



Centre d'expertise

en gestion des ressources humaines

**Les défis de l'attraction et
de la rétention des jeunes
dans la fonction publique
québécoise**

Lise Chrétien, Ph. D.

Guy Arcand, D. Sc.
Geneviève Tellier, Ph. D.
Co-chercheurs

Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise

Étude réalisée pour le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du trésor
Gouvernement du Québec

Étude dirigée par
Lise Chrétien, Ph. D.

Décembre 2010

Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise

Rapport de recherche

Chercheuse principale

Lise Chrétien, Ph. D.

Professeure agrégée au Département de management de l'Université Laval

Cochercheurs

Guy Arcand, D. Sc.

Professeur agrégé au Département des sciences de la gestion de l'UQTR

Geneviève Tellier, Ph. D.

Professeure agrégée à l'École d'études politiques de l'Université d'Ottawa

Décembre 2010

Cette recherche qui s'insère dans les travaux du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor a été produite grâce à sa participation financière.

Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

La mission du Centre d'expertise est de conduire, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), des recherches diagnostiques et prospectives, en plus d'élaborer des outils et des modèles de gestion en ressources humaines. Les travaux du Centre doivent également permettre au SCT de dégager une vision prospective par rapport à différentes problématiques liées à la gestion des ressources humaines, afin d'éclairer les orientations gouvernementales en la matière.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'équipe de recherche et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministre.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Pour de plus amples renseignements concernant ce document, vous pouvez vous adresser à la Direction du développement des personnes et des organisations du Sous-secretariat au personnel de la fonction publique par téléphone au numéro (418) 643-1994 ou par courriel [centre.expertise.grh@sct.gouv.qc.ca].

Révision linguistique : Direction des communications (SCT)

Graphisme et mise en page : Direction des communications (SCT)

Dépôt légal – 3^e trimestre 2010

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 978-2-550-60557-7

Résumé

Depuis quelques années, nous assistons à une transformation marquée du marché du travail québécois, largement attribuable au vieillissement de la population active. Ce phénomène a bien sûr un impact important sur le bassin de main-d'œuvre disponible. Profitant de leur positionnement favorable sur le marché du travail, les jeunes travailleurs comptent faire preuve d'une plus grande mobilité afin de mieux satisfaire leurs aspirations professionnelles. À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, une enquête a été réalisée auprès des jeunes fonctionnaires travaillant au service de l'État et des étudiantes et étudiants universitaires québécois. Le mandat consistait à déterminer les facteurs susceptibles d'améliorer l'attraction et la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise. L'étude est basée sur le modèle proposé par Garand (2004), qui se compose de cinq dimensions : l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, l'implication à l'emploi et la satisfaction au travail. Pour recueillir les données, nous avons eu recours à un questionnaire numérique transmis aux personnes répondant aux caractéristiques définissant les deux groupes étudiés. Après avoir colligé les réponses, une première analyse des résultats nous a permis de discerner des thèmes prédominants. Pour approfondir la connaissance de ces thèmes et en cerner toutes les nuances, une série d'entrevues a été réalisée auprès de gestionnaires expérimentés de la fonction publique. De plus, les étudiants, les jeunes fonctionnaires et les gestionnaires ont eu le loisir d'échanger sur ces sujets en participant à trois groupes de discussion. L'enquête nous a permis : 1) de mieux connaître les valeurs partagées par les travailleurs issus de la jeune génération; 2) de prendre connaissance des aspirations de ces derniers relativement au marché du travail; et 3) d'évaluer la perception des forces et des faiblesses de la fonction publique québécoise en matière d'attraction et de rétention de la jeune main-d'œuvre dans un contexte de forte compétition pour une main-d'œuvre compétente.

Avant-propos

Une étude de cette envergure fait évidemment appel à de nombreux acteurs. Je remercie monsieur Alain Mailloux, alors professionnel au Secrétariat du Conseil du trésor, qui a coordonné cette recherche au cours de sa première année de réalisation, madame Jocelyne Tremblay, directrice du développement de la main-d'œuvre du Secrétariat du Conseil du trésor, ainsi que les membres du comité clientèle du Secrétariat du Conseil du trésor qui ont contribué à la création des outils qui ont servi à recueillir les données auprès des jeunes fonctionnaires et des étudiantes et étudiants universitaires.

Je ne peux passer sous silence la contribution des jeunes fonctionnaires et des étudiants et étudiantes universitaires qui nous ont consacré un temps précieux pour répondre aux questionnaires. J'adresse également mes plus sincères remerciements aux gestionnaires qui ont libéré plusieurs heures de leur journée de travail pour discuter des résultats préliminaires de la recherche. Je tiens à remercier les responsables des services de placement des universités, qui ont participé à l'étude en nous ouvrant les portes de leur établissement. Pour le volet théorique de cette étude, je remercie monsieur Éric Martel, étudiant au doctorat à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, qui a travaillé à l'élaboration des questionnaires. Je remercie aussi tout particulièrement madame Marie-Ève Lécine, professionnelle de recherche à l'Université Laval, ainsi que monsieur Jocelyn Raymond, étudiant à la maîtrise à l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui ont participé à la collecte des données et à la rédaction du rapport.

Je termine avec le souhait que les résultats de cette recherche contribuent à l'attraction et à la fidélisation d'une main-d'œuvre compétente et spécialisée à la fonction publique québécoise.

