

Chapitre 7

Synthèse, recommandations et conclusion

Ce septième et dernier chapitre présente la synthèse des données colligées et interprétées dans ce rapport (§7.1), et propose ensuite des pistes de solution (§7.2) pouvant favoriser l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié (PHQ). Toutefois, il s'agit encore de solutions globales et non spécifiques, qui peuvent ne pas convenir à toutes les circonstances. Néanmoins, ces recommandations demeurent des plus pertinentes et intéresseront la majorité des acteurs impliqués de près ou de loin dans les problématiques touchant le PHQ. Les dernières sections (§7.3-7.4) posent les limites de cette recherche d'un point de vue scientifique, ce rapport prenant fin par la proposition de suites éventuelles à donner à cette étude exploratoire. Ce second volet consisterait principalement à vulgariser, médiatiser et développer des applications pratiques résultant des constats et tendances émanant de l'enquête auprès du PHQ et des entreprises innovantes et technologisées des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches.

7.1 Utilisations concrètes des résultats de cette étude exploratoire sur le PHQ

Le *Projet PHQ* visait à mieux comprendre pourquoi le personnel hautement qualifié choisit un emploi, une entreprise, une carrière ou une région en particulier. Sachant cela, il devient dès lors plus facile pour les entreprises et les intervenants publics des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées aux attentes et aux besoins de ces catégories de personnel.

Plus spécifiquement, cette recherche empirique poursuivait plusieurs objectifs : (1) identifier et décrire ce qu'est le personnel hautement qualifié ainsi que les différences d'attentes et de perceptions entre les individus et leur organisation ; (2) connaître et comprendre les facteurs favorables au PHQ ainsi que les atouts des régions et des entreprises suscitant l'envie d'y travailler ; (3) illustrer les réalités prévalant dans les entreprises des deux régions quant aux pratiques de recrutement, mobilisation et rétention du personnel hautement qualifié, utilisées par les dirigeants de ces entreprises ; (4) ébaucher, pour les intervenants publics et les organisations, des pistes de solution visant à mieux comprendre le marché du travail et les contraintes spécifiques aux ressources humaines hautement qualifiées des régions étudiées.

Afin de mieux saisir les retombées d'une telle étude, il convient d'effectuer un retour sur chacun des objectifs spécifiques de ce projet de recherche, en revenant brièvement aux questions formulées au tout début de ce rapport, auxquelles chaque chapitre et section répondaient en profondeur. Le quatrième et dernier objectif (pistes de solution) faisant l'objet de la section 7.2, nous en ferons la synthèse aux tableaux 53 et 54, au milieu de ce chapitre.

7.1.1 Identifier et décrire ce qu'est le personnel hautement qualifié (PHQ)

Le premier objectif de cette recherche consistait à mieux cerner et appréhender la véritable nature de ces ressources humaines fondamentales à toute entreprise innovante et technologisée : le personnel hautement qualifié. Souvent galvaudée, difficile à définir sur le terrain, la définition du PHQ a d'abord nécessité de multiples recherches documentaires. La définition opérationnelle élaborée pour cette enquête, détaillée à la section 2.4, a permis d'élargir substantiellement l'acception usuelle de l'expression PHQ³³. Les objectifs spécifiques suivants décrivent donc cette réalité, fort variable d'une entreprise à l'autre mais où un constat émerge de lui-même : tous les êtres humains se ressemblent mais le portrait qu'on peut en faire laisse parfois perplexe.

Quels postes peuvent être considérés comme du PHQ ?

Comme l'expose la section 4.2 et l'annexe C, le PHQ englobe tous les chercheurs, ingénieurs, diplômés d'études graduées mais inclut aussi les techniciens et professionnels spécialisés, les cadres intermédiaires et supérieurs impliqués dans un processus d'innovation, ainsi que certains employés de production ayant des métiers pointus ou en pénurie. L'échantillon d'individus se répartit donc en 59% de cadres intermédiaires et de professionnels, 23% de postes de direction et 18% d'employés aux opérations. Cette répartition n'est cependant pas parfaite, suite aux contraintes d'échantillonnage évoquées aux chapitres trois et quatre.

Où se situe ce PHQ et où se concentre-il particulièrement ?

Le chapitre quatre illustre, avec moult graphiques, la provenance du PHQ selon les domaines d'activité et les régions. Contribution majeure de cette étude, ce portrait de la concentration du PHQ permet de mieux cadrer leur existence et de cibler davantage les secteurs et les lieux où il faudrait intervenir. Estimée à environ 4 100 personnes au sein des 200 entreprises ciblées par l'enquête, cette population de PHQ se retrouve principalement dans la région de la Capitale-Nationale, dans les centres de recherche, les entreprises de technologie et recherche de pointe mais aussi, dans une moindre mesure, dans les secteurs manufacturiers et industriels, beaucoup plus présents dans Chaudière-Appalaches. Ce PHQ travaille dans des organisations de toutes tailles, âges, volume d'affaires et orientations stratégiques (tableau 45). En fait, il s'en trouve même dans des entreprises où l'on prétendait ne pas en avoir, en milieu urbain comme dans les plus petits villages (figures 3 et 4). C'est tout dire de la méconnaissance de ces précieuses ressources !

³³ Brièvement, on peut définir le PHQ comme « tout individu qui contribue, par ses compétences et sa performance, à un ou plusieurs processus d'innovation et auquel la valeur stratégique et la valeur de performance confèrent un poids prépondérant dans l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Qu'est-ce qui caractérise le PHQ ? Portraits socio-démographique et professionnel

Dans les sections 4.3 et 4.4, on constate sans peine le portrait suivant. Le PHQ interrogé est très majoritairement masculin, a en moyenne 35-40 ans, avec conjoint en emploi et deux enfants, détient un diplôme universitaire de premier cycle, gagne un revenu annuel moyen autour de 60 000 \$, est propriétaire de sa maison, francophone, catholique, né hors d'une métropole, a travaillé dans 3,3 entreprises et résidé dans quatre villes/villages différents au cours des treize dernières années.

Ces individus ont majoritairement une formation universitaire en sciences (génie, physique, chimie, informatique, mathématiques, vie-santé), en administration ou en technique (mêmes spécialisations). En fait, hormis ses qualifications supérieures, le PHQ moyen n'est pas si différent du reste de la population scolarisée des deux régions étudiées, fortement homogène et concentrée dans très peu de milieux urbains.

Quel serait le portrait socio-psychologique du PHQ moyen ?

La section 4.5 dresse un portrait inédit, jamais offert par d'autres études, des caractéristiques socio-psychologiques d'un échantillon de PHQ représentatif des régions analysées. La prise en compte des attentes des individus, de leurs valeurs et de facteurs comme l'appartenance, l'implication, l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle ont permis de mieux comprendre ce qui favorise la mobilisation et la rétention du PHQ (tableaux 9 à 14).

Mis en parallèle avec leur niveau de satisfaction au travail, évalué de diverses façons, ce diagnostic psychologique révèle que le PHQ sondé demeure avant tout attaché à son milieu de vie, à sa famille et ses enfants, puis à son emploi (ses tâches), sa carrière et enfin, à son entreprise. Ses attentes ont été bien comblées par l'organisation. Il se dit satisfait des relations interpersonnelles, de l'autonomie et des possibilités d'accomplissement et de réalisation qui lui sont offertes. Ses comportements sont plutôt favorables envers ses collègues et l'organisation, peu importe leur origine, mais il œuvre dans un milieu très homogène (ethnie et culture), fort différent des contextes vécus par le PHQ d'autres régions du monde.

Toutefois, son engagement global envers l'organisation s'avère modéré par rapport à son engagement affectif et à la carrière, plus prononcés. De même, son implication à l'emploi semble supérieure à son implication au travail, signalant le fort attrait du PHQ pour ses tâches et sa carrière en premier lieu, plutôt qu'envers l'organisation ou le travail comme activité principale de sa vie.

Quant à sa satisfaction au travail, le PHQ rencontré se montre particulièrement satisfait (1) de la nature de son travail, de ses collègues, de la supervision ; (2) des conditions hors rémunération ; (3) des communications, des récompenses et des promotions. Les autres aspects, ayant surtout trait à la rémunération, aux conditions de travail et à la conciliation travail-famille (tableaux 14 et 15), génèrent une satisfaction bien modérée, somme toute supérieure à ce que produit habituellement ce genre de test.

À nouveau, les relations interpersonnelles ressortent au premier plan, suivies des éléments liés aux tâches et à la carrière. Néanmoins, il ne faut pas croire que satisfaction accrue rime avec mobilité réduite car la satisfaction au travail ne constitue qu'un des éléments contribuant à la stabilité d'une personne, plusieurs autres variables entrant en jeu, comme l'illustre clairement notre modèle de recherche (figure 2).

Quelles différences peut-on relever entre le PHQ des deux régions étudiées et celui des autres régions industrialisées ?

Enfin, comme l'évoque la section 4.6, tout porte à croire que des différences substantielles, voire majeures pour certaines variables, existent bel et bien, étant donné l'homogénéité prononcée de l'échantillon analysé par rapport à l'hétérogénéité bien connue et documentée des entreprises innovantes et technologisées des régions de Montréal, Ottawa, Toronto ou Boston. Les quelques données émanant de cette enquête laissent entrevoir que le PHQ provenant d'autres continents (seulement 8,7%) aurait des valeurs, des comportements et des attitudes différentes par rapport aux Canadiens, tout spécialement pour le groupe de personnes originaires d'Europe de l'Ouest. Toutefois, ces constats devront être validés par d'autres études dans d'autres régions avant de pouvoir confirmer ou infirmer d'éventuelles tendances.

