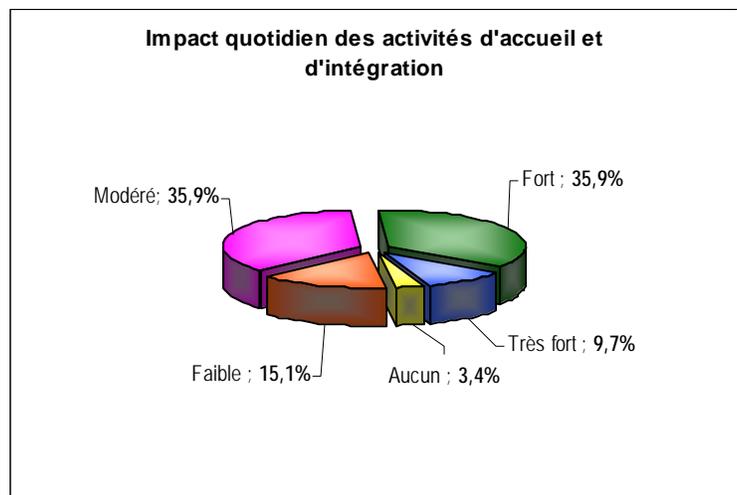
L'écart le plus marquant entre ces groupes provient de la perception qu'ont les dirigeants et DRH de la localisation de leur entreprise comme faiblesse d'attraction et de rétention du personnel, par rapport au PHQ qui n'y voit guère de problème. Nous reviendrons d'ailleurs plus d'une fois sur cette question.

5.3.3 Activités d'accueil et d'intégration

Pour la forte majorité des répondants, les activités d'accueil et d'intégration jouent un rôle fondamental dans leur quotidien (graphique 35). Il faut toutefois nuancer ces tendances puisque tous ne font pas référence à la même époque ni aux mêmes situations, certaines personnes étant en poste depuis plus de vingt ans, d'autres depuis seulement quelques mois.

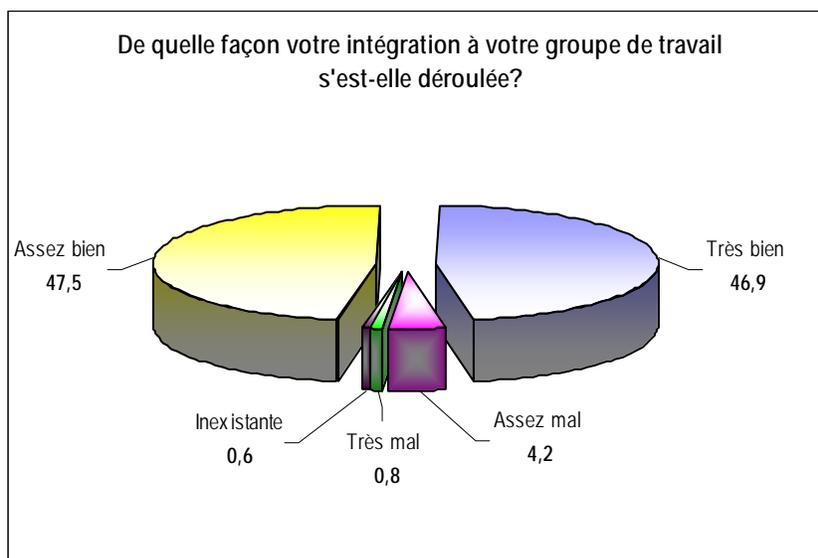
Graphique 35 :

Selon près de la moitié des répondants, l'impact des activités d'accueil dans leur quotidien s'avère fort ou très fort. Selon trois répondants sur dix, l'impact de ces activités est faible alors que pour deux répondants sur dix, l'impact demeure faible ou nul.



Néanmoins, l'intégration du PHQ sondé s'est assez bien ou très bien déroulée à son arrivée dans l'entreprise (graphique 36), l'analyse statistique révélant que les individus provenant de l'extérieur du Canada se sont encore mieux intégrés que les locaux.

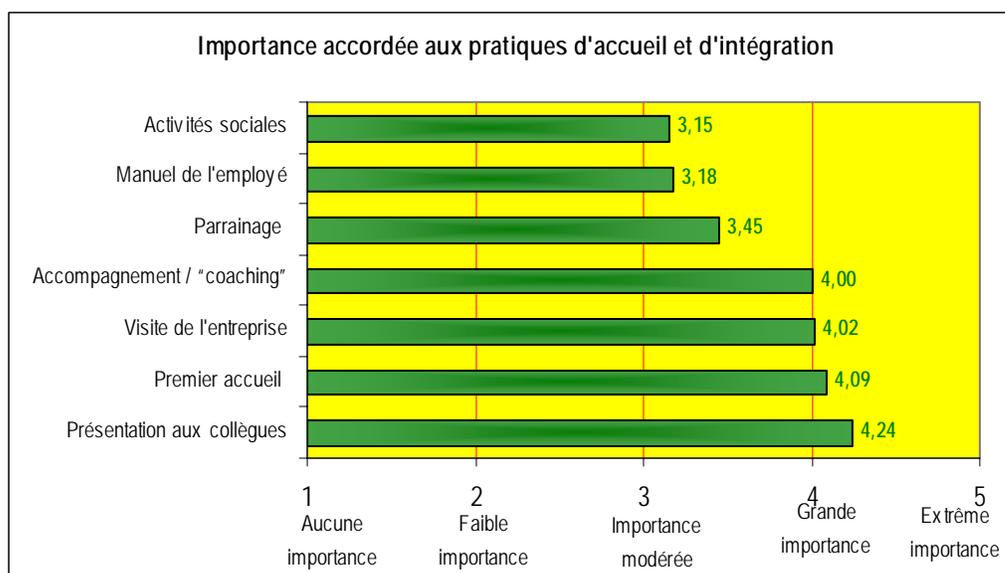
Graphique 36 :



Selon le PHQ sondé, dans une très grande majorité des cas (94,4%), l'intégration au groupe de travail s'est assez bien ou très bien déroulée. Dans une proportion nettement plus faible (5%) les répondants ont dit avoir vécu des difficultés d'intégration.

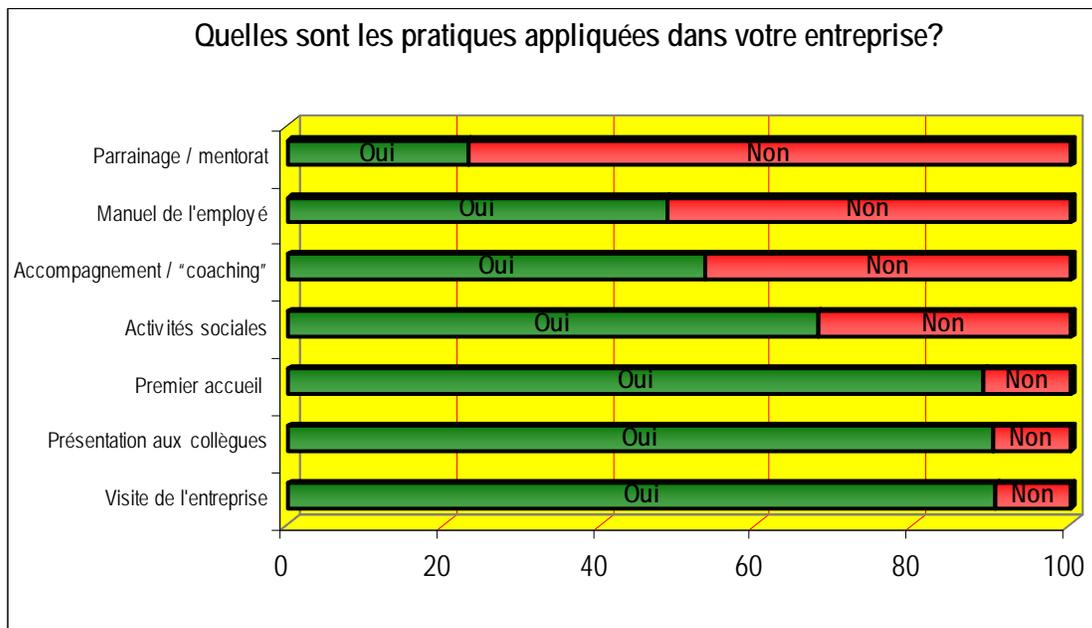
Parmi les activités courantes d'accueil et d'intégration du personnel (graphique 37), le PHQ accorde une grande importance à cinq pratiques en particulier : (1) la présentation aux collègues (4,24/5), le premier accueil, au jour un (4,09), la visite de l'entreprise (4,02), l'accompagnement ou coaching (4,00), toutes des activités de base que l'on retrouve dans la majeure partie des entreprises (90%), exception fait du coaching, utilisé dans un peu plus de la moitié des cas. Quant aux trois autres pratiques d'accueil et d'intégration proposées aux répondants, elles sont perçues d'importance modérée : parrainage (3,45/5), manuel de l'employé (3,18) et sont nettement moins appliquées dans les organisations étudiées (respectivement 22 et 47%), tandis que les activités sociales (3,15/5) existent dans 66% des firmes.