Lise Chrétien, Ph. D.
Professeure agrégée
Département de management
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval

Table des matières

1.	INTRODUCTION	1
2.	CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS	4
2.1	Contexte et problématique	4
2.2	Objectifs	10
3.	MÉTHODOLOGIE	11
3.1	Cadre conceptuel	11
3.2	Populations à l'étude et instruments de collecte	17
3.3	Méthodes d'analyse des données	19
4.	RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	22
4.1	Les jeunes fonctionnaires	22
4.2	Les étudiants universitaires	37
4.3	Les groupes de discussion	45
4.4	Les entrevues avec les gestionnaires	48
5.	CONCLUSION	52
6.	BIBLIOGRAPHIE	55

Liste des tableaux

Figure 1 – Modèle de Garand (2004).....	12
Tableau 1 – Intention de quitter la fonction publique, selon le statut d’emploi.....	23
Tableau 2 – Intention de quitter la fonction publique, selon les caractéristiques sociodémographiques	25
Tableau 3 – Intention de quitter la fonction publique, selon le groupe d’âge et le sexe.....	26
Tableau 4 – Intention de quitter la fonction publique, selon les facteurs psychologiques, en %, ensemble des répondants.....	28
Tableau 5 – Répartition des réponses, selon les facteurs psychologiques, employés occupant un poste régulier.....	29
Tableau 6 – Répartition des réponses, selon les facteurs psychologiques, employés occupant un poste occasionnel.....	30
Tableau 7 – Implication à l’emploi selon le sexe.....	31
Tableau 8 – Implication au travail selon le sexe.....	32
Tableau 9 – La satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines, en %, ensemble des répondants.....	33
Tableau 10 – La satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines, en %, employés permanents.....	35
Tableau 11 – La satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines, en %, employés occasionnels.....	36
Tableau 12 – Les valeurs des étudiants universitaires.....	38
Tableau 13 – Les valeurs des étudiants universitaires selon le sexe.....	38
Tableau 14 – Choix de l’organisation.....	39
Tableau 15 – Employeur ciblé.....	40
Tableau 16 – Employeur ciblé selon le sexe.....	40
Tableau 17 – Raisons pour choisir un employeur.....	41
Tableau 18 – Perception de la fonction publique québécoise.....	42
Tableau 19 – Perception de la fonction publique québécoise selon le sexe.....	43
Tableau 20 – Facteurs d’attraction des jeunes dans la fonction publique.....	46
Tableau 21 – Facteurs nuisibles à l’attraction des jeunes dans la fonction publique.....	47
Tableau 22 – Suggestions pour améliorer la rétention dans la fonction publique québécoise.....	48

Liste des figures

Figure 1 – Modèle de Garand (2004)12

1. Introduction

Depuis plus de vingt ans, la mondialisation des marchés, avec ses effets sur les entreprises, est au cœur des préoccupations en management, et plus particulièrement en gestion des ressources humaines. Bien que ce phénomène ait un impact majeur sur le marché du travail, il ne faut pas négliger un autre phénomène qui influe fortement sur la gestion des organisations et, dans le cas qui nous intéresse, de la fonction publique. Il s'agit, en fait, de la transformation des bassins de main-d'œuvre disponibles. Selon l'Organisation internationale du travail (2007), de nombreux pays sont interpellés par un manque notable de main-d'œuvre. Cette pénurie découle principalement d'une mutation démographique sans précédent marquée par le vieillissement de la population.

Le phénomène de vieillissement qui caractérise aussi le marché du travail est relativement récent au Québec, surtout au regard des expériences observées dans plusieurs pays d'Europe; la France, notamment, a connu l'enclenchement de ce phénomène de mutation à partir de 1963, alors qu'il a fallu attendre le milieu des années 1990 avant d'en percevoir les effets au Québec. Par contre, il faut noter que le vieillissement de la population québécoise s'effectue à un rythme beaucoup plus accéléré. Il est estimé que le Québec atteindra un taux de vieillissement comparable à celui de la France en seulement 30 ans alors que, pour cette dernière, il aura fallu une période couvrant plus de 70 ans (Audet, 2004).

Le phénomène récent du vieillissement de la population, associé à la baisse de la natalité et à la diminution de la population active¹, a sans doute contribué à en retarder la prise de conscience ainsi que la réflexion sur les conséquences découlant de cette situation pour l'avenir social et économique du Québec. Cela explique que, contrairement à ce qu'on constate en France et en Europe en général, les études sur les valeurs des jeunes Québécois relativement à leur emploi sont rarissimes. Cependant, une prise de conscience s'est amorcée, notamment à propos des défis que poseront l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur privé. Selon un sondage réalisé par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante en 2002, 73 % des PME québécoises prévoient faire face à des problèmes de recrutement liés à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. La plupart des grandes entreprises privées seront aussi confrontées à cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans la plupart des secteurs de l'activité économique.

Le secteur public a lui aussi commencé sa réflexion. Ainsi, la fonction publique fédérale a mené en 1997 une vaste enquête, intitulée *La relève*, ayant pour objectif de déterminer des éléments de réponse aux questions que posent l'attraction de la jeune main-d'œuvre dans la fonction publique fédérale et sa rétention. Depuis lors, le gouvernement fédéral (Commission de la fonction publique du Canada, 2002) a

1. Même si les projections démographiques publiées par l'Institut de la statistique du Québec et Statistique Canada prévoient une augmentation de la natalité de l'immigration à même de freiner le déclin démographique d'ici 2056, plusieurs économistes prévoient une diminution de la population active, qui varierait entre 0,1 % et 0,4 % entre 2014 et 2021. (*La Presse canadienne*, 23 juillet 2009, disponible au <http://www.ledevoir.com/2009/07/23/260051.html>).

plusieurs fois sondé ses employés à propos de la qualité de leur milieu de travail et de leur emploi (en 1999, 2002 et 2005, et un autre sondage est attendu cette année). Depuis, plusieurs gouvernements provinciaux tels que ceux du Manitoba, de la Saskatchewan et de la Colombie-Britannique ont aussi interrogé leurs employés afin d'avoir une image claire de la situation dans leur fonction publique à cet égard. Sans cibler précisément les jeunes adultes, ces enquêtes ont permis de mettre au jour plusieurs facteurs liés à la satisfaction au travail.