7.1.2 Connaître et comprendre les facteurs favorables au PHQ

Ce deuxième objectif du *Projet PHQ* visait à approfondir la problématique d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel hautement qualifié en identifiant les facteurs favorables. Qu'est-ce qui attire les gens dans un emploi, une entreprise, une région donnée, et qu'est-ce qui les y retient ? Bien sûr, nous n'étions pas les premiers à chercher des réponses à ces questionnements préoccupants, mais l'approche retenue pour cette recherche a permis de faire émerger de nombreux facteurs d'attrait, d'importance variable mais qui contribuent dans leur ensemble à répondre aux attentes du PHQ.

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 ?

En s'appuyant à nouveau sur des variables inédites, plus de 500 répondants et près de 100 groupes de discussion, cette enquête révèle aux sections 5.1 et 5.2 les facteurs d'attrait les plus importants aux yeux du PHQ : l'emploi comme premier élément d'attrait, suivi de l'entreprise puis des facteurs d'attrait reliés à la région, jugés moins importants par le PHQ interrogé (graphique 29). Plus précisément, ces tendances font ressortir les facteurs liés aux tâches, suivis de ceux liés à l'organisation, aux individus (équipe) et aux conditions générales de travail, pour terminer avec les facteurs reliés à la carrière et au domaine d'activité.

L'énumération des nombreux facteurs prépondérants apparaissant au tableau 16, il convient d'en rappeler les grandes lignes, par ordre décroissant d'importance :

- (1) relever des défis, possibilités de créer, d'innover, d'avoir les responsabilités et l'autonomie espérées ;
- (2) la réputation, le dynamisme, la qualité des communications et le potentiel de croissance de l'organisation ;
- (3) les individus avec lesquels on travaille, l'ambiance et l'esprit d'équipe, la collégialité et le respect ;
- (4) la sécurité d'emploi et la qualité des conditions de travail et de rémunération ;
- (5) un domaine d'activité porteur, les possibilités d'accroître ses compétences, de se réaliser pleinement et de faire progresser sa carrière ;
- (6) enfin, le milieu de vie, sa sécurité, l'accès à des activités culturelles et de loisirs ainsi que le respect des citoyens complètent cette liste de facteurs d'attrait.

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. Pour ceux qui proviennent de l'extérieur des régions étudiées, les principaux arguments pour convaincre un collègue de se joindre à l'entreprise sont : réputation et perspectives de croissance, qualité des relations interpersonnelles, conditions de travail, rémunération et avantages sociaux, ainsi que mission-vision-philosophie de gestion. Suivent mais de façon moins unanime, l'ambiance de travail, la nature du travail, les défis et responsabilités, l'environnement de travail, la progression de carrière et le sentiment d'appartenance. La région et la localisation ressortent comme un argument positif pour le PHQ, tandis que leurs dirigeants y voient plutôt une faiblesse d'attraction et de rétention, ce constat émergeant à de nombreuses autres questions.

Il convient de noter ici la similitude des résultats obtenus par deux méthodes complémentaires : le questionnaire et ses énoncés portant sur les facteurs d'attrait par rapport aux groupes de discussion et leurs questions ouvertes. Cette dernière méthode souligne la prépondérance de l'organisation et de l'emploi (tâches, individus, conditions), l'environnement n'occupant qu'une position marginale, les facteurs et motifs évoqués étant à 95% de nature organisationnelle.

La suite de l'analyse repose d'ailleurs sur la même combinaison d'approches, qui valide rigoureusement les données colligées auprès des trois catégories de répondants.

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

En lien direct avec les facteurs d'attrait, les sections 4.5.2.1 et 5.3.2 vérifient dans quelle mesure les attentes du PHQ furent comblées par l'organisation et comment se sont passées les étapes d'accueil et d'intégration. Résultat positif pour les attentes, l'emploi correspondant beaucoup au portrait brossé initialement par l'employeur. Même constat en ce qui a trait aux possibilités d'assumer leurs responsabilités au cours des premiers mois en exercice.

Par contre, parmi les mots clés extraits des 93 groupes de PHQ et des rencontres avec 44 responsables des ressources humaines et 46 hauts dirigeants, des divergences majeures émergent entre les groupes quant à l'accueil et l'intégration, la rémunération et les conditions de travail, les communications et la localisation de l'entreprise. Cette section apporte un éclairage fort utile sur les écarts entre PHQ et gestionnaires, ainsi qu'entre DRH et dirigeants, qui ne voient pas toujours du même œil les mêmes réalités organisationnelles. Sans nul doute, il y a là matière à investigation.

Globalement, l'enquête révèle le peu de profondeur des activités d'accueil et d'intégration, même pour du PHQ si difficile soit-il à recruter et retenir. Néanmoins, les répondants se montrent satisfaits de leur intégration, soulevant plusieurs interrogations sur l'application de pratiques de GRH davantage structurées, formalisées et sophistiquées pour améliorer des situations qui semblent adéquates. Ces questions restent ouvertes ...

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

Élaboré et appliqué pour la première fois dans cette enquête, l'indice de mobilité vise à estimer la propension à la mobilité externe des individus. La section 5.6 en brosse un portrait sommaire mais révélateur, qui permet d'en constater tout le potentiel en sélection et évaluation du personnel. Bien qu'il soit encore nécessaire de valider cet instrument de mesure auprès d'autres échantillons, l'indice de mobilité signale l'existence de nombreux cas de mobilité potentielle, tout particulièrement dans les entreprises oeuvrant en technologie et recherche de pointe, le tableau 45 ayant clairement illustré cet état de fait.

Parmi les 496 individus interrogés, 16,7% auraient une faible propension à la mobilité, tandis que 21,2% semblent avoir une forte propension à poursuivre leur carrière dans d'autres organisations. Ces observations révèlent la relative stabilité du PHQ des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, puisqu'un peu plus du cinquième de l'échantillon exprime l'envie de changer d'emploi. Toutefois, lorsqu'on observe plus attentivement la répartition de ces personnes à fort potentiel de mobilité (tableau 45), on constate qu'ils se concentrent dans une quinzaine d'entreprises oeuvrant majoritairement dans les domaines s'appuyant sur les technologies et la recherche de pointe (à distinguer des centres de recherche où le personnel s'avère plus stable).

Bref, il apparaît possible de formuler un profil type du PHQ mobile, auquel les non-Canadiens originaires d'Europe de l'Ouest semblent correspondre d'assez près (tableau 46). Faut-il s'en surprendre ? Probablement pas car ces personnes ont déjà fait preuve de mobilité pour venir s'établir au Québec, mais leur profil fournit tout de même de précieuses indications pour améliorer la sélection et l'évaluation du personnel, dans toute organisation.

Tableau 46 :

Le profil type du PHQ mobile

Un individu ayant une <u>FAIBLE propension à la mobilité</u> pourrait être décrit ainsi :	Un individu ayant une <u>FORTE propension à la mobilité</u> pourrait être décrit comme :
<ul style="list-style-type: none"> • marié ou avec conjoint, âgé de plus de 35 ans • originaire de milieux ruraux ou péri-urbains • démontrant un fort sentiment d'appartenance envers son milieu de vie d'enfance, dont il ne s'est pas vraiment éloigné • attiré par un emploi stable dans une organisation proche de son lieu de résidence • fondamentalement engagé envers son organisation plutôt qu'envers sa carrière • plutôt satisfait de sa rémunération et de ses collègues, mais critique face à la supervision • connaît très peu les autres cultures et préfère œuvrer dans un environnement homogène • travaille dans des entreprises matures des domaines manufacturiers et industriels traditionnels, à croissance faible ou modérée • se retrouve majoritairement dans de grandes organisations et des PME stables où il y a représentation syndicale 	<ul style="list-style-type: none"> • jeune (moins de 35 ans) et célibataire • originaire de milieux urbains • démontrant une faible appartenance à son milieu de vie d'origine, qu'il a quitté pour de bon • attiré par des facteurs liés à la carrière et au domaine d'activité de l'entreprise • moins engagé envers son organisation qu'envers sa carrière • moins satisfait de sa rémunération, mais plus satisfait de ses collègues et de la supervision • démontre de meilleures dispositions envers les gens d'autres cultures et ethnies • travaille dans de jeunes entreprises urbaines des domaines technologiques ayant un taux de croissance supérieur à la moyenne • se retrouve surtout dans des PME en pleine crise de croissance et dans les organisations en difficultés, où il y a rarement présence de syndicat

*À quoi peut bien ressembler le **bonheur au travail** chez le personnel hautement qualifié ?*

Avec l'indice de propension à la mobilité, l'évaluation du bonheur au travail constitue l'innovation majeure de cette étude. Bien que l'élaboration complète de l'indice de bonheur au travail ait fait l'objet de travaux parallèles (Lafrance, 2003), la section 5.7 fait ressortir les tendances émergentes de ce construit original. Le bonheur au travail serait lié 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. Il 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 constitue pour le quart du PHQ un élément prépondérant de bonheur au travail, bien qu'aucun dirigeant n'ait évoqué cet élément, ceux-ci le considérant comme un handicap actuel de leur entreprise.