Graphique 37 :



Le constat effectué ici révèle le peu de profondeur des activités d'accueil et d'intégration, même pour du personnel hautement qualifié, aussi difficile à recruter et retenir qu'il puisse l'être. Toutefois, comme la plupart des répondants se montrent satisfaits de leur intégration à l'entreprise, il convient de s'interroger sur la nécessité de complexifier ces mécanismes : suffirait-il de mettre en place et d'appliquer systématiquement les pratiques de base en cette matière et le tout serait joué ?

Graphique 38 :



La réponse pourrait être positive pour les activités d'accueil, mais d'autres études démontrent que l'intégration ne se fait jamais sans intervention et sans effort, et que la négligence à cette étape réduit considérablement les probabilités d'engagement, d'implication et de satisfaction des individus laissés pour compte au cours de leurs premières semaines au travail.

5.4 Facteurs et contextes mobilisant et retenant le PHQ à son emploi, dans son entreprise et dans une région donnée

Quels sont les facteurs et les contextes qui mobilisent et retiennent le PHQ à son emploi, dans son entreprise et dans une région donnée ?

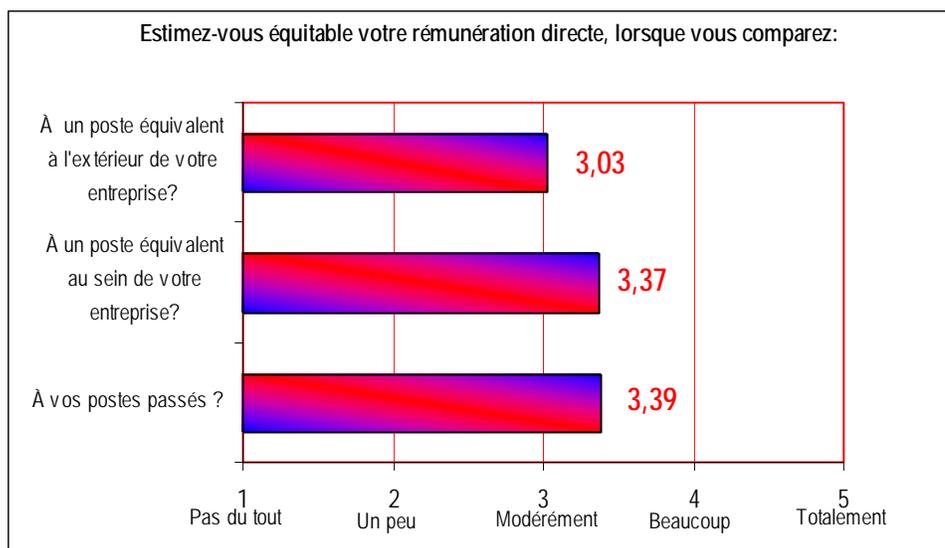
Après avoir traité des facteurs d'attrait et des contextes prédisposant le personnel hautement qualifié, en réponse à ses attentes, puis grâce aux activités d'accueil et d'intégration, il faut maintenant aborder les éléments fondamentaux des mécanismes de mobilisation et de rétention du personnel : la rémunération, l'évaluation et la formation.

5.4.1 Rémunération : salaires et avantages sociaux

En matière de rémunération directe, les répondants perçoivent tout d'abord leur salaire comme modérément équitable, sans plus (graphique 39), tant à l'externe (3,03/5) qu'à l'interne (3,37) que par rapport à leurs postes antérieurs (3,39). Ce jugement individuel sur l'équité de leur rémunération ne surprend guère lorsqu'on compare ces résultats avec le test de Spector¹⁶, qui indique des niveaux tout aussi modérés de satisfaction variant entre 3,81 et 4,12 sur une échelle en six points pour la paie, les avantages sociaux, les récompenses et les conditions de travail (respectivement 3,95 ; 3,96 ; 4,12 et 3,81).

Graphique 39 :

En bref, les répondants jugent leur rémunération modérément équitable, qu'ils la comparent à l'interne ou à l'externe ou à un poste antérieur.

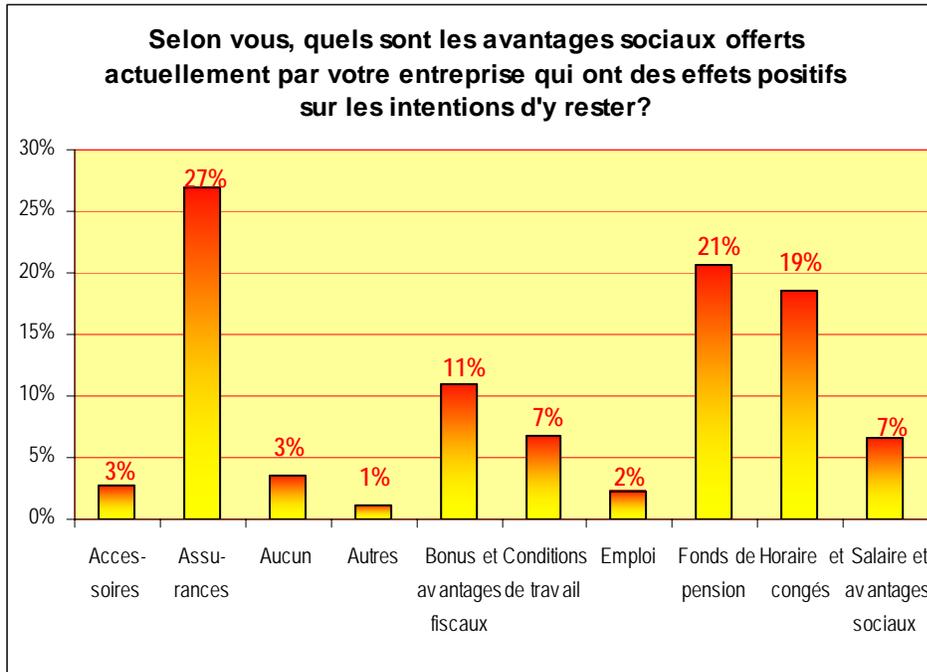


En cela, il faut convenir de la robustesse de notre question de trois énoncés sur l'équité, par rapport à la validité et la fiabilité éprouvées des composantes du test de Spector. Comme aucun test ne vérifie encore les perceptions d'équité de rémunération, nous en retirons des renseignements utiles pour mieux comprendre les valeurs du PHQ face à leurs conditions.