Tout comme les entreprises privées et les autres organisations, l'appareil gouvernemental québécois subira fortement les effets du vieillissement de la population au cours des prochaines années. Si l'État désire continuer à compter sur une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée, il se doit donc de relever ce défi avec brio. Compte tenu de la composition de la fonction publique québécoise, un sérieux problème de relève s'annonce dans un avenir rapproché : les employés âgés de moins de 35 ans ne comptent actuellement que pour 15,7 % de son effectif (Secrétariat du Conseil du trésor, 2009).

Le gouvernement du Québec a commencé à s'en préoccuper. Son « Plan de modernisation de l'État québécois » (Secrétariat du Conseil du trésor 2004) a mis en place les premiers jalons d'un programme visant à ce que la fonction publique québécoise devienne un employeur de choix. Les ressources humaines sont au cœur de cette réforme, car elles constituent un facteur essentiel dans l'atteinte d'une plus grande efficacité de l'État. De plus, certaines caractéristiques sont exigées des futurs employés de l'État, dont, notamment, une polyvalence accrue, des compétences diversifiées et la mobilité autant à l'intérieur des équipes de travail qu'entre les ministères et organismes (MO). En outre, il est prévu dans le plan de modernisation de l'État québécois de permettre aux employés de perfectionner leurs compétences et de leur offrir des perspectives de carrière intéressantes. La reconnaissance et la valorisation des travailleurs font également partie des objectifs de ce plan d'action. Par ailleurs, l'harmonisation de la vie personnelle et professionnelle étant une valeur associée à la nouvelle génération, le plan propose également des aménagements du temps de travail. Cependant, pour intéresser les jeunes travailleurs à venir s'intégrer aux équipes composant la fonction publique québécoise, il est essentiel que l'État s'assure d'être en mesure de répondre adéquatement aux besoins et aux aspirations de la nouvelle génération.

Pour ce faire, le mandat confié par le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec consistait à déterminer et à expliquer les facteurs d'attraction et de rétention qui incitent les jeunes à travailler au sein de la fonction publique québécoise. La collecte des données a été réalisée à l'aide de deux questionnaires auprès de jeunes fonctionnaires (moins de 35 ans au 30 septembre 2007) et d'étudiants universitaires. Ces premières données ont ensuite été complétées et affinées par dix entrevues individuelles avec des directeurs des ressources humaines et des gestionnaires expérimentés et par les travaux de trois groupes de discussion regroupant des jeunes fonctionnaires, des universitaires et des gestionnaires.

Le présent rapport situe d'abord plus précisément la problématique dans son contexte pour ensuite mettre en lumière les objectifs de cette enquête. Après une revue de littérature détaillée qui s'attarde à tous les éléments pertinents à cette problématique (chapitre 3), nous présentons la méthodologie de recherche au chapitre 4. Dans les deux chapitres suivants, nous analysons les résultats obtenus au cours de l'enquête (chapitre 5) pour poursuivre avec une série de recommandations visant à améliorer l'attraction de jeune personnel et sa rétention dans la fonction publique québécoise (chapitre 6).

2. Contexte, problématique et objectifs

Présentons d'abord le contexte qui a donné lieu à la problématique d'attraction et de rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise ainsi que les objectifs de recherche qui seront poursuivis.

2.1 Contexte et problématique

Depuis plus de vingt ans, la mondialisation des marchés et ses effets sur les entreprises sont des sujets qui préoccupent les intervenantes et les intervenants de la vie économique québécoise. Les progrès technologiques, les modifications des comportements sociaux, les changements démographiques et les conditions économiques sont autant de phénomènes ayant des impacts majeurs sur l'économie de la province. Ils s'avèrent être aussi des « agents provocateurs », des véhicules de changements fondamentaux qui se répercutent sur le marché du travail. Pour mieux adapter la gestion des entreprises privées et celle de la fonction publique à cette nouvelle réalité, il faut aussi considérer un phénomène plus ténu qui influe tout de même de façon importante sur leurs activités : la transformation des ressources humaines.

En raison des effets découlant de changements démographiques caractérisés, entre autres, par le vieillissement de la population et le faible taux de natalité au Québec, la gestion des ressources humaines fait face à de nouveaux défis. La nouvelle donne de la main-d'œuvre rend de plus en plus difficile le recrutement, en nombre suffisant, de candidates et de candidats de qualité. Il est tout aussi ardu pour les employeurs de garder ceux-ci à leur service, de bien répondre à leurs attentes et de gérer efficacement les écarts qui existent entre les diverses générations au sein du personnel. Pour bien se préparer à relever ces nouveaux défis, il importe donc de s'attarder quelque peu sur chacun des phénomènes qui ont refaçonné le marché du travail.

Viellissement de la population et déclin démographique

Dans la plupart des pays occidentaux, les représentants de la génération du *baby-boom*, nés entre 1946 et 1964, s'approchent peu à peu de l'âge de la retraite. Le départ de la vie professionnelle active de ces personnes qui ont dominé le marché du travail durant de nombreuses années enclenchera une série de transformations profondes du bassin de la main-d'œuvre. Ces départs à la retraite seront aggravés par le déclin démographique et l'effondrement progressif du taux de natalité. Tous les secteurs de l'économie feront face à la sortie de cette génération de la vie active, et la fonction publique n'échappera pas à la règle. En comparaison avec plusieurs pays d'Europe, le vieillissement de la population est un phénomène relativement récent au Québec : la mutation de la société québécoise a véritablement débuté en 1996 (Audet, 2004), plus de trente ans après que le processus eut été enclenché en 1963 en France. Par contre, le phénomène se déroule ici à un rythme très rapide. On estime d'ailleurs que le Québec atteindra en trente ans un taux de vieillissement comparable à celui que la France a vécu sur une période de soixante-dix ans.