On constate donc le faible poids des facteurs liés à l'organisation par rapport à l'importance des tâches et des individus avec lesquels le PHQ partage son temps de travail. En fait, il semble bien que les raisons qui attirent et retiennent les gens dans une entreprise ne soient pas celles qui les rendent heureux au travail, et les dirigeants n'ont pas les mêmes perceptions que leur PHQ du bonheur au travail. Il y a incontestablement matière à approfondir cet indicateur, l'analyse devant se poursuivre en 2004 et 2005 auprès d'autres échantillons.

Pour l'instant, bien qu'il demeure difficile de dresser un profil type exhaustif des individus heureux ou malheureux au travail parce que nous n'avons pu prendre en compte la personnalité de chacun, il apparaît toutefois possible de souligner les tendances suivantes, résumées au tableau 47.

Tableau 47 :

Un profil type du PHQ heureux ?

<p>Un individu ayant un <u>indice de bonheur au travail</u> FAIBLE pourrait être décrit ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ayant des conditions de travail qui ne le satisfont pas entièrement • dont les attentes initiales n'ont pas été comblées • ayant un engagement peu élevé envers sa carrière • qui s'accomplit peu dans le cadre de son travail • ayant accès à peu de formation lui permettant de maintenir ou d'accroître ses habiletés et compétences • qui se trouve peu sollicité pour participer à la prise de décisions touchant directement ou indirectement son emploi • ayant une personnalité qui le prédispose à souvent se remettre en question : lieu de contrôle externe et intolérance à l'ambiguïté (<i>à confirmer</i>) 	<p>Un individu ayant un <u>indice de bonheur au travail</u> ÉLEVÉ pourrait être décrit comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ayant des conditions globales de travail et de rémunération qu'il juge acceptables • dont les attentes initiales ont été comblées • ayant peu ou pas de comportements de recherche d'emploi lors des six derniers mois • qui fait preuve d'un engagement moral élevé (loyauté) envers son entreprise • qui s'accomplit souvent dans ses tâches • ayant accès à beaucoup de formation lui permettant de maintenir ou d'accroître ses habiletés et compétences • qui se voit très sollicité pour participer à la prise de décisions touchant directement ou indirectement son emploi • ayant une personnalité qui le pousse à se réaliser, à performer dans son travail comme dans sa vie ; lieu de contrôle interne et forte tolérance à l'ambiguïté (<i>à confirmer</i>)
---	---

7.1.3 Illustrer les pratiques de gestion applicables au PHQ

Après avoir complété ce tour d'horizon des caractéristiques et perceptions du PHQ (chapitre 4), des facteurs d'attrait qui les attirent dans l'entreprise, des éléments qui les mobilisent et retiennent en poste et de leur bonheur au travail (chapitre 5), cette étude prend fin sur le diagnostic approfondi des pratiques de GRH des organisations participantes. Le sixième chapitre présente ainsi l'inventaire des pratiques de GRH appliquées par ces entreprises, identifie les difficultés et contraintes vécues par ses dirigeants, puis révèle les solutions mises en place ou souhaitées pour remédier aux lacunes d'attraction, de mobilisation et de rétention du PHQ.

Quelles pratiques de GRH favorisent l'attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ ?

Ce chapitre débute par un préambule (§6.1) où l'on rappelle la nature flexible et sur mesure de la GRH, qui n'est pas une science mais plutôt un ensemble de techniques, voire un art difficile à maîtriser. En outre, la GRH ne se prête pas facilement à la recherche des meilleures pratiques standardisées parce qu'elle doit répondre aux besoins spécifiques de chaque contexte, et comme la nature humaine est fortement différenciée, sa gestion ne peut en être autrement. La GRH ne peut donc tendre vers l'excellence que si elle s'inscrit parmi les hautes priorités des processus décisionnels et stratégiques de l'organisation. On y énumère ensuite brièvement, sans prétendre aux meilleures pratiques, les éléments de base qui devraient constituer une GRH proactive et adaptée aux besoins de l'entreprise. Parmi les plus importantes de ce rapport, les sections 6.2, 6.3 et 6.4 décrivent les forces et les faiblesses des pratiques d'attraction et de rétention du personnel dans les entreprises rencontrées.

Quels sont les facteurs et les contextes qui attirent le PHQ vers un emploi, une entreprise et une région donnée ?

Tout d'abord, comme le signalait la section 5.3, les tendances émanant des groupes de discussion révèlent l'importance première de l'organisation comme force d'attraction du PHQ, les individus et les tâches arrivant loin derrière. L'élément prépondérant, unanimement, s'avère (1) la réputation et les perspectives de l'entreprise, puis (2) l'accueil et l'intégration, évoqués cinq fois plus souvent par le PHQ que par les dirigeants. Suivent (3) les conditions de travail, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que (4) les relations interpersonnelles.

Quant aux faiblesses d'attraction (§6.2), elles laissent entrevoir des écarts substantiels entre les perceptions des trois groupes, les dirigeants ne voyant pas les mêmes lacunes que leur PHQ. À l'opposé des forces, ces divergences touchent particulièrement l'accueil et l'intégration, la rémunération, la localisation de l'entreprise et les relations interpersonnelles. Les difficultés d'attraction originent donc surtout de l'organisation, et très peu de l'emploi ou de l'environnement : milieu de travail et de vie trop homogène ; emphase mise sur la qualité de vie des régions plutôt que sur les facteurs d'attrait ; faible visibilité socio-économique et médiatique des entreprises ; recours à un éventail trop restreint de sources de recrutement ; procédures de sélection du PHQ manquant de rigueur. Heureusement, plusieurs solutions peuvent être envisagées pour pallier ces difficultés, comme l'illustre le tableau 48.

Tableau 48 :

Attraction du personnel hautement qualifié : difficultés et solutions

Difficultés globales	Solutions envisageables
<p>Milieus de travail et de vie trop homogènes : quasi 100% francophones, catholiques, caucasiens, peu familiers avec les autres ethnies et cultures</p>	<p>Favoriser l'arrivée de migrants et d'immigrants provenant des autres régions du Québec et du Canada, tout comme des pays où se trouve du PHQ disponible</p>
<p>Emphase mise sur la qualité de vie des régions plutôt que sur les facteurs d'attrait auxquels répond concrètement le PHQ</p>	<p>Facteurs d'attrait : reconnaître les attraits auxquels répond le PHQ</p> <ul style="list-style-type: none"> - La tâche : défis, innovation, responsabilités, autonomie - La qualité des communications - La réputation et les perspectives de l'entreprise - L'équipe : collègues, ambiance, collégialité, respect - Les conditions : travail, équité, rémunération, sécurité d'emploi - Un domaine porteur favorisant le développement de ses compétences - Le milieu de vie : sécurité, proximité, culture, loisirs, nature
<p>Faible visibilité socio-économique et médiatique des entreprises (grandes et petites) des deux régions</p>	<p>Favoriser, accroître la visibilité socio-économique et médiatique des entreprises dans l'ensemble des médias régionaux et nationaux</p>
<p>Rareté, manque de personnel qualifié et compétent et pénurie dans certains domaines</p> <p>Planifier les besoins et disposer d'assez de moyens pour étendre le recrutement (surtout en PME)</p> <p>Recours à trop peu de sources de recrutement (variété réduite) et récurrence des mêmes sources, peu importe les besoins de personnel et les périodes (surtout en PME)</p>	<p>Sources de recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - améliorer l'inventaire des RH pour mieux recourir aux sources internes ; - diversifier les sources externes et mieux les choisir en fonction des postes à combler
<p>Procédures de sélection du PHQ manquant de rigueur p/r au poids technologique et stratégique des postes analysés</p>	<p>Sélection plus rigoureuse et plus systématique visant à vérifier puis valider des critères supérieurs de compétences, d'attitudes et de potentiel, à l'aide de techniques plus sophistiquées</p>
<p>Rémunération de base et conditions de travail offertes inférieures aux autres régions du Québec, particulièrement dans la Chaudière-Appalaches</p>	<p>Améliorer la rémunération de base et les conditions de travail offertes, mais surtout diminuer la mauvaise perception qu'ont les autres régions et les médias</p>

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

Dans le même ordre d'idées, les sections 5.3 et 5.4 poursuivent l'analyse de l'enquête auprès du PHQ et des résultats tirés des groupes de discussion en abordant les pratiques d'accueil et d'intégration, de rémunération et de communication (tableau 49).

Les dirigeants révèlent tout d'abord le peu de distinction que l'on fait dans la majorité des organisations entre l'accueil et l'intégration du personnel. On constate aussi que le PHQ ne reçoit pas toujours l'attention qui favoriserait dès l'arrivée son appartenance et son engagement envers l'organisation. Ces faiblesses, qui ressortent fréquemment dans la plupart des études, constituent un des talons d'Achille en gestion des ressources humaines : comment espérer mobiliser et retenir du personnel, de surcroît hautement qualifié, lorsqu'on ne les accueille ni les intègre adéquatement ?

Fait nouveau mais révélateur émergeant des propos des individus comme des dirigeants, on relève maintenant des difficultés croissantes de mobilisation liées à l'intégration familiale, hors du milieu de travail, des conjoints et des personnes à charge. Traditionnellement laissées à la communauté, ces prérogatives concernent de plus en plus les entreprises, qui doivent intégrer à leurs responsabilités l'accueil et l'intégration sociale des familles de leurs nouveaux employés. Les deux membres des couples étant souvent en emploi, particulièrement chez le PHQ, il ne s'agit plus d'embaucher une personne mais bien d'assurer aussi un second emploi, au sein de la même entreprise ou ailleurs, idéalement à proximité.