En outre, l'analyse des deux questions ouvertes relatives aux avantages sociaux offerts actuellement par l'entreprise et ayant des effets positifs sur la stabilité du personnel révèle la prépondérance de trois éléments (graphique 40) : les assurances collectives (27%), le fonds de pension (21%), les horaires et congés (19%) ; suivis par un second groupe de moindre importance : les bonus et avantages fiscaux (11%) ainsi que le salaire et les conditions de travail en général (7%).

¹⁶ Rappelons que le test de Spector, déjà évoqué aux sections 2.2 et 4.5.2.6, permet d'évaluer la satisfaction au travail d'un individu selon neuf (9) composantes, ce test se composant de 36 énoncés.

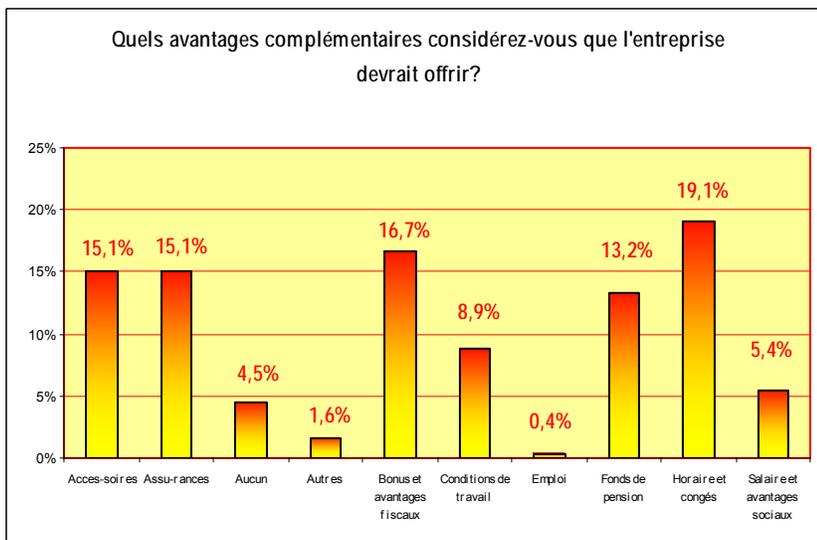
Graphique 40 :



Les avantages sociaux qui, selon les répondants, ont le plus d'impact sur les intentions de rester dans l'entreprise sont : assurances offertes, fond de pension, horaire et congés. Fait à noter, la rémunération de base n'a un impact notable que pour 7% des répondants.

Par contre, lorsqu'on demande aux mêmes personnes quels avantages sociaux l'entreprise devrait offrir (graphique 41), plusieurs éléments prennent du poids : horaires et congés demeurent inchangés à 19,1% ; bonus et avantages fiscaux grimpent à 16,7% ; assurances baissent à 15,1% tandis que les accessoires bondissent à 15,1% ; le fonds de pension diminuant à 13,2%.

Graphique 41 :



L'avantage complémentaire le plus demandé par les répondants serait de meilleurs horaires et des congés (conciliation travail-famille), suivi de près par les bonus et les avantages fiscaux, puis par les assurances. Le terme accessoires fait référence au stationnement, à la garderie en milieu de travail, au cellulaire, à l'équipement de bureau, etc. Encore une fois, le salaire et les avantages sociaux ne furent mentionnés que par une légère proportion des répondants.

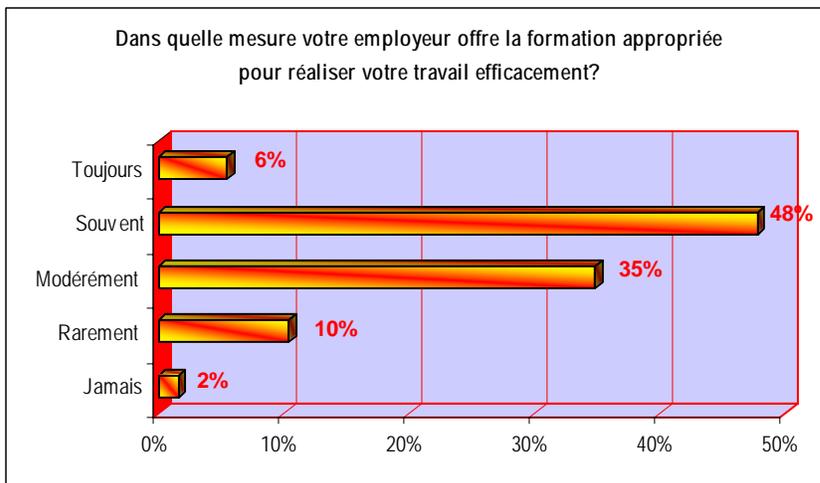
Ces différences s'expliquent aisément puisque les entreprises, et plus particulièrement les PME, ont tendance à n'offrir que les avantages sociaux de base, étant donné les coûts élevés et la complexité de certains d'entre eux. Toutefois, le PHQ souhaite en général profiter d'avantages complémentaires ou bénéficier de la même couverture que ses collègues d'autres organisations. L'information circulant plus facilement entre les personnes qualifiées, ces écarts sont perçus avec plus d'acuité chez le PHQ que chez les travailleurs de la base.

Ainsi, on note l'importance accordée par les répondants à la catégorie accessoires, soulignant la montée en force de nouveaux avantages complémentaires répondant aux besoins des plus jeunes et aux contraintes de la conciliation travail-famille, trop souvent ignorées par les employeurs : stationnement payé, garderie en milieu de travail, téléphone portable, ordinateurs et équipements de bureau modernes.

5.4.2 Formation et développement des compétences

À propos de la formation offerte dans le but de favoriser le maintien ou l'amélioration des habiletés et des compétences du personnel (graphique 42), le PHQ interrogé paraît globalement satisfait de la formation offerte par son employeur (moyenne : 3,45 sur 5), 54% des répondants déclarant bénéficier toujours ou souvent, et 35% modérément, de la formation appropriée pour réaliser efficacement leur travail. Seulement 10% disent n'avoir accès que rarement, et 2% jamais, à des formations adaptées à leurs besoins.

Graphique 42 :



Un répondant sur deux juge recevoir une formation appropriée de la part de son employeur. Seulement 12% du personnel hautement qualifié n'est pas satisfait de la formation reçue.

En poussant plus loin l'analyse en matière de formation et développement (graphiques 43, 44 et 45), on observe des schèmes de réponse assez similaires, mais avec des proportions plus élevées de besoins non comblés, d'inadéquations et d'insatisfaction de la part du PHQ. Ainsi, les formations permettant le plus aux répondants de maintenir ou d'accroître leurs habiletés et compétences par rapport au marché ressortent clairement : habiletés et compétences techniques (opérationnelles ; 3,36 sur 5) ; capacités d'analyse (3,17) ; communications interpersonnelles (3,02).