Statistique Canada indique dans le recensement de 2006 que le nombre de Canadiens âgés de 65 ans ou plus a augmenté de 11,5 % au cours des 5 dernières années; pour la même période, la valeur de la tranche de la population regroupant les enfants de moins de 15 ans a subi une diminution de 2,5 %. Le nombre de personnes âgées de 55 à 64 ans – pour beaucoup, des travailleurs près de la retraite – n’a jamais été aussi important au Canada, atteignant près de 3,7 millions d’individus, ce qui équivaut à 15,3 % de la population active – une hausse d’environ 4 % par rapport à la donnée de 2001. De plus, il est à prévoir que le nombre de personnes composant cette dernière catégorie d’âge croîtra davantage au cours des prochaines années et qu’il représentera dès 2016 plus de 20 % de la population d’âge actif, c’est-à-dire que plus de 1 travailleur potentiel sur 5 sera alors âgé de 55 à 64 ans.

Le ratio établi entre les individus sur le point de faire leur entrée sur le marché du travail (les 15-24 ans) et ceux près de cesser leurs activités professionnelles (les 55-64 ans) donne en 2006 une valeur de 1,1; cela signifie qu’il y a un peu plus d’une personne prête à entrer sur le marché du travail pour chaque travailleur en âge de quitter son emploi et de prendre sa retraite. En 1976, ce ratio était de 2,3.

Au Québec, le constat est le même. Selon les projections de l’Institut de la statistique du Québec (2009), les personnes de 65 ans et plus représentent, en 2006, 14 % de la population du Québec. Cette proportion devrait doubler pour atteindre 28 % en 2056. De fait, les moins de 19 ans verront leur part connaître une faible baisse (passant de 22,6 % à 19,5 % pour la même période) et les personnes en âge de travailler (20-64 ans) devraient, pour leur part, connaître une diminution de leur poids (de 63,4 % à 52,5 %). En prenant un autre repère, celui de l’âge médian (indicateur qui divise la population en deux portions égales), le constat reste inchangé. Selon l’Institut de la statistique du Québec (2009), en 1986, l’âge médian de la population du Québec était de 31,8 ans; il est ensuite passé à 40,5 ans en 2006 et devrait s’élever à 46,4 ans en 2056.

Selon le scénario de croissance moyenne des projections démographiques, il est prévu qu’il y aura au Canada, d’ici une dizaine d’années, un nombre insuffisant de nouveaux travailleurs et travailleuses². En effet, Statistique Canada prévoit que, d’ici 2016, le nombre de nouveaux travailleurs ne sera pas suffisamment élevé pour remplacer ceux qui prendront leur retraite, créant ainsi les conditions propices à d’importantes pénuries de main-d’œuvre au cours de la prochaine décennie. De surcroît, la participation des jeunes au marché du travail semble également avoir chuté : demeurant à l’école plus longtemps qu’avant, ils rejoignent les rangs de la population active à un âge un peu plus avancé que leurs prédécesseurs (Clarke, 2001), ce qui entraîne un changement fondamental dans la transition des jeunes vers le marché de l’emploi.

L’apparition récente de cette mutation démographique du tissu social québécois explique sans doute pourquoi les chercheurs d’ici commencent à réfléchir à ce phénomène et à ses conséquences possibles sur l’avenir social et économique du Québec. Jusqu’à présent, et contrairement à ce que l’on constate en France et dans plusieurs autres pays européens, les études sur les valeurs des jeunes Québécois

2. Nous utiliserons dorénavant la forme masculine afin de ne pas trop alourdir le texte.

relativement à leur emploi sont rarissimes. Une prise de conscience s'amorce toutefois, entre autres à propos des défis que poseront l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur privé. Selon un sondage réalisé en 2002 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 73 % des PME québécoises prévoient faire face prochainement à des problèmes de recrutement liés à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De nombreux employeurs estiment qu'il est primordial de s'engager aujourd'hui dans une planification à long terme non seulement afin de bien combler les besoins actuels en matière de main-d'œuvre, mais également pour anticiper avec justesse les besoins futurs (Conference Board du Canada, 2000).

Devant ces faits, le constat suivant s'impose. Lorsqu'il s'agira de tenter d'attirer et de retenir les jeunes travailleurs compétents, la rareté de la main-d'œuvre va de plus en plus créer une vive concurrence entre les employeurs. Cette concurrence accrue se traduit aujourd'hui par un accroissement des mesures incitatives comme des primes à la signature du contrat de travail, des salaires élevés, des options d'achat d'actions, des primes d'intéressement, etc. Pour éviter d'éprouver de nombreuses difficultés de gestion des ressources humaines, il est essentiel que la fonction publique québécoise prenne connaissance des valeurs que les jeunes diplômés et les jeunes adultes associent au travail et à leurs projets de carrière. En tant qu'employeur, la fonction publique québécoise subira fortement, tout comme les entreprises privées et les autres organisations, les effets du vieillissement de la population au cours des prochaines années. Il est estimé que, d'ici dix ans, 26 000 fonctionnaires (soit 40 % du personnel de la fonction publique et 60 % des cadres) auront pris leur retraite (Secrétariat du Conseil du trésor, 2004). En ce qui a trait aux professionnels et aux enseignants, c'est 38 % de l'effectif qui devra être remplacé. Compte tenu que les employés âgés de moins de 35 ans ne comptent que pour 15,7 % de l'effectif de la fonction publique québécoise, tout porte donc à croire que, dans un avenir rapproché, cette dernière fera face à un sérieux problème de relève. En effet, il est prévu que, d'ici 2019, la fonction publique québécoise embauchera 15 000 nouveaux employés³, ce qui représente un défi de taille. Si l'État québécois désire continuer à compter sur une main-d'œuvre de qualité, expérimentée et qualifiée, il se doit d'être bien préparé à relever ce défi. Afin de contrer avec succès la concurrence dans les processus d'attraction et de rétention des jeunes diplômés, l'État devra chercher à mieux comprendre les valeurs que les jeunes adultes associent au travail, à leur carrière et à la vie personnelle. Forte de cette meilleure compréhension des attentes de la nouvelle génération de travailleurs, il sera plus facile à la fonction publique québécoise d'adapter en conséquence ses pratiques de gestion des ressources humaines et de proposer à son personnel des conditions de travail qui répondront mieux à ses besoins.