Les répondants (PHQ) soulignent ensuite le caractère modérément équitable de leur salaire, corroborant les résultats obtenus au test de satisfaction au travail. L'analyse des avantages sociaux offerts fait ressortir les effets positifs sur la mobilité (1) des assurances collectives, du fonds de pension, des horaires et congés ; (2) des bonus et avantages fiscaux, du salaire et des conditions de travail en général. Par contre, le portrait change lorsqu'on demande quels avantages l'entreprise devrait offrir, modifiant le rang de plusieurs éléments, notamment les accessoires fournis par l'employeur. Fait à noter : les écarts majeurs entre petites et grandes organisations, ces dernières offrant bien plus par rapport aux ressources limitées des PME.

Enfin, comme on l'a constaté dans presque toutes les sections des chapitres cinq et six, la qualité et le caractère bidirectionnel des communications constituent les ingrédients de base de toute démarche de mobilisation. Cependant, les dirigeants et leur PHQ ne perçoivent pas ces éléments avec la même acuité, laissant alors libre cours aux rumeurs et autres mécanismes visant à compenser le manque d'information. Comme le PHQ se trouve plus rarement en position de simple exécutant, sa participation aux processus de prise de décisions et sa responsabilisation, liées à ses tâches mais aussi à sa valeur stratégique, deviennent des pratiques incontournables pour accroître leur mobilisation. On reviendra d'ailleurs sur ces questions parmi les facteurs de rétention, après avoir consulté le tableau 49, qui résume les difficultés de mobilisation du PHQ et les solutions envisageables.

Tableau 49 :

Mobilisation du personnel hautement qualifié : difficultés et solutions

Difficultés globales	Solutions envisageables
Accueil aussi peu approfondi pour les employés de la base que le PHQ, suscitant dès le début de faibles sentiments d'appartenance et d'engagement	Accueil : accorder toute l'importance requise à l'arrivée en poste de nouvelles ressources qualifiées, afin de mieux initier leur intégration et leur fidélisation à l'entreprise et au milieu social
Intégration difficile des « hors région » au travail, et encore plus ardue dans la société locale, souvent fermée autour de grands groupes familiaux installés depuis des générations	Intégration au travail : structurer et appliquer concrètement des mesures et des mécanismes d'intégration du PHQ à son équipe ainsi qu'aux autres services de l'organisation
Accueil et intégration difficiles du conjoint et de la famille des nouveaux arrivants dans la société locale, et difficultés à leur trouver un emploi approprié à proximité	Intégration familiale : favoriser la mise sur pied et le maintien harmonieux d'initiatives internes et externes aux entreprises afin de maximiser l'intégration des familles en deçà d'une année
Rémunération globale inférieure : salaires plus bas et avantages sociaux peu étendus	Améliorer la rémunération de base du PHQ (équités interne et externe) : entre les deux régions et avec l'extérieur (variable selon les postes et la rareté)
Écarts de perceptions entre les dirigeants et leur PHQ sur l'importance et les façons de communiquer au travail Manque d'information, contrôle des rumeurs et des communications souterraines	Communications ascendante et descendante : <ul style="list-style-type: none"> - le PHQ est rarement un simple exécutant - leur fournir de meilleures informations, incluant celles qui sont stratégiques- consultation accrue du PHQ - intégration au processus décisionnel en fonction de leur spécialisation - responsabilisation selon leurs habiletés et niveau d'expertise

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

Comme on l'a longuement énoncé aux sections 5.4, 5.5 et 6.3, les forces de rétention font aussi l'objet de dissensions entre les groupes de répondants. En effet, les DRH et dirigeants identifient (1) la rémunération et les avantages sociaux ; la vision, mission ou philosophie de gestion ; le faible taux de roulement du personnel, tandis que le PHQ évoque surtout (2) la réputation et les perspectives de l'entreprise ; les conditions de travail ; et dans une moindre mesure, l'ambiance, l'autonomie-initiative-créativité-innovation ainsi que la formation et le développement.

La principale force de rétention demeure les relations interpersonnelles, mais leur importance décroît lorsqu'on gravit les échelons de la hiérarchie. Cette observation souligne un constat majeur de l'étude, soit le poids prépondérant des communications pour le PHQ par rapport aux préoccupations des dirigeants. En matière de rétention, ce ne sont pas les tâches qui comptent le plus mais bien l'atmosphère de travail, le dynamisme de l'organisation et la qualité des communications avec les collègues et la direction.

L'évaluation du personnel (habiletés, comportements, rendement et potentiel) ainsi que l'accès à la formation et au développement de ses compétences représente pour le PHQ un élément-clé de fidélisation à l'entreprise (tableau 50). Une évaluation bâclée, pas de formation ou des activités inadéquates et le personnel hautement qualifié regarde ailleurs. Toutefois, le PHQ sondé se dit assez satisfait des possibilités de maintenir et d'améliorer ses habiletés et compétences, sans plus, les scores étant modérés, avec quelques lacunes touchant les capacités d'analyse et les communications interpersonnelles.

En complément à ces questions conventionnelles, les groupes de discussion ont de nouveau fourni des informations originales. Interrogés sur ce qui les stimule à demeurer en poste, les répondants ont fortement insisté sur les facteurs extrinsèques liés aux communications (relations interpersonnelles ; 100%), à l'organisation, aux individus, aux tâches, à la localisation et aux conditions de travail et de rémunération. Les perceptions des responsables RH diffèrent quelque peu au niveau de l'autonomie-initiative-créativité-innovation et de la rémunération, jugés moins importants par les DRH. L'écart le plus marquant provient cependant des relations interpersonnelles, qui prennent deux fois plus de poids pour le PHQ comme élément fondamental de mobilisation et de rétention, et de la localisation de l'entreprise, sept fois moins importante pour les DRH. Enfin, le PHQ semble nettement plus stimulé par la nature de son travail et la diversité de ses tâches, renforçant le constat effectué à plusieurs reprises dans cette enquête.

Comme le soulignait la section 6.3.2, les difficultés de rétention semblent beaucoup plus nettes : le PHQ évoque surtout la rémunération et les avantages sociaux ; la communication et l'information ; la vision, mission ou philosophie de gestion, ces derniers éléments laissant voir un écart majeur entre les groupes. Manifestement, on relève des lacunes de communication entre dirigeants et PHQ, ces difficultés émergeant à plusieurs reprises au cours de l'enquête. En outre, les trois groupes conviennent des limites de progression de carrière du PHQ, ce constat provenant en partie seulement des PME analysées. Enfin, la localisation de l'entreprise n'est pas vue du tout comme une faiblesse de rétention.

Finalement, tel qu'indiqué au bas du tableau 50, il convient de souligner un problème structurel observable dans toutes les régions du Québec (hors du Montréal métropolitain) : la faible concentration des entreprises embauchant du PHQ, dans la majorité des domaines d'activités manufacturiers, industriels et technologiques. Bien que le caractère mono-industriel des petites villes et villages ait presque disparu des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, on n'y retrouve pas suffisamment d'entreprises dans chacun des domaines porteurs. Exception faite du plastique, de l'optique-photonique-laser et de l'industrie du bois-papier, les individus n'ont guère plus de deux ou trois entreprises où poursuivre leur carrière, poussant plusieurs à changer de région pour maintenir leur progression. La situation évolue mais demeure problématique dans plusieurs domaines.

Tableau 50 :

Rétention du personnel hautement qualifié : difficultés et solutions

Difficultés globales	Solutions envisageables
Incompréhension des facteurs d'attrait favorisant la rétention du personnel hautement qualifié	Mieux combler les facteurs d'attrait liés à la tâche, à l'autonomie, à la qualité des communications et l'intégration à l'équipe
Évaluation du personnel : - manque de temps, d'habiletés et d'expertise - réticences des supérieurs immédiats comme des employés	Évaluation du personnel : - bien évaluer les habiletés, les comportements, le rendement et le potentiel du PHQ, et non seulement les résultats - mieux adapter les modes d'évaluation à ces individus exigeants mais performants - former, stimuler les évaluateurs à agir avec rigueur
Formation et développement : - manque de planification des activités de formation - manque de temps et de moyens (humains et financiers) - réticences organisationnelles à libérer le PHQ - développement des compétences du PHQ insuffisamment considéré par les dirigeants, ni approprié aux besoins des individus	Formation et développement : - meilleure planification, application plus rigoureuse - donner accès à des formations favorisant le développement des compétences, pour maintenir élevée l'expertise du PHQ, tant pour l'organisation que les individus eux-mêmes
Peu d'individualisation et de bonification des rémunérations, sauf pour les cadres supérieurs, ne soutenant pas toujours la comparaison avec les concurrents des autres régions	Rémunération : - accorder des salaires équitables p/r à l'expertise et aux compétences réelles, plutôt que selon l'ancienneté et la classification des postes - octroyer des avantages sociaux diversifiés répondant adéquatement aux besoins individuels - individualisation et bonification des rémunérations liées davantage aux compétences et à la performance, en partie par des bonus monétaires mais aussi par le biais d'abris fiscaux et d'accessoires
Faible concentration des entreprises embauchant du PHQ, dans tous les domaines d'activité	Accroître la concentration d'entreprises dans les domaines déjà bien établis de chaque sous-région
Conservatisme des dirigeants d'entreprise : en partie lié à la monoculture sociétale, où il manque le mélange d'ethnies et de cultures suscitant le choc des idées, la compétition et l'évolution des modes de pensée et d'action, comme on peut l'observer à Montréal, Toronto ou Vancouver	Favoriser la venue de dirigeants venant d'autres milieux ; d'entreprises par de jeunes entrepreneurs Les entreprises en forte croissance font depuis peu appel à des dirigeants venant d'ailleurs, et les initiatives visant à accroître la création d'entreprises se multiplient (ex : Université Laval)
Rétention en cul-de-sac lorsque la famille n'a pu s'intégrer au milieu local et régional	Susciter l'évolution des mentalités dans des milieux fortement homogènes, bien qu'il ne soit pas facile de passer des paroles aux actions concrètes ...