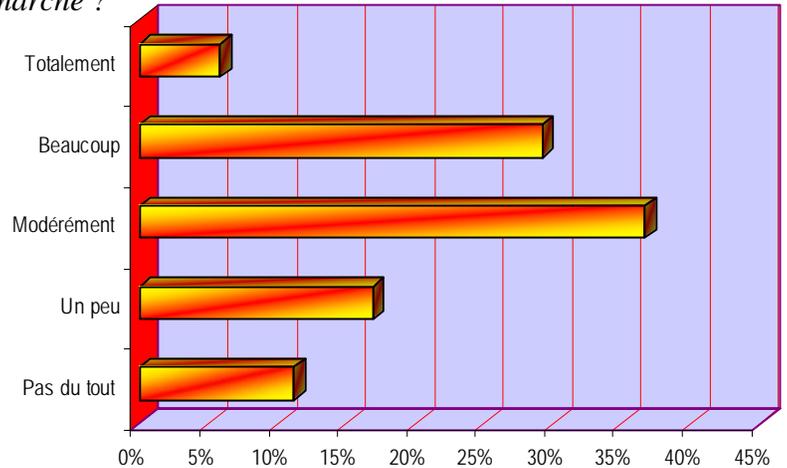
Graphiques 43, 44 et 45 :

La formation à laquelle vous avez accès vous permet-elle de maintenir ou d'accroître vos habiletés et compétences par rapport au marché ?

Énoncé #1 :

Communications interpersonnelles

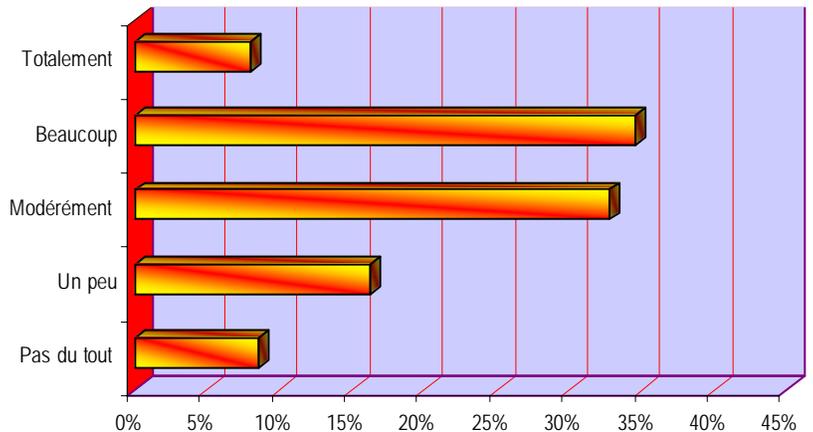
Plus des deux tiers des répondants jugent recevoir une formation appropriée sur le plan des communications interpersonnelles. Cependant, environ 30% du personnel hautement qualifié rencontré se dit insatisfait à ce sujet.



Énoncé #2 :

Habiletés et compétences techniques (opérationnelles)

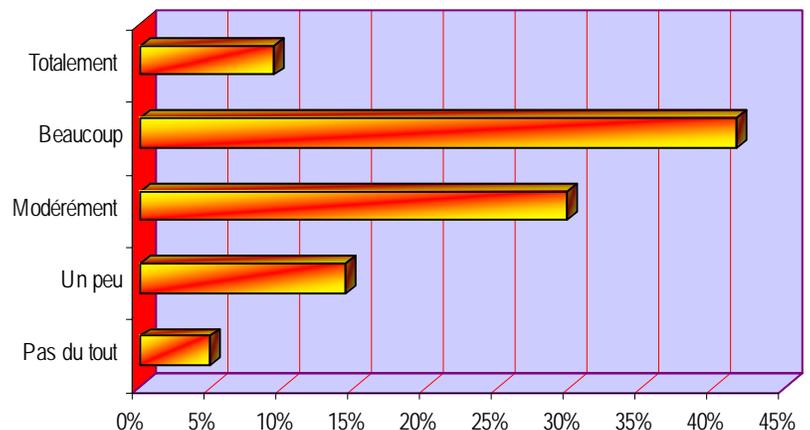
La plupart des répondants s'avouent satisfaits de la formation reçue en matière d'habiletés et de compétences techniques. 20% des répondants se disent un peu ou pas du tout satisfaits de la formation reçue par rapport à ces compétences.



Énoncé #3 :

Capacités d'analyse

Encore une fois, dans la plupart des cas, le personnel hautement qualifié est satisfait de la formation visant à développer ses capacités d'analyse. Cependant, dans 25% des cas, les répondants se disent peu ou pas du tout satisfaits.



Le PHQ sondé se montre particulièrement insatisfait de la formation touchant les communications interpersonnelles, avec 28,1% de répondants qui considèrent que ces activités ne leur permettent pas du tout ou un peu d'améliorer leurs habiletés, par rapport à 24,9% et 19,2% pour les capacités d'analyse et les compétences techniques.

5.5 Éléments stimulant le PHQ à demeurer en poste

Après avoir constaté comment le PHQ a vécu toutes les étapes d'accueil et d'intégration, perçu sa rémunération et jugé la formation à laquelle il a accès, il restait encore à connaître ce qui stimule ce personnel hautement qualifié à demeurer en poste dans son organisation actuelle (tableau 20). Posée dès le début des groupes de discussion avec le PHQ et les DRH (en seconde position) cette question plutôt directe visait à susciter la participation des répondants, en les touchant droit dans leur quotidien.

Tableau 20 :

Quels sont les éléments les plus importants vous stimulant à demeurer au sein de cette entreprise ?¹⁷

Mots-clé	Fréquences	
	PHQ	DRH
L'organisation	43,8%	
Réputation et perspectives de l'entreprise	79 (85%)	24 (55%)
Conditions de travail	57 (61%)	3 (7%)
Autonomie / initiative / créativité / innovation	50 (54%)	6 (14%)
Rémunération / avantages sociaux	39 (42%)	1 (2%)
Vision / mission / philosophie de gestion	29 (31%)	11 (25%)
Les tâches	24,4%	
Défis et responsabilités	72 (77%)	32 (73%)
Nature du travail	55 (59%)	9 (21%)
Diversité des tâches	41 (44%)	10 (23%)
Les individus	14,1%	
Relations interpersonnelles	93 (100%)	20 (46%)
La personne	9,5%	
Réalisation de soi / sentiment utilité	20 (22%)	1 (2%)
Appartenance	11 (12%)	4 (9%)
Formation et développement	•	12 (27%)
L'environnement	8,3%	
Région / localisation	56 (60%)	4 (9%)

¹⁷ Données agrégées provenant des commentaires récoltés auprès (1) des 93 groupes de discussion constitués de personnel hautement qualifié; (2) de 44 responsables des ressources humaines et (3) de 46 hauts dirigeants des entreprises analysées. Les pourcentages entre parenthèses représentent la proportion des groupes ayant fait allusion, sous une des formulations colligées, à l'énoncé résumant leurs propos. Le pourcentage centré dans chacune des lignes ombragées indique l'importance relative des catégories par rapport aux autres.

Les commentaires recueillis abondent, et procurent un portrait clair des facteurs justifiant leur envie de travailler dans cette organisation. Ainsi, le PHQ semble surtout stimulé par des facteurs extrinsèques, soit par ordre décroissant d'importance :

- les relations interpersonnelles (100%) ;
- la réputation et les perspectives de l'entreprise (84,9%) ;
- les défis et responsabilités (77,4%) ;
- les conditions de travail (61,3%) ;
- la région ou la localisation (60,2%) ;
- la nature du travail (59,1%) ;
- l'autonomie, l'initiative, la créativité et l'innovation (53,8%) ;
- la diversité des tâches (44,1%) ;
- la rémunération et les avantages sociaux (41,9%) ;
- la vision, la mission ou la philosophie de gestion (31,2%).

Les facteurs intrinsèques qui les stimulent à demeurer au sein de l'entreprise se limitent à la réalisation de soi ou le sentiment d'utilité (21,5%) ainsi qu'au sentiment d'appartenance (11,8%). Il semble donc que la majorité des éléments de stimulation les plus importants fassent partie de la catégorie organisation, suivi des individus et des tâches. Étonnamment, le seul et unique facteur obtenant un score de 100%, les relations interpersonnelles, se classe dans la catégorie individus.