3. Message de Mme Monique Gagnon-Tremblay, 2009. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.carrieres.gouv.qc.ca/decouvrir-la-fonction-publique/vue-densemble/message-de-mme-monique-gagnon-tremblay-presidente-du-conseil-du-tresor-et-ministre-responsable-de-ladministration-gouvernementale/index.html>

Nouvelle génération au travail

Cette génération de jeunes travailleurs entre sur le marché du travail en ayant une vision du milieu différente de celle de ses aînés, notamment en matière de valeurs, d'attentes et de demandes. Selon une étude publiée en 2002 par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), il existe un écart grandissant entre les valeurs professionnelles et les valeurs de vie des jeunes qui arrivent sur le marché du travail et celles partagées par leurs gestionnaires et leurs superviseurs. L'étude de RHDC indique d'ailleurs que cet écart soulève des questions importantes quant à la façon dont les employeurs conçoivent les emplois et recrutent les nouveaux effectifs.

Outre le fait qu'ils utilisent davantage et avec plus de facilité les technologies hautement sophistiquées, les jeunes de la génération Y, nés entre 1977 et 1997, se distinguent de leurs aînés en partageant des valeurs communes dans lesquelles on trouve un plus grand désir de coopération et de participation, ce qui peut dénoter une envie de se réaliser et d'apporter une contribution significative à leur environnement immédiat (Ouimet, 1990). Tout en recherchant une plus grande souplesse dans les horaires de travail, ils aspirent aussi à la possibilité d'avoir une carrière internationale et ils souhaitent bénéficier de promotions rapides (Society of Management Accountants of Canada, 1999). Toutefois, même si la majorité des études montrent que le travail occupe une grande place dans la vie des jeunes, l'importance que ces derniers confèrent à cette valeur est beaucoup moindre qu'elle ne l'était pour les générations précédentes au moment des grandes mutations du travail des années 80 (Galland et Roudet, 2001). Cela s'explique par le fait que le système de valeurs de la génération Y repose davantage sur les droits que sur les responsabilités et le devoir. Tout comme la majorité des jeunes de par le monde, les Québécois mettent la famille à l'avant-plan de leurs préoccupations. En effet, selon une enquête internationale qui s'intéresse aux valeurs prônées par les jeunes de différentes régions du monde (Inglehart, Basanez et Moreno, 1998), il ressort que la famille demeure la valeur qui a le plus d'importance à leurs yeux. Cette nouvelle main-d'œuvre aime donc bouger pour les bonnes raisons; un jeune travailleur n'hésitera pas à changer d'horizon et à quitter un emploi pour un autre, surtout s'il considère qu'il obtiendra ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Jusqu'où les jeunes diplômés sont-ils prêts à aller pour trouver satisfaction et épanouissement sur le marché du travail? Le sentiment d'appartenance à l'organisation pourrait-il compenser certaines déceptions subies dans le travail? Quelles sont les valeurs et les attentes que l'employeur peut favoriser pour être au diapason de cette nouvelle génération? Pour avoir des germes de réponse à ces questions, il faut donc, d'une part, chercher à mieux comprendre les valeurs que les jeunes adultes associent au travail et à leur vie personnelle et professionnelle. D'autre part, il est nécessaire de découvrir les caractéristiques qu'ils recherchent dans le milieu de travail et chez l'employeur. Enfin, même si la génération Y ne s'annonce pas plus difficile à gérer que les précédentes, il est nécessaire d'adapter le style de gestion traditionnel et les pratiques courantes en matière de gestion des ressources humaines (Eisner, 2005) afin de satisfaire les attentes de ces jeunes travailleurs sur des sujets comme les conditions de travail, l'évaluation des compétences et le système de rémunération. Afin de mieux

répondre à la nouvelle génération de la main-d'œuvre, il est donc primordial que la fonction publique effectue un travail de réflexion sur ces questions déterminantes pour le futur.

Choc des générations

Aujourd'hui, une première dans l'histoire du travail se produit sous nos yeux : quatre générations se côtoient sur le marché de l'emploi. Chacune d'elles véhicule ses propres valeurs, sa vision de l'autorité, son approche particulière du travail, une perception différente quant à l'importance de la communication et des attentes qui varient quant au leadership et à l'environnement de travail (Allen, 2004). Ce choc des générations engendre ainsi une nouvelle réalité sur le marché du travail, à savoir un besoin évident d'harmonisation des rapports intergénérationnels; les écarts entre ces groupes se traduisent surtout dans les relations interpersonnelles, dans leurs façons de travailler et dans la compréhension des valeurs, des besoins et des attentes de chaque génération. Selon Audet (2004), on doit gérer à différents niveaux le pont entre les générations. Tout d'abord, dans l'optique du partage des connaissances, il faut en favoriser la transmission et le renouvellement afin d'éviter « l'amnésie organisationnelle ». La capitalisation des savoirs passe notamment par l'inventaire des connaissances et du savoir-faire et par l'identification des personnes et des réseaux (formels et informels) qui sont détenteurs de ces savoirs. Il faut ensuite en faire l'évaluation pour déterminer avec justesse leur importance stratégique respective. La conception d'outils de capitalisation des savoirs, de partage et de renouvellement des connaissances constitue une approche efficace dans la bonification de la gestion de la relève. Les gestionnaires, par ailleurs, jouent un rôle primordial dans la construction de l'expérience de travail des jeunes employés et dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues plus âgés. Ils doivent donc adapter leur style de gestion aux différentes générations et fournir une formation en tenant compte du mode d'apprentissage de chacune d'entre elles. Pour parer au surgissement d'éventuels conflits entre les diverses générations composant leurs effectifs, il est aussi crucial qu'ils mettent en œuvre des pratiques informelles de transfert et d'entraide, notamment en revoquant le rôle du chef d'équipe. L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que la transformation du rôle des gestionnaires et des syndicats aideront à relever les défis qui découlent des nouveaux rapports intergénérationnels. Il est important enfin de déterminer les conditions et les facteurs clés de succès afin d'améliorer la capacité de la fonction publique à attirer et à maintenir en poste de jeunes travailleurs. Elle sera ainsi mieux préparée à relever le défi de la gestion intergénérationnelle (Pelchat *et al.*, 2003).