Que font les entreprises pour mieux gérer leur PHQ ?

Élément-clé du diagnostic RH et complémentaire aux pages précédentes, la section 6.4 illustre, à l'aide de dix tableaux synthèse, les réalités vécues, les difficultés éprouvées et les solutions apportées par les organisations aux diverses pratiques de GRH. Plutôt difficiles à résumer, ces pages dressent un constat exhaustif, appuyé par de multiples cas réels, où l'on constate le caractère perfectible de la GRH. Faut-il le rappeler à nouveau, ces diagnostics ne peuvent être traités comme du *benchmarking* puisque les contextes diffèrent largement et que les objectifs de ressources humaines des organisations étudiées ne sont pas et n'ont pas nécessairement besoin d'être identiques. La lecture attentive de ces tableaux s'impose donc pour tout intervenant en gestion de main-d'œuvre ou en GRH.

Quels défis peut-on entrevoir dans la gestion des ressources humaines du PHQ ?

Comme l'indique la section 6.5, les défis proviennent principalement des multiples facettes des pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention, suivis de préoccupations jugées plus importantes par les responsables des ressources humaines : formation et développement du PHQ, réputation et perspectives de l'entreprise et gestion des ressources humaines en général. Les défis de formation, de relations interpersonnelles, d'implication et de motivation des individus paraissent encore plus prioritaires pour les DRH. Enfin, les deux groupes s'entendent sur la nécessité d'octroyer au PHQ suffisamment de défis et de responsabilités, tout en améliorant l'ambiance de travail, le sentiment d'appartenance et les mécanismes de conciliation travail-famille.

Doit-on gérer le PHQ différemment de l'ensemble du personnel d'une organisation ?

Répondre à cette question constitue en soi tout un défi ! Nous ne la formulons que pour lancer le débat auprès des responsables des ressources humaines, des dirigeants d'entreprise et des intervenants publics. Cette réflexion doit avoir lieu au sein de chaque organisation et parmi les groupes et tables de ressources humaines des régions où l'attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ posent problème. Nous ne pouvons répondre ici catégoriquement à cette interrogation fondamentale, ce rapport de recherche visant aussi à susciter ce genre de questionnement parmi les acteurs privés et publics.

Les suites de cette étude exploratoire permettront assurément d'aborder ces nouveaux défis sur des bases mieux documentées, en concertation avec les intervenants préoccupés par la gestion des ressources humaines de leur personnel hautement qualifié. L'élaboration d'applications pratiques permettra sans nul doute d'y apporter quelque éclairage, mais on peut déjà affirmer que tout employé spécialisé et la majorité des cadres devraient bénéficier des mêmes approches prônées dans ce rapport pour le PHQ.

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 ?

Sur le choix des ressources embauchées, en ayant recours aux tests utilisés dans cette enquête, qui prennent en compte les facteurs d'attrait propres à chaque individu ainsi que leurs profils individuels (démographique, sociologique, professionnel et psychologique). Après avoir soigneusement identifié les caractéristiques de l'environnement où se situe l'entreprise (ville, village, localisation, culture, langue, mode de vie), en tentant de recruter des individus moins mobiles avec des affinités correspondant au milieu dans lequel ils travailleront.

En favorisant l'embauche de personnes ayant davantage de probabilités de s'impliquer dans leur emploi et leur travail ainsi que de s'engager au sein de l'organisation et de leur carrière. En se préoccupant concrètement de l'amélioration des variables contribuant à accroître la satisfaction (au travail et en société) des personnes hautement qualifiées.

L'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié n'ont jamais été une mince tâche, et ne le deviendront probablement jamais, mais les outils développés et testés au cours de cette enquête apportent un éclairage nouveau à cette problématique. Il reste maintenant à les valider, tout en assurant la diffusion maximale auprès des entreprises participantes, des individus rencontrés et des intervenants publics des deux régions étudiées.

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

Il va sans dire que la GRH s'inscrit directement dans toute action stratégique et ce, dans l'ensemble des organisations, dont l'existence fondamentale repose sur le regroupement d'individus qui en assurent le bon fonctionnement. Pas de ressources humaines, pas d'organisation ; cela va de soi. Toutefois, certaines entreprises doivent recourir au capital humain en abondance (manufacturier et industriel), tandis que d'autres n'ont besoin que de quelques personnes hautement qualifiées (centres de recherche). Dans quelle mesure les orientations et les actions stratégiques en découlant influencent-elles les activités de GRH en matière d'attraction, de mobilisation et de rétention du PHQ ? Les réponses formulées à la section 6.6 se veulent toutes affirmatives : ces effets sont majeurs, à la fois directs et indirects, et conditionnent largement l'efficacité, la performance et la rentabilité de toutes les organisations.

En appui à ces propos, le tableau 45 présente une synthèse des 51 organisations étudiées selon plusieurs critères descriptifs, illustrant les trajectoires et orientations stratégiques ainsi que les indices moyens (mobilité et bonheur) pour l'ensemble des répondants de chaque entreprise. Plutôt dense mais chargé d'information pertinente, ce tableau permet de constater aisément plusieurs des liens qui semblent prévaloir entre la réalité stratégique des firmes et la gestion des ressources humaines de leur PHQ. Les codes de couleur utilisés aux deux dernières colonnes révèlent d'ailleurs la diversité des situations observées dans cet échantillon représentatif des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. Il ne fait aucun doute qu'il y a là matière à investiguer davantage, afin d'en tirer des applications pratiques.

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

Oui, dans une certaine mesure, quelques différences prévalent entre les régions, leurs entreprises et les individus, mais elles ne sont pas simples à établir étant donné le nombre variable et la proportion relative de répondants dans chaque entreprise, ce qui ne permet aucune généralisation. Il demeure toutefois possible d'en estimer les grandes lignes, car selon les tableaux synthèses de traitements statistiques reproduits à l'annexe D, plusieurs liens apparaissent entre les descripteurs des entreprises et du PHQ, les tests psychologiques, les facteurs d'attrait et les autres variables retenues. Néanmoins, l'interprétation de ces distinctions, qui demeurent fort prometteuses, ne sera validée que lorsque des tests de corrélation auront confirmé les tendances émanant des comparaisons de moyennes (Anova ; Duncan). Ces analyses statistiques feront d'ailleurs l'objet des communications et articles scientifiques qui suivront ce rapport de recherche.

D'une part, il y a assurément des nuances en fonction du domaine d'activité, de la taille et de la localisation de l'entreprise, la répartition sectorielle des entreprises étant fort contrastée entre les deux régions à l'étude. Les entreprises de transformation de ressources naturelles se distinguent nettement des autres domaines d'activités : organisations plus matures, domaines en féroce compétition internationale, présence de syndicats. Quant aux entreprises technologiques, principalement des PME situées en majorité à Québec, elles appliquent un style de gestion qui diffère généralement des milieux manufacturiers et industriels (Chaudière-Appalaches). Le Lévis métropolitain ressemble d'ailleurs beaucoup plus à Québec métro qu'à Chaudière-Appalaches, ce qui ne facilite guère la comparaison au sein de cette région et entre les deux entités métropolitaines.

D'autre part, il ne semble pas y avoir de distinctions significatives selon les caractéristiques socio-démographiques, professionnelles et psychologiques du PHQ, les populations des deux régions étant très homogènes, francophones, catholiques et originaires des régions du centre et de l'est du Québec. Toutefois, comme les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches maintiennent des taux de chômage inférieurs à l'ensemble du Québec (annexe A), il faut prévoir d'éventuelles pénuries de PHQ pour plusieurs raisons. Primo, un déclin démographique annoncé à brève échéance ; secundo, une très faible proportion d'immigrants et un aussi faible ratio de rétention de ces nouveaux arrivants ; tertio, des difficultés d'intégration sociale dans des milieux si homogènes.

7.2 Actions et programmes publics actuels et souhaités

Après avoir démontré l'atteinte des objectifs de cette étude exploratoire, il reste à satisfaire les préoccupations les plus immédiates. *Quelles actions répondent actuellement à la problématique abordée, et quelles interventions contribueraient à combler les besoins non satisfaits par les différents groupes d'acteurs, publics et privés ?*

7.2.1 Quelles interventions les acteurs publics peuvent-ils envisager pour améliorer l'attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ ?

Les réponses des responsables des ressources humaines (DRH) et des dirigeants des entreprises participantes n'ont pas manqué, en nombre comme en qualité. Par ordre décroissant d'importance, les deux groupes s'entendent sur plusieurs actions ou programmes (tableau 51) qui pourraient contribuer à améliorer l'attraction, la mobilisation et la rétention du PHQ :

- développer diverses formes de partenariats (38,6 et 26,1%) ;
- accroître la formation et le développement (34,1 et 34,8%) ;
- encourager le développement d'infrastructures locales (31,8 et 26,1%) ;
- favoriser l'intégration familiale (22,7 et 30,4%).

Tableau 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 ?