De leur côté, les DRH semblent sensiblement stimulés par les mêmes facteurs, mais dans des proportions différentes. D'abord, les défis et responsabilités émergent le plus souvent (72,7%), puis dans l'ordre, la réputation et les perspectives de l'entreprise (54,5%), les relations interpersonnelles (45,5%), la formation et le développement (27,3%), la vision, la mission ou la philosophie de gestion (25%), la diversité des tâches (22,7%) et la nature du travail (20,5%).

Si l'on compare les deux groupes, il semble que le PHQ accorde quatre fois plus d'importance aux éléments d'autonomie, d'initiative, de créativité et d'innovation que les DRH. On peut supposer que ce résultat soit lié au fait que les DRH ont généralement une certaine marge d'autonomie alors que pour le PHQ, ce n'est pas toujours un acquis. La même explication pourrait expliquer les différences entre DRH et PHQ au niveau de l'importance accordée à la rémunération et aux avantages sociaux ainsi qu'aux conditions de travail. Il serait aussi possible de croire que ces éléments sont offerts dans une moindre mesure aux DRH qu'au PHQ; ces derniers ne peuvent donc être stimulés dans la même mesure par leur rémunération globale.

Par ailleurs, le PHQ accorde carrément deux fois plus d'importance aux relations interpersonnelles comme stimulant à demeurer dans l'organisation, ce qui amplifie nettement l'observation relevée à propos des forces de rétention, où les proportions étaient de 54,8; 43,3 et 32,6%. Cet écart mérite qu'on s'y attarde encore un peu plus ici. En effet, les relations avec les collègues, le travail et l'esprit d'équipe ainsi que de saines communications au sein de l'organisation apparaissent comme des éléments fondamentaux de stimulation et de rétention du PHQ.

Quant aux tâches, les deux groupes semblent autant stimulés par les défis et responsabilités, mais le PHQ le serait davantage par la nature de son travail (59,1 et 20,5%) et la diversité de ses tâches (44,1 et 22,7%). Fortement axé sur ses tâches, le PHQ recherche sans cesse les opportunités d'exploiter son potentiel de créativité, d'innovation et de réalisation. Dans des contextes fort différents selon les organisations étudiées, ces individus qualifiés tendent à s'épanouir dans des équipes dynamiques où la collégialité facilite la détermination d'objectifs ambitieux et l'atteinte de résultats supérieurs. Comparativement aux responsables RH, le PHQ semble beaucoup plus lié à la qualité de ses relations interpersonnelles et la diversité de ses tâches, ce qui indique encore plus nettement la nécessité d'aborder la gestion des ressources humaines du PHQ de manière différenciée par rapport à l'ensemble du personnel de l'organisation.

Enfin, la région et la localisation de l'entreprise apparaissent beaucoup plus importantes comme stimulant à demeurer dans l'entreprise pour le PHQ (60,2%) que pour les responsables RH (9,1%). On peut tenter d'expliquer cette différence par le fait que plusieurs individus hautement qualifiés proviennent de la région dans laquelle se situe l'entreprise, alors que les DRH sont plus susceptibles de provenir de l'extérieur en raison d'une progression de carrière les ayant amenés à se relocaliser. Les résultats décrivant l'échantillon étudié dans cette enquête laissent soupçonner que la majorité du PHQ provient d'un lieu comparable à celui dans lequel il travaille présentement. Toutefois, ce n'est pas toujours le cas pour les responsables RH, mais ces observations vaudraient la peine d'être approfondies; nous y reviendrons plus loin.

Le tableau 21 illustre concrètement plusieurs exemples d'énoncés colligés dans chaque groupe de mot clé, ce qui permet d'observer la véritable teneur des propos exprimés, en complément aux interprétations précédentes, davantage basées sur les comptes respectifs de fréquences.

L'interprétation des propos tenus dans les groupes de discussion fait majoritairement ressortir des facteurs extrinsèques comme stimulant le PHQ à demeurer au sein de l'entreprise. Par ordre décroissant d'importance, il faut retenir (1) les relations interpersonnelles, la réputation et les perspectives de l'entreprise, les défis et responsabilités, suivis (2) des conditions de travail, de la région ou localisation et de la nature du travail, puis (3) de l'autonomie-initiative-créativité-innovation, de la diversité des tâches ainsi que de la rémunération et des avantages sociaux. Quant aux facteurs intrinsèques, ils se limitent à la réalisation de soi et aux sentiments d'utilité et d'appartenance.

Les perceptions des DRH diffèrent quelque peu mais seul l'ordre des facteurs laisse entrevoir des préoccupations plus globales, qui demeurent cependant très axées sur les défis et responsabilités, la réputation de l'organisation et les relations entre individus, la nature de leur travail ayant pour eux moins d'importance que pour le PHQ.

Fait à noter parmi tous ces facteurs, la région et la localisation de l'entreprise constituent des stimulants beaucoup plus forts pour le PHQ que les DRH, ces derniers étant plus mobiles et provenant de l'extérieur de la région dans des proportions supérieures.

Tableau 21 :

Quels sont les éléments les plus importants vous stimulant à demeurer au sein de cette entreprise ?

MOTS CLÉS	ÉNONCÉS
L'ORGANISATION	43,8%
Réputation et perspectives de l'entreprise	Entreprise dynamique où il y a plusieurs projets en cours. Le fait que l'entreprise soit proactive au niveau des nouveaux développements. Belle entreprise, prestige, rayonnement, bon nom, beau produit.
Conditions de travail	J'ai un horaire flexible et cela favorise ma vie de famille. Les employés peuvent prendre des décisions importantes dans l'entreprise, ce n'est pas uniquement réservé à la direction. Dans l'entreprise, on retrouve une bonne qualité de vie qui est au-dessus de la moyenne.
Autonomie / initiative créativité / innovation	L'entreprise favorise l'autonomie dans l'exécution des projets, ce qui nous pousse à nous débrouiller, mais qui nous valorise en même temps. Nous avons la possibilité d'essayer de nouvelles choses. Toute l'équipe expérimente, on n'est pas seul à essayer de nouvelles choses. L'entreprise m'offre beaucoup de possibilités d'être créatif et d'appliquer mes idées.
Rémunération / avantages sociaux	C'est l'ensemble qui fait qu'on reste: le salaire, les avantages sociaux... Les emplois sont bien rémunérés et les avantages sociaux sont intéressants. J'ai pu négocier moi-même mon salaire.
Vision / mission philosophie de gestion	L'organisme sait pourquoi il existe, avec sa vision, ses objectifs, et ses activités concrètes sur le terrain. Les valeurs de l'entreprise correspondent aux miennes. J'accorde beaucoup d'importance au fait que les dirigeants soient honnêtes envers le personnel et la clientèle.
LES TÂCHES	24,4%
Défis et responsabilités	L'entreprise nous offre toujours de nouveaux projets intéressants. Il y a donc beaucoup d'opportunités de se valoriser par le travail. Tant que j'ai des défis qui sont stimulants je ne regarde pas ailleurs. Les défis, il n'en manque pas. Je peux même choisir à chaque jour.
Nature du travail	C'est la valeur du poste que j'ai présentement qui me motive. J'ai la certitude que le poste que j'occupe présentement est le plus intéressant dans l'usine. J'ai un bon emploi, rémunéré modestement, mais intéressant jour après jour.
Diversité des tâches	Les tâches changent et il y a toujours place à l'évolution personnelle dans chacune d'entre elles. La diversité et la possibilité de ne jamais faire la même chose. Je n'ai pas de routine, c'est stimulant de toujours apprendre.
LES INDIVIDUS	14,1%
Relations interpersonnelles	Tout le monde fait sa part des choses et le fait bien; ça rend heureux. Bonne relation entre employés et dirigeants, les dirigeants leur font confiance et les employés font confiance aux dirigeants. Je travaille avec des personnes compétentes et ça me motive.
LA PERSONNE	9,5%
Réalisation de soi sentiment d'utilité	J'aime avoir la possibilité de contribuer, avoir le sentiment que j'ai un impact. J'aime voir que ce que je fais sert à quelque chose. L'importance qu'on apporte à l'entreprise, on se sent valorisé, nous ne sommes pas des numéros.
Appartenance	Je me sens chez moi ici. Le sentiment d'appartenance, j'appartiens à une grande famille. J'aime sentir que j'appartiens à une unité qui va vers le succès.
Formation et développement	La formation: rester au niveau des étudiants sortants, rester à jour lorsque l'on compare aux autres entreprises. Je travaille dans une entreprise dynamique qui me permet de développer mes connaissances. La possibilité d'améliorer mes compétences et mes connaissances.
L'ENVIRONNEMENT	8,3%
Région / localisation	La région exerce un attrait, nous sommes près d'une ville de taille raisonnable, il y a des activités dans les environs. C'est une grande ville sans ses désavantages. Nous avons accès à tout ici: la culture, les sports...