Différences entre le privé et le public

Une enquête effectuée en 2001 par Les Associés de recherche EKOS inc. souligne que les divers paliers de la fonction publique (fédéral, provincial et municipal) souffrent de l'image négative qu'ils projettent dans la population. Ces instances apparaissent aux yeux des jeunes comme des lieux de travail contraignants où la routine est reine, qui laissent peu de place à l'épanouissement professionnel de l'employé. À l'inverse, ils perçoivent les entreprises du secteur privé comme des endroits où ils pourront révéler leurs aptitudes et perfectionner leurs compétences en se mesurant à de nombreux défis intellectuels; les grandes occasions d'avancement et les

systèmes de récompenses pécuniaires (formes de reconnaissance) sont aussi très appréciés.

Plan de modernisation de l'État québécois

Ainsi, après des années de rationalisation, de recrutement limité, de gels salariaux et de compétitivité accrue de la part des autres secteurs de la société, la fonction publique québécoise a besoin d'élaborer de nouvelles façons d'attirer les éventuels employés de qualité. L'aptitude à attirer ces personnes de qualité revêt une importance cruciale pour assurer la compétitivité de la province. Le Secrétariat du Conseil du trésor, en énonçant le « Plan de modernisation de l'État québécois » (2004), a mis en place les premiers jalons d'un programme visant à ce que la fonction publique québécoise devienne un employeur de choix. Les ressources humaines sont au cœur de cette réforme. Elles deviendront un facteur essentiel dans l'atteinte d'une plus grande efficacité de l'État. Ce rapport énonce aussi les caractéristiques recherchées chez les futurs employés du secteur public, dont, entre autres, la détention de compétences diversifiées, une polyvalence accrue et une grande mobilité autant à l'intérieur des équipes de travail qu'entre les différents ministères ou organismes. De plus, le Secrétariat du Conseil du trésor reconnaît quatre principales valeurs organisationnelles, à savoir le sens de l'État, l'importance de la personne, l'innovation et l'action. Ce plan de gestion des ressources humaines place le travailleur, comme être humain, au premier plan de la stratégie. Tout en poursuivant le renouvellement de l'effectif, on veut permettre aux employés de perfectionner leurs compétences, assurer le transfert des connaissances et de l'expertise, reconnaître et valoriser la contribution du personnel et, enfin, offrir des perspectives de carrière intéressantes. En outre, elle a mis sur pied le Centre québécois du leadership dont les responsabilités sont dorénavant assumées par le Centre de leadership et de développement des compétences (CLDC). En ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, la redéfinition de la prestation des services et l'amélioration du système d'information de gestion font également partie des objectifs de ce plan.

Par ailleurs, un volet de ce programme s'adresse précisément aux jeunes travailleurs. Étant donné que l'obtention d'un bon équilibre dans la place accordée respectivement au travail et à la famille est une valeur essentielle pour la nouvelle génération, le plan propose de faciliter les aménagements du temps de travail; il offre aussi aux employés la possibilité de se prévaloir de différents congés. Enfin, si la fonction publique québécoise souhaite relever avec succès les défis qui se présenteront à elle dans le futur, elle devra compter sur une planification adéquate des ses effectifs pour bien définir ses besoins et ses ressources et pour mettre en place une structure d'emploi souple et adaptée. Ces réformes, associées au renouvellement du cadre normatif (actualisation des valeurs, du processus de dotation des emplois et du statut de fonctionnaire), devraient permettre à la fonction publique québécoise de faire face aux nouvelles réalités du marché du travail et, par le fait même, de se positionner favorablement aux yeux des jeunes travailleurs en tant qu'employeur de choix.

Mais ces mesures seront-elles suffisantes? Sont-elles bien ciblées? Sont-elles simplement le reflet des préjugés que nous avons à l'égard de cette génération? Compte tenu que la fonction publique aura plus de 15 000 postes à pourvoir au cours des prochaines années, il est essentiel de faire une étude qui permettra de connaître

avec exactitude les actions que la fonction publique québécoise doit accomplir pour s'assurer de répondre à ses besoins pressants d'une main-d'œuvre de qualité. Après l'embauche, il faudra aussi tout faire pour retenir cette nouvelle main-d'œuvre afin d'atteindre les objectifs de performance fixés par le Secrétariat du Conseil du trésor.

2.2 Objectifs

Cette recherche a pour objectif principal de mettre en lumière les éléments qui permettront au Secrétariat du Conseil du trésor de concevoir une stratégie visant à positionner la fonction publique comme un employeur de choix. Pour y parvenir, une enquête a été effectuée auprès de jeunes adultes afin de prendre connaissance des facteurs qui les attirent et de ceux qui les retiennent chez un employeur et, plus particulièrement, dans la fonction publique québécoise. En effet, nous avons porté une attention spéciale à la perception qu'ont les jeunes Québécois du travail effectué au service de l'État. Si certaines études empiriques précisent déjà quelques facteurs d'attraction et de rétention chez les jeunes, aucune d'entre elles n'a été menée auprès de la fonction publique du Québec. C'est pourquoi il est pertinent de réaliser cette étude pour mieux reconnaître les valeurs privilégiées par les jeunes adultes de la société québécoise.