Mots-clé	Fréquences	
	DRH	Dir.
Partenariats	17 (39%)	12 (26%)
Formation et développement	15 (34%)	16 (35%)
Développement d'infrastructures locales	14 (32%)	12 (26%)
Subventions	13 (30%)	6 (13%)
Intégration familiale	10 (23%)	14 (30%)
Programmes actuels	10 (23%)	22 (48%)
Fiscalité favorable	4 (9%)	10 (22%)
Pas d'interventionnisme de l'état	4 (9%)	9 (20%)
Masse critique d'entreprises	8 (18%)	
Intégration des non-francophones	5 (11%)	
Identifier les tendances et besoins du PHQ	4 (9%)	

Clairement, les représentants des organisations désirent améliorer la formation offerte au personnel qualifié. Pour ce faire, ils demandent l'aide et le soutien des gouvernements (partenariats avec les écoles, évaluation des besoins, ressources financières). De plus, par l'entremise de ces partenariats, les dirigeants souhaitent possiblement se regrouper pour créer des réseaux de contacts qui les aideront à régler leurs problèmes d'attraction et de rétention du personnel, comme le soulignaient Audet *et al.* (2002 : 51).

Le développement d'infrastructures publiques rejoint la tendance observée relativement à la région. Cette dernière étant perçue comme un élément négatif à l'attraction du personnel, les dirigeants désirent obtenir des programmes de développement d'infrastructures visant à rendre la région plus attrayante, pour ainsi stimuler l'attraction du personnel. Cette idée s'observe également à travers le support demandé via l'intégration familiale. Les dirigeants semblent déceler une lacune à cet effet et aimeraient obtenir de l'aide pour intégrer davantage la famille, afin d'améliorer les rapports avec le personnel, et possiblement leur sentiment d'appartenance dans l'ensemble de la société locale.

Au niveau de l'aide financière, les responsables des ressources humaines paraissent privilégier l'augmentation des subventions (29,5 et 13%) alors que les dirigeants préconisent davantage de crédits d'impôts et une fiscalité plus souple (9,1 et 21,7%), ce qui se conçoit aisément étant donné leurs rôles respectifs au sein de l'organisation.

Près de la moitié des dirigeants se disent satisfaits des interventions publiques et des programmes actuels, contre près du quart des DRH. À l'opposé, près de 20% des dirigeants ne souhaitent aucune intervention de la part de l'État, contre 9% de leurs homologues en ressources humaines.

Les responsables des ressources humaines proposent trois autres actions, non évoquées par les dirigeants, soit de développer une masse critique d'entreprises dans la région (18,2%), d'agir au niveau de l'intégration des non-francophones (11,4%) et de faire des études afin d'identifier les besoins et tendances du PHQ (9,1%). Le développement d'une masse critique d'entreprises dans la région vise d'ailleurs à créer un bassin d'emploi pour mieux attirer la main-d'œuvre qualifiée.

Ces trois dernières préoccupations, bien que plus marginales, doivent cependant retenir toute notre attention, car il s'agit là de faiblesses structurelles et systémiques des régions qui cherchent à développer des pôles (industriel ou technologique, peu importe). Dans une concurrence toujours accrue pour des ressources en constante délocalisation, la constitution de masses critiques, ou l'augmentation de la concentration des entreprises de domaines similaires, s'avère une des premières solutions à rechercher pour attirer et retenir du personnel hautement qualifié. Si, de surcroît, trop peu de sensibilisation ou d'efforts sont accordés à l'intégration des non-francophones, il convient de s'avouer pessimiste sur les chances de succès des interventions publiques et des actions mises de l'avant par des entreprises qui, au demeurant, restent isolées et en trop petit nombre pour offrir de réels avantages professionnels à long terme (progression de carrière) à leur personnel hautement qualifié.

Le tableau 52 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 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 ?*

MOTS CLÉS	ÉNONCÉS
Partenariat	Favoriser une plus grande synergie entre les entreprises d'un même domaine. Les chambres de commerce pourraient s'impliquer davantage dans l'attraction du personnel. Participer à la reconnaissance des entreprises, nous aider à nous faire connaître, à faire valoir notre potentiel et la diversité des emplois qu'on offre.
Formation et développement	Améliorer le développement et la formation. Le politique n'a pas de vision en matière de formation et de développement des compétences. Il y a un écart fort entre les besoins de formation et l'enseignement (jusqu'à 10 ans de retard!).
Développement d'infrastructures / local	Une piste cyclable est nécessaire. Développer la banlieue; il n'y a rien en banlieue. Améliorer l'aménagement et les services des municipalités: cinémas, musés, pistes cyclables, bibliothèque, transport en commun...
Pas d'interventionnisme	Qu'ils ne s'en mêlent pas et qu'ils ne tentent pas d'influer sur les lieux de résidence du PHQ. L'État et l'entreprise privée ne sont pas sur la même longueur d'ondes sur les principes et les méthodes d'enseignement ou de formation. Ça n'est pas à eux d'intervenir: la solution aux problèmes est ici.
Masse critique	Les cerveaux viendront à Québec parce que la qualité de vie est meilleure, il faut donc leur offrir un plus gros bassin d'emplois. Il faut conserver les gens à Québec parce qu'une fois à Montréal ils ne reviennent pas parce que la concentration d'emplois est trop faible ici. Il faut créer une masse critique assez importante à Québec pour augmenter les chances de mobilité du PHQ.
Langues	Il faut faire comprendre aux gens que le bilinguisme peut être d'autres langues que le français et l'anglais. Ce n'est pas parce qu'on devient bilingue qu'on perd sa culture et qu'on s'assimile tout à coup. Irritants de la loi 101: école et communauté francophone sont un frein pour attirer et retenir. Les autorités devraient cesser d'insister sur le français: il faut plutôt parler trois langues.
Identification des tendances et besoins	Mieux identifier les besoins de main-d'œuvre actuels et futurs. Fournir des études de rémunération sur le haut PHQ. Mieux savoir ce qui motive les gens.
Intégration familiale	Le PHQ arrive dans une ville où il doit s'organiser tout seul. L'intégration au niveau de la ville devrait être amélioré. Les organisations locales devraient en faire autant pour accueillir et intégrer les nouveaux payeurs de taxes.
Programmes actuels	Ils en font déjà, mais elle n'a jamais le temps de regarder ce qui se fait. On bénéficie déjà de programmes. Je suis satisfaite parce que l'entreprise a déjà bénéficié de plusieurs programmes.
Subventions	Nous aurions besoin de subventions pour ajouter des ressources spécialisées et du PHQ. Simplifier l'accès aux subventions et à la formation. Nous sommes toujours dans l'attente de subventions et de crédits R&D.
Fiscalité	La fiscalité au Québec est trop rigide: elle empêche de faire entrer des compétences étrangères. La première chose nécessaire ce sont des programmes de fiscalité. Les congés fiscaux ont un effet pervers; lorsqu'ils se terminent il n'y a plus rien pour retenir les gens ici.
Autres	Nous avons tenté d'embaucher un Européen mais nous manquions d'information sur l'immigration et l'intégration. Il y a un manque au niveau des services de garde: nous perdons des employés qui ne peuvent se libérer de soir et de fin de semaine parce qu'ils n'ont pas de gardienne. (l'usine fonctionne 24/7) Les programmes ne sont pas assez publicisés; nous ne les connaissons pas.

7.2.2 Interventions externes et internes favorables au PHQ

En s'appuyant sur les propos des DRH et de leurs dirigeants, on peut regrouper leurs propositions en interventions externes et internes. Parmi les **interventions externes** (tableau 53), celles que les acteurs publics devraient mettre sur pied ou bonifier pour favoriser l'attraction et la rétention du PHQ, on note le soutien financier public, la formation de leurs conseillers, le partage de connaissances relatives au PHQ, la visibilité médiatique des PME, la création de masses critiques, la mise en œuvre de politiques d'immigration ainsi que l'amélioration des infrastructures locales. Plus en détail, il s'agit de :

- maintenir, simplifier, mieux cibler et diffuser les aides financières des gouvernements en matière de main-d'œuvre, de formation et de gestion des ressources humaines, afin de prendre en compte les problématiques spécifiques au personnel hautement qualifié ;
- faire connaître les particularités du PHQ à leur personnel et conseillers, ainsi qu'aux entreprises concernées, afin d'améliorer la prise en compte de ces ressources humaines qualifiées, mais aussi davantage informées et mobiles ;
- implanter et coordonner le plus grand nombre possible de tables multi-sectorielles des ressources humaines pour mieux échanger l'information entre entreprises, diffuser les formations disponibles et accroître la concertation ;
- offrir davantage de visibilité médiatique aux PME de leur région, afin de les faire mieux connaître des candidats potentiels provenant de l'extérieur (modèles à succès, concours régionaux et nationaux, foires et missions commerciales, présence sur les tribunes publiques, commandites d'événements, etc.) ;
- assurer des conditions favorables à l'implantation de nouvelles entreprises autour des pôles existants, afin d'accroître les masses critiques et les bassins d'emplois, soit la concentration des emplois spécialisés et les possibilités pour le PHQ de demeurer dans la région tout en poursuivant leur carrière ;
- mettre en œuvre des politiques migratoires articulées, en concertation avec les autorités locales, pour attirer, favoriser les migrations et la venue ainsi que retenir le PHQ provenant d'autres régions, cultures et ethnies ; non seulement l'immigration mais aussi les migrations intra et interprovinciales, en soutenant de façon plus articulée l'intégration des non francophones (Victoriaville étant exemplaire en ce domaine), qui demeure le talon d'Achille des deux régions étudiées ;
- implanter, développer et maintenir les infrastructures urbaines, sociales, culturelles et environnementales souhaitées et attendues par le PHQ, qui recherche les milieux riches en activités hors travail.