5.6 Indice # 1 : évaluation de la propension à la mobilité du PHQ

Tel qu'annoncé à la fin de la section 3.2, nous avons jugé utile d'élaborer deux indices agrégés, afin de mieux interpréter les données relatives au PHQ et d'ouvrir des pistes opérationnelles originales. Comme on le constatera au cours des pages suivantes (sections 5.6 et 5.7), ces indices génèrent suffisamment d'information pour qu'il vaille la peine de les développer et de les valider davantage, dans le but de les rendre accessibles aux organisations et à leurs dirigeants.

L'**indice de mobilité** tente d'estimer la propension à la mobilité du PHQ (et non l'intention de quitter) en s'appuyant sur des données décrivant le contexte familial et social, le revenu et la mobilité antérieure. Cet indice permet aussi d'évaluer le besoin de sécurité de ces mêmes individus afin de le comparer avec leur mobilité potentielle, dans l'optique où plus le besoin de sécurité est élevé, moins grande sera la mobilité éventuelle.

Ainsi, lorsqu'on met en parallèle l'indice de mobilité et les facteurs d'attrait décrits précédemment¹⁸, on constate que les individus les plus mobiles démontrent moins d'attrait pour les facteurs liés à la communauté, au milieu de vie et à la famille : ils sont généralement plus jeunes, plus souvent célibataires et originaires de milieux urbains. Aussi, le PHQ plus mobile se montre moins attiré par les conditions générales du travail (rémunération, sécurité d'emploi, voyages, enrichissement), mais il accorde plus d'intérêt aux facteurs liés à sa carrière et au domaine d'activité de l'entreprise (compétences, perspectives futures, organisation dominante). Tous les autres facteurs d'attrait semblent avoir la même importance, peu importe l'indice de mobilité des individus (voir tableau 16 pour un rappel de ces facteurs).

Mis en relation avec les tests psychologiques administrés au PHQ¹⁷, l'indice de mobilité révèle certains liens statistiquement significatifs. D'une part, les personnes les plus mobiles se sentent nettement moins engagées envers l'organisation, que ce soit au niveau affectif, instrumental ou moral (Allen et Meyer). D'autre part, ils semblent légèrement plus engagés envers leur carrière, démontrant ainsi leur propension accrue à la mobilité. Par ailleurs, les individus ayant le plus fort indice de mobilité se disent les moins satisfaits de leur rémunération (paie, avantages sociaux, récompenses, équité) mais paraissent beaucoup plus satisfaits de leurs collègues et de la supervision. Enfin, les plus mobiles expriment les meilleures dispositions envers les personnes d'autres cultures et ethnies, la relation étant directement proportionnelle et significative avec l'ouverture et la tolérance.

Comparé aux variables décrivant les entreprises participantes, l'indice de mobilité apporte encore de précieux renseignements. Premièrement, comme on le constatera clairement en fin du chapitre 6 (tableau 44 : Indices et sommaire stratégique des entreprises participantes), le secteur technologique laisse entrevoir une plus forte mobilité pour presque toutes les entreprises. Ces écarts par rapport à l'indice moyen des individus de chaque organisation signalent une préoccupation certaine : est-ce une caractéristique structurelle de ces domaines d'activités, une réalité conjoncturelle liée à l'éclatement de la bulle technologique en 2000, un biais généré par le choix des répondants dans chaque entreprise, ou une simple aberration statistique liée à l'élaboration de notre indice ? Les deux premiers motifs fournissent davantage d'explications : les firmes oeuvrant en technologie et recherche de pointe font le plus appel au PHQ, sont en plus

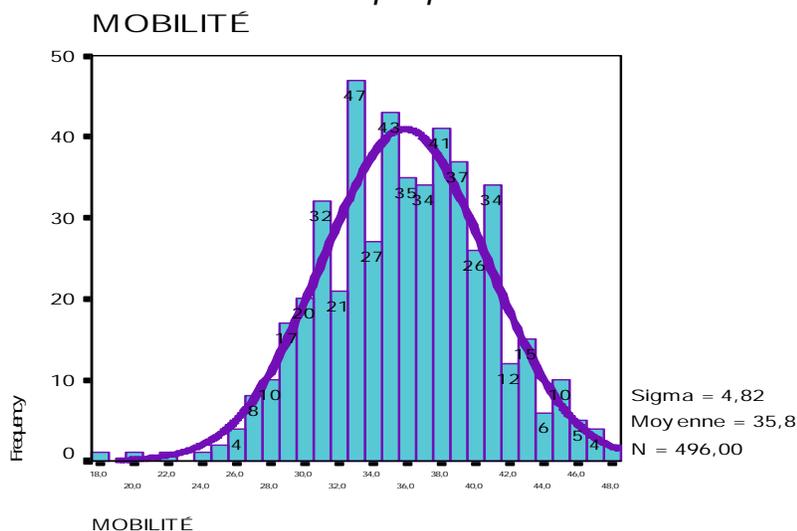
¹⁸ Traitements statistiques à l'aide de SPSS : comparaisons de moyennes (Anova) grâce au test de Duncan.

grande concurrence entre elles et progressent de façon non linéaire, parfois avec des revirements abrupts et imprévisibles, sur des marchés moins bien définis que les secteurs manufacturiers et industriels. Sur de telles bases, il n'est guère surprenant d'observer une mobilité accrue de leur personnel qualifié.

Deuxièmement, la région et la localisation jouent un rôle prépondérant dans cette mobilité. Comme la quasi totalité des entreprises en technologie et recherche de pointe se situent à Québec, et plus précisément dans un des principaux parcs industriels ou technologique, en plein centre du milieu urbain, on relève un indice de mobilité en croissance, directement proportionnel lorsqu'on passe du rural (moins de 3 000 habitants) à l'urbain (plus de 100 000), la relation étant significative. Il faut bien comprendre que cette mobilité ne découle pas uniquement du domaine d'activité car les personnes et les entreprises situées en milieu rural, parfois très technologisées, démontrent un indice de mobilité moyen nettement inférieur. En fait, ce constat rejoint les observations relatées au chapitre quatre selon lesquelles le PHQ paraît majoritairement attaché à son milieu de vie, avec un fort sentiment d'appartenance, beaucoup plus prononcé que son attachement envers l'organisation.