Après avoir déterminé et analysé ces facteurs, il sera possible pour la fonction publique québécoise de mettre au point une stratégie de gestion des ressources humaines qui l'aidera à se positionner favorablement sur le marché de l'emploi. La fonction publique pourra donc être considérée comme un employeur de choix, c'est-à-dire un employeur qui répond aux besoins et aux aspirations des travailleurs et, ainsi, maintient au sein de ses effectifs une augmentation de la mobilisation et de la satisfaction au travail. Pour y parvenir, nous avons tenté de trouver des réponses aux questions de recherche suivantes :

- Quels sont les facteurs d'attraction et de rétention des jeunes adultes dans la fonction publique québécoise?
- Quelles sont les caractéristiques du travail que les jeunes adultes recherchent auprès d'un employeur?
- Quelles sont les valeurs et les aspirations relatives au travail privilégiées par les jeunes adultes et les étudiants universitaires québécois?
- En comparaison avec le secteur privé, quels intérêts les étudiants universitaires démontrent-ils quant à une carrière possible dans la fonction publique québécoise?

Nous espérons que, à la suite de la lecture de ce rapport, vous trouverez des réponses satisfaisantes à ces quelques interrogations. Ainsi, la fonction publique québécoise possédera les outils nécessaires pour faire face aux défis que devra relever la gestion des ressources humaines dans un marché de l'emploi maintenant caractérisé à la fois par la diminution d'une main-d'œuvre qualifiée et par l'arrivée massive de travailleurs appartenant à la génération Y.

3. Méthodologie

Au chapitre 2, nous avons noté la transformation du marché du travail québécois, largement attribuable au vieillissement constant de la population active. Ce phénomène a bien sûr un impact important sur le bassin de main-d'œuvre disponible, dont le rétrécissement se fait déjà sentir. Tout porte à croire que la fonction publique québécoise subira fortement les effets de ce vieillissement et qu'elle fera face dans un avenir rapproché à un sérieux problème de relève. L'État est à la recherche de futurs employés hautement qualifiés, d'une grande polyvalence, compte tenu de leurs compétences diversifiées, et pouvant faire preuve de mobilité autant à l'intérieur des équipes de travail qu'entre les ministères.

Cette recherche ayant pour objectif principal de mettre en lumière les éléments qui permettront au Secrétariat du Conseil du trésor de concevoir une stratégie visant à positionner la fonction publique québécoise comme un employeur de choix, il est primordial de déterminer les actions qui lui permettront de répondre adéquatement aux besoins et aux aspirations de la nouvelle génération. Le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec souhaitait approfondir cet axe de réflexion auprès de deux bassins de main-d'œuvre distincts. Le mandat consistait donc à : 1) indiquer les facteurs qui incitent les jeunes adultes travaillant actuellement pour la fonction publique québécoise à y rester ou, inversement, ce qui les amène à vouloir quitter leur emploi; et 2) préciser les valeurs et les attentes des étudiantes et étudiants universitaires qui représentent une partie importante de la population cible du recrutement de la fonction publique.

3.1 Cadre conceptuel

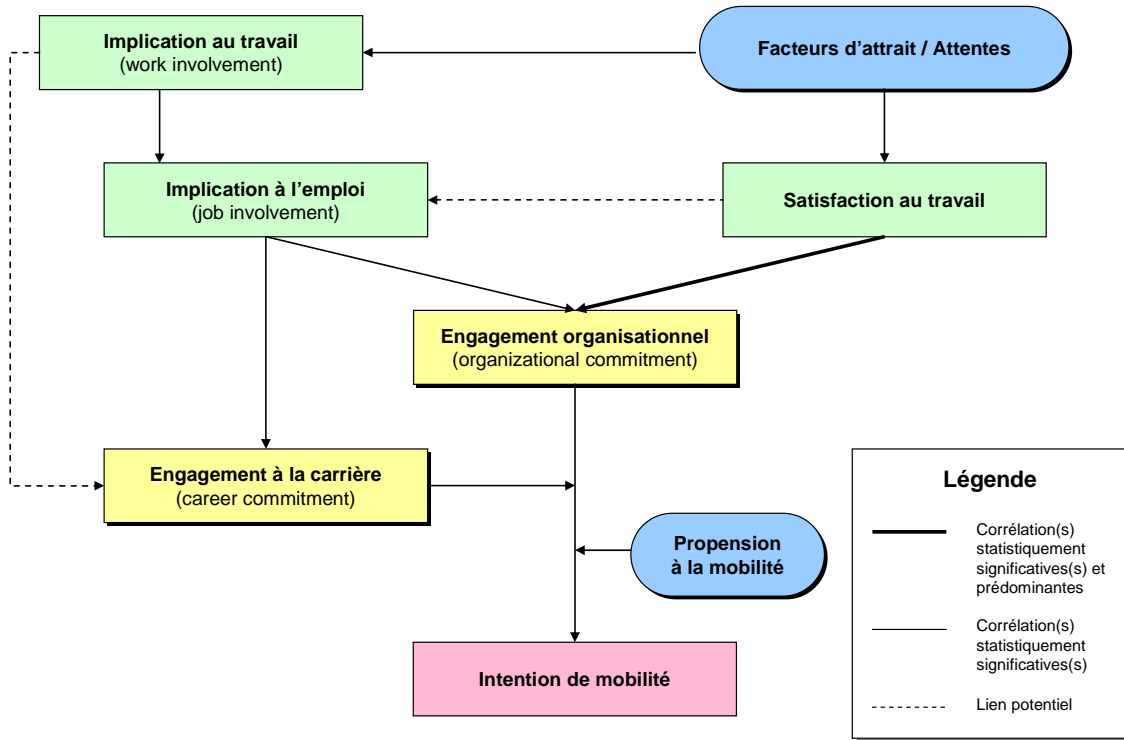
Nous savons que les pratiques de gestion des ressources humaines ne suffisent pas à elles seules à expliquer la décision des employés de rester dans une organisation ou de la quitter. Des caractéristiques sociodémographiques déterminent aussi ce choix. Pour satisfaire les besoins de la fonction publique québécoise, cette étude nécessite un cadre théorique qui met en relation autant les pratiques de gestion des ressources humaines que l'ensemble des aspects qui influent sur la perception des individus quant à leur milieu de travail ainsi que leurs préférences individuelles.