Cependant, toute action des pouvoirs publics doit être mise en place en consultation et en collaboration avec les représentants des organisations où travaille ce PHQ. Il convient donc de dégager quelques pistes relatives aux interventions internes qui, pour certains répondants, devraient être les seules envisagées, le retrait de l'État étant souhaité par 20% des dirigeants.

Tableau 53

*Synthèse des actions et programmes actuels et souhaités favorisant le personnel hautement qualifié (PHQ)
(interventions **externes** : par les acteurs publics)*

Interventions externes (par les acteurs publics)	Objectifs	Acteurs	Illustrations
1. Soutien financier gouvernemental en matière de main-d'œuvre, de formation et de GRH	maintenir et mieux cibler les actions afin de prendre en compte les problématiques spécifiques au personnel hautement qualifié	par les paliers municipal, régional, provincial et fédéral	<u>mieux diffuser et simplifier l'accès</u> aux subventions, prêts garantis, crédits d'impôt, R&D, mesures fiscales et incitatives aux entreprises et particuliers ; programmes ciblés ponctuels ; fiscalité plus favorable au PHQ
2. Faire connaître et préciser les particularités du PHQ	améliorer la prise en compte de ces ressources humaines qualifiées, mais aussi davantage informées et mobiles	à leur personnel et conseillers, aux entreprises concernées	diffusion des écrits ; séminaires d' <u>information</u> et de <u>formation</u> ; <u>médiatisation</u> sur les tribunes publiques et dans les entreprises
3. Implanter et coordonner des tables multi-sectorielles des ressources humaines	mieux échanger l'information entre entreprises et diffuser les formations disponibles : <u>accroître la concertation</u>	le plus grand nombre possible de domaines d'activité et de responsables RH	tables RH locales ; activités de l'ORHRI ; via les comités sectoriels et paritaires ; <u>autour des conseillers et des troussees RH d'Emploi-Québec</u> ; informellement
4. Offrir davantage de visibilité médiatique aux PME de leur région	faire mieux connaître les PME aux candidats potentiels provenant de la région comme de l'extérieur	les PME de chaque région et leurs représentants ; les candidats potentiels	modèles à succès ; concours régionaux et nationaux ; foires et missions commerciales ; <u>présence sur les tribunes publiques</u> ; commandites d'événements, etc.
5. Assurer des conditions favorables à l'implantation de nouvelles entreprises autour des pôles existants	développer des bassins d'emploi centrés pour accroître les possibilités pour le PHQ de demeurer dans la région tout en poursuivant leur carrière	par les organismes locaux et régionaux de développement économique, supportés par les gouvernements (Canada, Québec)	accroître les masses critiques en multipliant les entreprises des domaines prépondérants et la <u>concentration d'emplois spécialisés</u> : biotechnologies, biomédical, plastique, optique/photonique, bois, papier, aluminium
6. Mettre en œuvre des politiques migratoires articulées, en concertation avec les autorités locales	attirer, favoriser la <u>migration positive</u> et la venue de PHQ provenant d'autres régions, cultures et ethnies ; <u>les intégrer et les retenir activement</u>	par l'ensemble des acteurs publics, privés et communautaires, par la population en général dans les quartiers	non seulement l'immigration mais aussi les <u>migrations intra et interprovinciales</u> , en soutenant de façon plus articulée <u>l'intégration des non francophones</u> (ex : Victoriaville), talon d'Achille des deux régions étudiées
7. Implanter, développer et maintenir les infrastructures urbaines, sociales, culturelles et environnementales	souhaitées et attendues par le PHQ, qui recherche les <u>milieux riches en activités hors travail</u>	par les gouvernements et organismes locaux, municipaux et régionaux, aidés du provincial et du fédéral	activités culturelles, sociales, sportives hors des grands centres ; pistes cyclables, parcs, aménagement des berges ; lieux pour la famille et les jeunes ; banlieues vivantes ; <u>transport en commun fonctionnel</u>
			Suite page suivante ...

Les solutions éventuelles n'incombent-elles pas davantage aux dirigeants des entreprises concernées ?

Dans un certain sens, la réponse est oui, à la base, parce que seuls les dirigeants ont le pouvoir et le rôle approprié pour développer et appliquer des pratiques de GRH prenant en compte les particularités du PHQ, pour améliorer et maintenir les communications au sein de leur entreprise, élément-clé des attentes non comblées de leur PHQ. Toutefois, la participation des acteurs publics demeure essentielle pour stimuler et favoriser la mise en place et l'application de mesures diversifiées dans les entreprises, qui doivent être adaptées à chaque contexte organisationnel.

Parmi les **interventions internes**, celles que les entreprises peuvent initier ou développer pour améliorer la gestion de leur PHQ, on relève les communications, la mise sur pied de partenariats, la formation et le développement, les pressions sur les autorités publiques, l'intégration familiale au milieu, ainsi que l'analyse plus fine des besoins et tendances du PHQ. Formulées en détail et résumées au tableau 54, ces propositions seraient de :

- développer diverses formes de partenariats et de synergies avec les institutions d'enseignement, les services publics et les autres entreprises, afin de mieux évaluer les besoins et d'obtenir les ressources financières requises pour réduire les difficultés d'attraction et de rétention du PHQ, comme l'a fait l'Estrie en janvier 2003 ;
- accroître la formation et le développement de tout le personnel, en maintenant un niveau supérieur d'accès et de qualité de ces formations pour le PHQ, dont les compétences doivent sans cesse être renouvelées, non seulement pour le bien de l'entreprise mais pour maintenir les compétences et le potentiel de croissance du personnel qualifié ;
- maintenir la pression et encourager le développement d'infrastructures publiques locales et régionales visant à rendre la région et ses lieux de vie plus attrayants (urbanisme, société, culture, sports et loisirs), pour stimuler l'attraction et la rétention du PHQ ;
- favoriser l'accueil, le soutien et l'intégration familiale dans son milieu d'accueil et de vie afin d'améliorer les rapports entre membres du personnel, au travail et hors travail, en suscitant leur sentiment d'appartenance à l'ensemble de la société locale ;
- identifier systématiquement les besoins et les tendances propres au PHQ, à la fois au sein des organisations et de leur personnel, mais aussi dans les divers domaines d'activité et les régions, pour mieux comprendre cette problématique et développer des outils qui puissent les distinguer de la vive concurrence internationale.

Les interventions auprès du personnel hautement qualifié reposent donc sur des actions concertées, à l'interne comme à l'externe des organisations. Afin de mieux synthétiser ces conclusions et pistes de solution, les tableaux 53 et 54 illustrent l'ensemble de ces recommandations, en y ajoutant des exemples concrets. Finalement, cette première investigation approfondie des problématiques liées au PHQ, dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, offre de nombreuses pistes de solution, tant pour les organisations, les individus que pour les intervenants publics.

Tableau 54

*Synthèse des actions et programmes actuels et souhaités favorisant le personnel hautement qualifié (PHQ)
(interventions **internes** : par les organisations)*

Interventions internes (par les organisations)	Objectifs	Acteurs	Illustrations
1. Développer diverses formes de partenariats et accroître les synergies entre tous les intervenants	mieux évaluer les besoins et obtenir les ressources financières requises pour réduire les difficultés d'attraction et de rétention du PHQ	avec les institutions d'enseignement, les services publics et les autres entreprises	évaluation des besoins des entreprises et du PHQ ; <u>création de réseaux de contacts</u> , implications accrues et concertées des chambres de commerce ; financement d'activités d'intégration ; <u>l'organisme Préférence Estrie, créé en janvier 2003 à Sherbrooke</u> ; Groupement des chefs d'entreprise du Québec ; Chefs maillleurs
2. Accroître la formation et le développement de tout le personnel	maintenir un niveau supérieur d'accès et de qualité des formations pour le PHQ, dont les compétences doivent sans cesse être renouvelées	Emploi-Québec ; responsables RH des entreprises ; institutions d'enseignement et formateurs privés	identifier les besoins de formation du PHQ, non seulement pour le bien de l'entreprise mais pour <u>maintenir les compétences et le potentiel de croissance du personnel qualifié</u>
3. Maintenir la pression et encourager le développement d'infrastructures publiques locales et régionales	<u>rendre la région et ses lieux plus attrayants</u> (urbanisme, société, culture, sports et loisirs), pour stimuler l'attraction et la rétention du PHQ	dirigeants des entreprises ; élus locaux ; tous les paliers gouvernementaux	activités culturelles, sociales, sportives hors des grands centres ; pistes cyclables, parcs, aménagement des berges ; <u>lieux pour la famille et les jeunes ; banlieues vivantes</u> ; transport en commun fonctionnel ; <i>Préférence Estrie</i>
4. Favoriser l'intégration familiale dans son milieu d'accueil et de vie	améliorer les rapports entre membres du personnel, au travail et hors travail	responsables RH des entreprises ; organismes communautaires et locaux	en suscitant leur sentiment d'appartenance à l'ensemble de la société locale ; <u>implication accrue des élus et organismes locaux</u> (ex : Victoriaville) ; accueil personnalisé et emploi trouvé aux conjoints ; soutien aux familles dès leur arrivée ; services de garde ; <i>Préférence Estrie</i>
5. Identifier systématiquement les besoins et tendances propres au PHQ	mieux comprendre cette problématique et développer des outils qui puissent les distinguer de la vive concurrence internationale	à la fois au sein des organisations et de leur personnel, mais aussi dans les divers domaines d'activité et régions	analyse des besoins de formation et développement des compétences du PHQ ; <u>études de rémunération sur le PHQ en région</u> ; approfondir <u>ce qui motive le PHQ des grands centres et des régions</u> ; <i>Préférence Estrie</i>

7.3 Limites de cette recherche exploratoire

Comme tous les travaux empiriques, celui-ci comporte certaines limites. Primo, l'étude s'est limitée aux organisations privées manufacturières ou industrielles, poursuivant des activités commerciales - produits reposant sur des actions soutenues d'innovation, et ayant recours à des instruments, des méthodes et des processus à forte teneur technologique. Étaient exclues, hormis quelques centres de recherche, les organisations privées, péri- et parapubliques ainsi que les institutions publiques ayant principalement pour objectif des prestations de services plutôt que des activités commerciales – produits.