Troisièmement, certaines caractéristiques de l'entreprise contribuent substantiellement à la mobilité du PHQ, les personnes les plus mobiles semblant se trouver dans les entreprises les plus jeunes, qui ont généralement un taux de croissance moyen supérieur aux firmes plus âgées et aux activités plus matures. Dans les organisations plus âgées, on ne relève pas de différence significative dans l'indice de mobilité du PHQ mais lorsqu'on compare mobilité et croissance, on observe un accroissement presque directement proportionnel et assez significatif de l'indice de mobilité moyen par rapport au taux moyen de croissance des entreprises, qui passe de 16 à 21% pour les moins mobiles à 27 à 31% pour les entreprises où l'on retrouve les personnes les plus mobiles.

Graphique 46¹⁹ :



¹⁹ Catégories d'indice de mobilité (étendue des variables) : (1) 18,16 à 31,58 ; (2) 31,76 à 34,58 ; (3) 34,61 à 37,28 ; (4) 37,39 à 40,07 ; (5) 40,11 à 48,39.

En outre, un rapide coup d'œil à la répartition des répondants, au graphique 46, permet de constater que l'indice de mobilité décrit très bien la réalité des personnes hautement qualifiées rencontrées lors de cette enquête, avec une courbe normale équilibrée. On y relève une forte concentration entre un indice de 33 à 39 avec une moyenne de 35,87, sur un maximum théorique de 60, démontrant que le PHQ serait légèrement plus mobile que la moyenne présumée de la population. En poussant davantage l'analyse, on note que 83 individus (sur un total de 496) ont un indice inférieur à 31 (moyenne : 28,7) ; on peut donc dire qu'ils ont une faible ou une très faible propension à la mobilité. À l'autre extrémité, on retrouve 105 personnes avec un indice supérieur à 40 (moyenne : 42,4), faisant émerger 80 cas de forte mobilité et 25 individus ayant une très forte propension à la mobilité (indice > 43,45).

Ainsi, pour plusieurs variables analysées dans cette étude, les liens observés avec l'indice de mobilité permettent d'entrevoir des différences significatives parfois fort explicites, qui sauront éventuellement guider les démarches de recrutement et de sélection des responsables des ressources humaines, une fois cet outil validé à plus grande échelle. Cela nous amène à formuler la question suivante, à laquelle tous les DRH souhaitent avoir réponse, dans la mesure du possible plus tôt que trop tard.

Comment peut-on évaluer la propension à la mobilité d'individus hautement qualifiés ?

- En validant lors de la sélection les éléments qui tendent à accroître la mobilité d'un individu, parmi les composantes les plus significatives de l'indice de propension à la mobilité développé au cours de cette recherche.
- En recourant aux tests développés à cette fin, qui s'appuient sur l'évaluation du profil démographique, sociologique, professionnel et psychologique des candidats avant embauche, ou du personnel déjà en place.
- En comparant les antécédents des personnes candidates aux caractéristiques sociales et démographiques du milieu dans lequel ils se trouveront.

Bien que cet indice de mobilité ait été élaboré aux fins expresses de la présente étude, qu'il n'ait pas encore fait l'objet de validation externe et demeure probablement encore perfectible, il convient de signaler tout le potentiel d'un tel instrument de mesure qui révèle, eu égard aux limites de l'analyse, des informations fort pertinentes pour améliorer le recrutement, la sélection et la rétention du PHQ. Il va sans dire que nous ne tarderons pas à l'appliquer dans d'autres régions et contextes, afin d'en développer les applications pratiques pour les entreprises et les intervenants publics.

5.7 Indice # 2 : le bonheur au travail du personnel hautement qualifié

À quoi peut bien ressembler le bonheur au travail du personnel hautement qualifié ? Deuxième indice élaboré pour compléter l'interprétation des données portant sur le PHQ, l'**indice de bonheur au travail** se compose de divers ingrédients qui, selon plusieurs chercheurs, permettent d'en évaluer la teneur. Cependant, dans le cadre de ce rapport, nous limiterons l'analyse à l'interprétation des perceptions du PHQ quant aux déterminants du bonheur au travail, à partir des 848 éléments de réponse formulés par les répondants (tableau 22), l'ensemble des fondements et détails relatifs à cet exercice étant exposés dans les travaux de Lafrance (2003)²⁰.

Tableau 22 :

*Que signifie pour vous le bonheur au travail ?*²¹

Mots-clé	Fréquences		
	PHQ	DRH	Dir.
Les tâches	28,6%		
Nature du travail	86 (93%)	17 (39%)	7 (15%)
Content d'aller travailler	38 (41%)		
Défis et responsabilités	30 (32%)	8 (18%)	17 (37%)
Diversité des tâches	21 (23%)	3 (7%)	1 (2%)
Charge de travail	13 (14%)	3 (7%)	
La personne	28,0%		
Réalisation / sentiment utilité	73 (79%)	37 (84%)	38 (83%)
Équilibre travail / famille	22 (24%)	8 (18%)	10 (22%)
Content d'aller travailler		11 (25%)	10 (22%)
Les individus	27,0%		
Relations interpersonnelles	55 (59%)	32 (73%)	32 (70%)
Reconnaissance	40 (43%)	14 (32%)	9 (20%)
Ambiance	26 (28%)	11 (25%)	9 (20%)
L'organisation	13,4%		
Autonomie / initiative	17 (18%)	6 (14%)	3 (7%)
Rémunération / avantages sociaux	16 (17%)	2 (5%)	1 (2%)
Conditions de travail	13 (14%)	6 (14%)	2 (4%)
Vision/mission / philosophie de gestion	12 (13%)		6 (13%)
Réputation / perspectives de l'entreprise	5 (5%)	6 (14%)	
L'environnement	3,0%		
Région / localisation	22 (24%)		

²⁰ Le bonheur au travail n'a pas fini de nous surprendre. En parallèle au *Projet PHQ*, une des collaboratrices de la première heure, Catherine Lafrance, en a fait le sujet principal de son essai de maîtrise (MBA-management à l'Université Laval). Les résultats de ses travaux, appliqués à la base de données du *Projet PHQ*, révèlent une multitude d'éléments qui seront diffusés sous forme de communications et d'articles en 2004.

²¹ Voir la note du tableau 20.

Dernière des six questions posées lors des groupes de discussion, les déterminants du bonheur au travail seraient donc principalement liés aux tâches effectuées et à l'équipe, la nature du travail l'emportant sur tous les autres éléments bien que son importance décroisse radicalement avec le niveau hiérarchique, tout comme la diversité des tâches et la charge de travail.

Le bonheur au travail reposerait aussi largement sur la réalisation de soi, le sentiment d'utilité et les relations interpersonnelles et, dans une moindre mesure, sur la reconnaissance, l'ambiance de travail et l'équilibre travail-famille. Par contre, la région ou la localisation de l'entreprise constituerait pour le quart du PHQ un élément de bonheur au travail, mais aucun dirigeant n'a évoqué cet élément, ceux-ci le considérant comme un handicap de leur organisation.

Au premier abord, l'interprétation des perceptions du PHQ quant aux déterminants du bonheur au travail révèle que les variables liées à l'organisation semblent avoir peu d'importance (13 à 18%), ce qui contraste fortement avec les questions précédentes où ces éléments étaient parmi les plus importants. Ainsi, le bonheur au travail serait principalement lié aux tâches et aux individus (à l'équipe de travail). Les raisons qui attirent et retiennent les gens dans une entreprise ne seraient pas celles qui les rendent heureux au travail. En fait, après l'embauche, le bonheur au travail serait pleinement ou pas du tout ressenti : peut-on s'avouer à moitié heureux ?

