

Colloque

**L'avenir démographique
de Québec**

Du choc à l'action

Les pistes de solution

**Attraction et rétention du personnel
hautement qualifié (PHQ)
dans les régions de la Capitale-Nationale
et de Chaudière-Appalaches**

Denis J. Garand, octobre 2003

Denis J. Garand, Ph.D.

Catherine Lafrance, Tanja Michel
Hélène Cliche, Sophie Chabot

Université Laval

Denis J. Garand, octobre 2003

Aperçu méthodologique

Problématique :

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

Objectifs :

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Aperçu méthodologique

Définition du PHQ

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

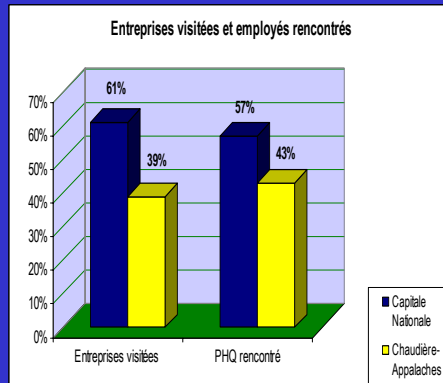
Denis J. Garand, octobre 2003

Aperçu méthodologique

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Aperçu de l'échantillon



Denis J. Garand, octobre 2003

Profil type du PHQ

Denis J. Garand, octobre 2003

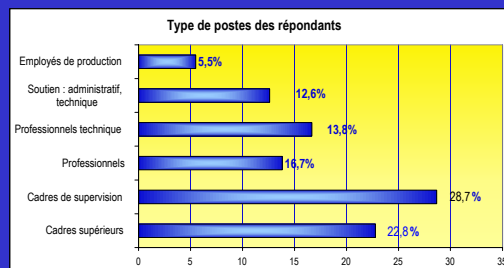
Profil type du PHQ

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Profil professionnel type du PHQ

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



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

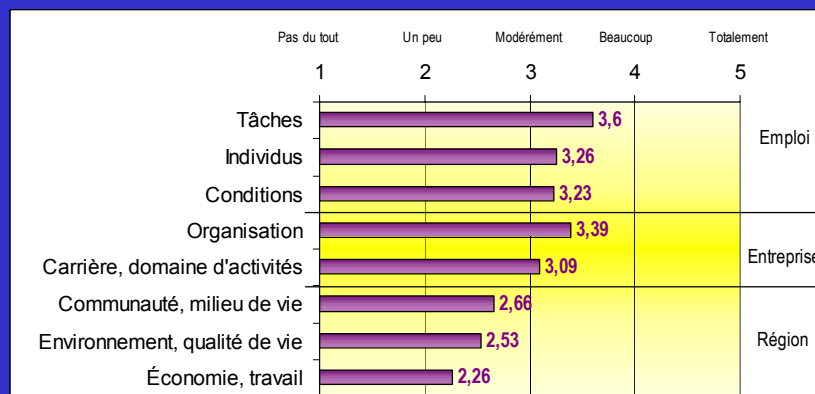
Denis J. Garand, octobre 2003

Attraction du PHQ

Facteurs d'attrait Recrutement et sélection

Denis J. Garand, octobre 2003

Facteurs d'attrait



Denis J. Garand, octobre 2003

Facteurs d'attrait prépondérants

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Mobilisation du PHQ

Accueil et intégration
Communication
Rémunération de base

Denis J. Garand, octobre 2003

Accueil et intégration

- 94% des répondants ont vécu une intégration qui s'est assez bien déroulée
- 46% disent que l'impact au quotidien de telles pratiques s'avère fort ou très fort
- formes d'accueil plus pratiquées (90%) demeurent conservatrices premier accueil, visite de l'entreprise et présentation aux collègues
- Le PHQ accorde aussi une grande importance à l'accompagnement / coaching, bien que vécu par 50% des répondants
- Constat : des pratiques d'accueil et d'intégration minimalistes, pour des individus de plus en plus exigeants sur ces questions

Denis J. Garand, octobre 2003

Communications

- Communications formelles et informelles se chevauchent dans toutes les organisations, à des degrés très variables, en fonction des valeurs et styles de gestion des dirigeants (centralisation, hiérarchie, collégialité)
- Difficultés : manque d'information, contrôle des rumeurs et des communications souterraines
- Solutions : fournir de meilleures informations, incluant celles qui sont stratégiques ; impliquer le PHQ dans le processus décisionnel
- ** Enfin, si les communications sont mauvaises, les mesures de mobilisation et rétention ne seront pas adaptées au PHQ

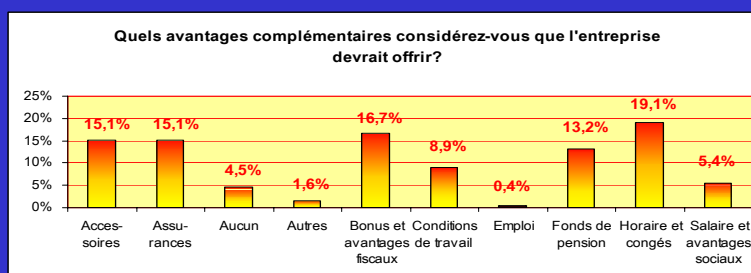
Denis J. Garand, octobre 2003

Rétention du PHQ

Évaluation du personnel
Formation et développement
Bonification de la rémunération

Denis J. Garand, octobre 2003

Avantages complémentaires souhaités par le PHQ



- Impact majeur en rétention : assurances, fonds de pension, horaire/congés
- Ce qui devrait être offert : horaire/congés (i.e. conciliation trav-F), bonus et avantages fiscaux, assurances et accessoires

Denis J. Garand, octobre 2003

Interprétation GRH

Denis J. Garand, octobre 2003

Pratiques originales de GRH: ATTRACTION

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Pratiques originales de GRH: MOBILISATION

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Pratiques originales de GRH: RÉTENTION

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Disparités entre les deux régions

- Liées aux différences de secteurs et domaines d'activités : les entreprises technologiques (Québec) appliquent un style de gestion qui diffère des milieux manufacturiers et industriels (Chaudière-Appalaches)
- Les entreprises de transformation de ressources naturelles se distinguent aussi des autres domaines d'activités
- XX

Denis J. Garand, octobre 2003

Différences entre Canadiens et non-Canadiens

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

Indices élaborés

Denis J. Garand, octobre 2003

Indice de mobilité

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Profil du PHQ mobile

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

*** À noter:

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Indice de bonheur au travail

<i>Personne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation • Faire la différence, être utile • Passion liée au travail • Conciliation travail-famille • Progression de carrière • Sens donné au travail 	<i>Tâche</i>
<i>Organisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération • Philosophie de gestion • Environnement • Conditions de travail • Réputation 	<i>Équipe</i>

Denis J. Garand, octobre 2003

Recommandations

Actions des intervenants externes et internes

Actions et programmes actuels et souhaités

Interventions externes :

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Actions et programmes actuels et souhaités

Interventions internes :

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

Denis J. Garand, octobre 2003

En finale ...

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

Denis J. Garand, octobre 2003

Pour en savoir plus ...

Si vous désirez obtenir davantage d'information sur cette étude, n'hésitez pas à en faire la demande :

denis.j.garand@fsa.ulaval.ca

Merci de votre intérêt !