Deuxièmement, tels qu'énoncés à la fin du chapitre trois : la représentativité réduite des domaines de haute technologie ; la relative sous-représentation des entreprises manufacturières et des centres de recherche (optique, hospitaliers, universitaires) de la région de la Capitale-Nationale ; et l'absence des quelques unités de recherche du Lévis métropolitain (agroalimentaire, pétrochimie). L'étude a toutefois couvert une proportion plus élevée d'entreprises manufacturières et industrielles, les domaines de haute technologie demeurant fort réticents à participer à ce projet de recherche, bien qu'ils emploient les plus fortes proportions de PHQ. La conjoncture économique et la sur-sollicitation par diverses études, au cours de la période 2000-2002, des organisations du Québec métropolitain oeuvrant dans les technologies de l'information, les biotechnologies, l'optique-laser et le biomédical ont largement réduit l'intérêt et la disponibilité de ces répondants face au *Projet PHQ*.

Troisièmement, la taille restreinte de l'échantillon d'entreprises, 25% inférieur aux objectifs médians de l'étude, ainsi que l'absence de quelques secteurs géographiques (St-Augustin de Desmaures, *Vallée du plastique*, Montmagny-L'Islet), demeurent des obstacles à la généralisabilité des résultats. Cependant, l'échantillon étant composé d'un éventail restreint de domaines d'activités, cela assure une homogénéité accrue, favorisant ainsi une meilleure représentativité des groupes.

Quatrièmement, bien que le nombre d'individus rencontrés (près de 500) s'avère appréciable, leur représentativité n'est pas parfaite : possible sous-représentation des femmes par rapport à l'ensemble du PHQ ; probable sous-représentation des individus provenant d'autres pays et cultures, par rapport à leur réelle proportion ; légère sur-représentation des cadres supérieurs par rapport au personnel professionnel et technique, suite aux difficultés de rencontrer le personnel syndiqué dans certaines grandes entreprises ; et probable sous-représentation du personnel scientifique et technique, souvent moins accessible et disponible pour de telles enquêtes.

Cinquièmement, comme l'instrument de mesure administré au PHQ se composait de plusieurs tests, était utilisé pour la première fois et n'avait pas été validé par des travaux antérieurs, les résultats doivent être interprétés avec circonspection. Certaines questions et choix d'énoncés étant formulés de façon particulièrement originale, l'instrument a cependant permis l'émergence d'observations et de tendances se distinguant des approches traditionnelles.

Néanmoins, ces limites pourront être contournées ultérieurement afin d'obtenir des résultats plus significatifs et généralisables, d'aider les entreprises des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches à améliorer leurs pratiques de GRH, et d'outiller les acteurs socio-économiques pour mieux créer un environnement contribuant à attirer et retenir le PHQ.

7.4 Avenues de recherche et suites à privilégier

Avant de clore cette analyse des résultats du *Projet PHQ*, il convient toutefois de souligner l'importance de poursuivre cette démarche de recherche dans d'autres régions et milieux confrontés à des raretés de personnel hautement qualifié (Estrie, Outaouais ; l'ensemble du PHQ d'entreprises intéressées par le diagnostic), sans oublier d'investir dans la vulgarisation, la médiatisation et le développement d'applications pratiques émanant de cette étude exploratoire.

Ainsi, il s'avère impératif de planifier dès maintenant un deuxième volet, à réaliser en 2004-05, qui visera d'une part à médiatiser les constats et les tendances émanant de l'étude et, d'autre part, à assurer le transfert des connaissances acquises auprès du plus grand nombre d'intervenants des milieux intéressés. Ces deux phases d'un second volet paraissent, aux yeux d'une majorité de participants à l'enquête et de personnes-ressources, comme des compléments essentiels d'une recherche exploratoire sur le terrain. En fait, trop peu d'études empiriques ont réellement des suites praxéologiques et les besoins du marché en matière de PHQ imposent à notre démarche de telles applications.

Comme nous l'avons posé dès les premières discussions préparatoires, en août 2001, une telle étude sur le terrain ne saurait se conclure sans un travail articulé et soutenu de médiatisation des résultats, tant dans les milieux universitaires, publics qu'auprès des entreprises. De prime abord reléguées au second plan, ces tâches doivent être organisées de façon à maximiser les retombées des résultats de l'étude. Cette approche proactive pourra susciter l'intérêt des entreprises qui n'ont pas participé, leur offrant la possibilité de mieux connaître les forces et faiblesses de leur gestion des ressources humaines qualifiées. De tels objectifs appliqués permettront aussi d'outiller les acteurs socio-économiques afin de créer un environnement contribuant à attirer, mobiliser et retenir le personnel hautement qualifié. En effet, les entreprises doivent bénéficier de ces résultats pour ajuster leurs pratiques de GRH, favorisant ainsi la fidélisation de leur personnel et leur "bonheur au travail".

Advenant que ce premier volet de recherche n'ait pas de suites, plusieurs des intervenants consultés entrevoient certaines conséquences pour les entreprises et les institutions des deux régions. À la suite d'une telle étude sur le terrain, impliquant autant d'individus et d'organisations, ces contre-effets risqueraient d'affecter de multiples façons les aspirations socio-économiques des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches.

En effet, toute la problématique de développement des entreprises fondées sur le savoir dépend directement de la disponibilité et de la stabilité d'un bassin suffisant de personnes hautement qualifiées. Sans ce PHQ, la vaste région de Québec encourt à moyen terme un ralentissement de son développement économique et le plafonnement, voire la détérioration du niveau de vie de ses populations. Il va sans dire que ces préoccupations d'ordre économique, démographique et social doivent dès maintenant faire l'objet d'une attention particulière, eu égard à la poursuite des travaux dans un second volet de recherche, davantage tourné vers les retombées concrètes sur les milieux concernés.

À cette fin, nous avons jugé utile d'énumérer certains des impacts éventuels d'une non-continuation de tels travaux. Dans un premier temps (A), on peut prévoir certaines conséquences découlant directement de la participation de plusieurs dizaines d'entreprises. Dans un deuxième

temps (B), il convient de signaler différents éléments de prospective justifiant l'importance d'approfondir encore davantage les questions d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel hautement qualifié.

A. Répercussions directes sur les organisations privées :

- Ce premier volet n'étant pas interventionniste mais uniquement descriptif, les entreprises ne pourront en tirer qu'un minimum puisqu'il s'agit principalement d'une étude scientifique.
- Les résultats de cette étude exploratoire ne seront pas validés dans les entreprises afin de s'assurer de leur pertinence et de leur représentativité.
- Des entreprises ont investi du temps en attente de retombées plus adaptées à leurs besoins, certaines ayant d'ailleurs refusé de participer puisqu'on ne pouvait leur offrir de rapport individualisé. Ces entreprises risquent d'être déçues et seront moins intéressées à s'impliquer dans d'autres études sur le terrain.
- Désaffection éventuelle des organisations face aux questions de politiques publiques en matière de main-d'œuvre.

B. Éléments de prospective démographique, économique et sociale :

- Déséquilibre prévu des cohortes générationnelles, plusieurs études affirmant clairement que cette situation s'accroîtra au cours de la prochaine décennie.
- Le vieillissement de la population accroît davantage ce déséquilibre en diminuant les bassins d'embauche de PHQ.
- Décroissance de la proportion de PHQ dans les régions et baisse du niveau de vie global suite au départ de contribuables à revenu élevé.
- Baisse de compétitivité par rapport aux autres régions urbaines d'Amérique du Nord.
- À long terme, lente dégradation du tissu social engendrée par la non-rétention du PHQ, entraînant davantage de difficultés à attirer d'autres individus qualifiés (perte de masse critique).
- Déclin et/ou départ éventuel de certaines entreprises si elles ne peuvent attirer et retenir du PHQ.
- Déclin et/ou disparition du pôle technologique de la Capitale-Nationale.

On le constate aisément, il s'avère pleinement justifié de poursuivre les travaux du *Projet PHQ* dans un second volet. Concrètement, cela permettrait :

- (1) d'illustrer les meilleures pratiques de GRH par des modèles à succès ;
- (2) de fournir des outils concrets aux intervenants publics et aux entreprises ;
- (3) d'améliorer l'efficacité des actions et des programmes visant le PHQ ;
- (4) de fidéliser les meilleurs cerveaux dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches.

Seul l'avenir nous dira si les entreprises et nos gouvernants ont bien saisi toute l'acuité du problème : pas de croissance sans personnel qualifié, et pas de personnel sans les attraits espérés !