Dans les tâches, la nature du travail l'emporte largement pour le PHQ (92,5%), cet élément prenant moins d'importance avec le niveau hiérarchique (38,6 et 15,2%). Il en va de même pour la diversité des tâches (22,6; 6,8 et 2,2%) et la charge de travail (14,0; 6,8 et 0%). Les déterminants les plus homogènes décrivant le bonheur au travail sont, dans l'ordre :

- la réalisation et sentiment d'utilité (78,5 à 84,1%) ;
- les relations interpersonnelles (59,1 à 72,7%) ;
- la reconnaissance (décroissant avec le niveau hiérarchique de 43 à 19,6%) ;
- l'ambiance (décroissant aussi avec le niveau hiérarchique de 28 à 19,6%) ;
- l'équilibre travail-famille (18,2 à 23,7%).

Au niveau des relations interpersonnelles, on remarque que les dirigeants y accordent plus d'importance dans l'optique du bonheur au travail que dans les autres questions. Peut-être vivent-ils eux-mêmes des carences à ce niveau et sont conscients que ce serait nécessaire à leur propre bonheur. Une autre explication serait qu'ils ont moins de relations avec leurs collègues et subalternes et sont donc moins conscients de l'importance que cela a pour le PHQ, mais ces relations s'avèrent tout de même essentielles à leur propre bonheur.

Pour le PHQ, c'est la nature du travail qui ressort le plus fortement, allant dans le sens de l'hypothèse supposant que les emplois hautement qualifiés soient généralement garants de tâches stimulantes, condition essentielle, mais que la différence se fera plutôt au niveau de l'équipe pour ce qui est de l'attraction et de la rétention du PHQ. Les DRH et dirigeants n'accordent pas autant d'importance à la nature du travail, peut-être parce qu'ils occupent des postes plus stratégiques pour lesquels la nature de la tâche est moins bien définie, misant davantage sur la réalisation de soi comme source de bonheur. Le tableau 23 reproduit d'ailleurs plusieurs exemples d'énoncés colligés, par mot clé, illustrant la véritable teneur des propos exprimés, en complément aux interprétations davantage basées sur les comptes respectifs de fréquences.

Tableau 23 :

Que signifie pour vous le bonheur au travail ?

MOTS CLÉS	ÉNONCÉS
LES TÂCHES	28,6%
Nature du travail	Pouvoir rire et pleurer au travail, être à mon aise. Ne pas venir à reculons au travail, s'amuser et être relax. Être heureux dans son environnement et rire en travaillant.
Content d'aller travailler	Ne pas voir la différence entre se lever le matin pour aller travailler ou pour aller en ski. Venir travailler en ayant le goût de venir. Arriver le matin et entrer travailler sans se sentir contraint. En fait, entrer avec enthousiasme.
Défis et responsabilités	Avoir la possibilité de relever des défis. Occuper un poste de travail stimulant avec des projets de travail intéressants. Être stimulé intellectuellement au travail.
Diversité des tâches	Vivre plein de changements stimulants. Que chaque journée soit différente. Ne pas avoir de routine.
Charge de travail	Avoir le temps de réaliser ce qu'on nous demande. Avoir les ressources nécessaires pour le réaliser. Charge de travail adéquate, sentir que tu as les compétences pour faire le travail dans le temps requis. L'équilibre entre une tâche stimulante et un environnement de travail sympathique.
L'ORGANISATION	13,4%
Autonomie / initiative	Autonomie, ne pas être coincé par des obligations. Liberté dans l'accomplissement de tes tâches, avoir une marge de manoeuvre, de l'autonomie. Possibilité de prendre l'initiative quotidiennement.
Rémunération avantages sociaux	Être apprécié à sa juste valeur au niveau du salaire. Simplement être dans la moyenne salariale des autres entreprises. Avoir des bénéfices proportionnels au travail.
Conditions de travail	Horaire variable permettant la conciliation travail famille. Quand on a un projet personnel hors du travail, avoir la flexibilité de prendre un jour de congé et se libérer du travail. Compréhension envers les employés qui arrivent en retard pour des raisons familiales.
Vision / mission philosophie de gestion	Beaucoup d'ouverture d'esprit de la part de la direction. Être proche de la direction. La philosophie d'entreprise: avoir un groupe de personnes clé avec beaucoup de compétences qui prennent des décisions ensemble par consensus.
Réputation / perspectives de l'entreprise	Avoir la sécurité d'emploi. Toujours avoir de l'ouvrage et de nouveaux projets à venir. Quand tu vois qu'il y a de l'ouvrage en masse qui attend.
LA PERSONNE	28,0%
Équilibre travail / famille	Faire ce que je veux et réussir et avoir une rémunération qui me permet de réaliser mes projets en dehors du travail. C'est chercher l'équilibre dans la vie en général, les conditions, la créativité, la tâche, et la vie personnelle aussi. Un travail qui laisse du bonheur à l'extérieur du travail.
Réalisation sentiment d'utilité	Avoir le sentiment d'être utile, de faire avancer la compagnie. Pouvoir mettre mon expertise à profit et voir un lien direct avec les résultats. J'ai juste un mot: fierté. Si tu es fier de ce que tu fais tout le reste suit.
LES INDIVIDUS	27,0%
Relations interpersonnelles	Avoir une communication facile, qu'il n'y ait pas de barrière entre les employés et les dirigeants. Être bien avec ses collègues: le climat de travail est super important. Travailler avec des gens qu'on aime et avec qui on s'entend bien.
Reconnaissance	Être apprécié, que les gens t'écoutent et prennent ton avis. Apprendre quelque chose de nouveau: les employés sont valorisés et reconnus. Quand tu es reconnu pour ce que tu fais, que tu sens que ce que tu fais a de l'importance pour l'entreprise.
Ambiance	Responsabilisation, appréciation, bon esprit d'équipe. Un endroit de travail où les gens sont heureux et où il ont un bon environnement de travail. Avoir une ambiance et un environnement de travail agréable.
L'ENVIRONNEMENT	3,0%
Région / localisation	

Pour la première fois dans cette analyse, l'équilibre travail-famille ressort de façon relativement significative pour tous. Ce ne serait donc pas un facteur d'attraction ou de rétention, mais cet équilibre aurait quand même un impact sur le bonheur au travail. Enfin, la région et la localisation de l'entreprise constituent un élément de bonheur au travail pour le quart du PHQ interrogé, mais pour aucun dirigeant. Cela correspond à la tendance observée dans les autres questions, selon laquelle les dirigeants perçoivent majoritairement la région comme une faiblesse pour leur organisation.

En résumé, tel qu'illustré au tableau 24, les déterminants du bonheur au travail pourraient être catégorisés ainsi :

Tableau 24 :
Déterminants du bonheur au travail selon le PHQ

<p style="text-align: center;">La personne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la possibilité de se réaliser • le sentiment d'appartenance, de faire la différence, d'être utile • la passion, être content d'aller travailler • l'équilibre de la conciliation travail-famille • les possibilités de perfectionnement et de progression de carrière • le sens donné au travail 	<p style="text-align: center;">La tâche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la nature du travail, non routinier, plaisant • les défis et responsabilités • la charge de travail • la diversité des tâches • la possibilité d'avoir du pouvoir et de l'apprécier • l'autonomie et la liberté d'action
<p style="text-align: center;">L'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une rémunération et des avantages sociaux adéquats • une vision et une philosophie de gestion partagées avec le PHQ • une localisation favorable • des conditions de travail favorables • la bonne réputation et les perspectives de l'entreprise 	<p style="text-align: center;">L'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la qualité des relations interpersonnelles, l'harmonie, l'écoute • la reconnaissance qu'on reçoit d'autrui, à sa juste valeur

Une autre piste émerge des traitements statistiques : la prépondérance de l'accès à une formation adéquate et la participation à la prise de décisions comme déterminants organisationnels du bonheur au travail, ouvrant ainsi la porte au prochain chapitre, qui traite des pratiques de GRH.