Les caractéristiques psychologiques sont des dimensions importantes qui permettent d'expliquer certaines attitudes des salariés envers leur travail (Brown, 1996; Chang, 1999; Igarria et Guimaraes, 1999). Les individus ont des attentes relativement à leur emploi, et leurs comportements dépendent de la concordance entre ces attentes et leur perception de la réalité.

Plusieurs études ont d'ailleurs indiqué que les attentes des travailleurs envers un emploi agissent sur diverses dimensions : l'implication au travail, l'implication à l'emploi, l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Bien que liées entre elles, ces cinq dimensions nous renvoient à des aspects distincts de la vie professionnelle (Aryee et Tan, 1992; Garand, 2004). Ces concepts prennent en considération le fait que les individus font vraiment une distinction entre leur emploi, leur organisation, leur profession et le travail. Il convient donc ici de définir plus en détail ces

différents concepts. En se basant sur le modèle proposé par Garand (2004), nous avons donc cherché, à l'aide des cinq dimensions du modèle (l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, l'implication à l'emploi et la satisfaction au travail), les facteurs susceptibles d'améliorer l'attraction et la rétention des jeunes travailleurs dans la fonction publique québécoise.

Figure 1 – Modèle de Garand (2004)



Reproduit avec l'autorisation de Denis J. Garand (2004)

Dans son modèle, Garand résume bien les liens qui existent entre ces cinq dimensions psychologiques et les facteurs personnels et organisationnels (facteurs d'attrait/attentes). En se centrant sur ces variables psychologiques, nous ne minimisons pas l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Au contraire, si les pratiques de GRH doivent être modifiées pour accroître l'attraction et la rétention des employés, il est primordial que les gestionnaires comprennent pourquoi un individu est enclin ou non à quitter son organisation. Dans ce modèle, la variable dépendante est l'intention de mobilité alors que les variables indépendantes englobent tous les facteurs expliquant l'attraction et la fidélisation des jeunes travailleurs.

Satisfaction au travail, mobilisation, engagement organisationnel et à la carrière

Un volume impressionnant d'écrits, dont certains remontent aux années 1950, se rapportent au concept de satisfaction au travail. Résultant d'une démarche comparative entre les attentes de l'individu et les facettes multiples qui définissent son emploi actuel, la satisfaction au travail est souvent représentée comme un déterminant majeur du maintien à l'emploi (Lawler, 1977; Arnold et Feldman, 1982).

Selon Frances (1981), bon nombre des textes parus avant la décennie 1980 ne considèrent la satisfaction au travail que sous un angle exclusivement rattaché à la question salariale. Elle doit plutôt apparaître comme un concept multidimensionnel tenant compte de la satisfaction liée au contenu du travail (aux actions qui le caractérisent), aux récompenses matérielles que l'employé en retire et à la qualité des liens sociaux et professionnels qui unissent ce dernier à ses collègues (Paugam, 2000; Lefkowitz, 1992). Il convient donc d'y voir principalement une attitude qui reflète l'« état d'âme » des gens quant à leur emploi perçu dans sa généralité et sous ses aspects particuliers (Spector, 2000). Ce chercheur, dont l'approche est la plus reconnue en psychologie industrielle, propose neuf variables pour évaluer la satisfaction au travail : rémunération, possibilités de promotion, avantages sociaux, supervision, collègues, conditions de travail, nature de l'emploi, communication et sécurité. Évidemment, l'employé qui éprouve un degré élevé de satisfaction à l'égard de son travail (la qualité de la supervision, le climat de travail, etc.) exprimera une faible propension à la recherche de solutions de rechange sur le plan professionnel (Paillé, 2004; Garand, 2004).

Selon plusieurs chercheurs, il est possible de confirmer l'existence d'une relation bien claire entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter son emploi manifesté par un travailleur (Igbaria et Guimaraes, 1999). Effectivement, les employés démontrent un plus haut niveau d'engagement envers leur organisation lorsque celle-ci répond de façon satisfaisante à leurs attentes. De plus, Chang (1999) remarque que les individus sont plus attirés par les organisations qui semblent pouvoir satisfaire leurs besoins de carrière.

Même si, de façon générale, l'engagement organisationnel fait référence au dévouement et à la loyauté des employés envers l'organisation (Brown, 1996; Dolan, 2007; Morrow *et al.*, 1987; St-Onge *et al.*, 2004), il est essentiel de prendre conscience des subtilités qui composent ce concept. Par exemple, l'attachement dont fera preuve l'employé peut se présenter à nous sous trois formes différentes (Allen *et al.*, 1990). Si l'employé perçoit que l'organisation est soucieuse de son perfectionnement, de sa progression de carrière (particulièrement si ce soutien à la carrière provient du supérieur immédiat), de son bien-être général et qu'elle lui offre la sécurité d'emploi (Chang, 1999), il ressentira un engagement affectif beaucoup plus fort envers cette organisation. L'attachement affectif fait en sorte que la personne développe une grande loyauté à l'égard de l'entreprise; elle est prête à s'identifier à elle et à contribuer au mieux-être de celle-ci.

En second lieu, l'engagement de l'employé envers son organisation peut aussi se motiver par un attachement instrumental; le travailleur ressent ici le besoin de maintenir les avantages liés à sa décision de rester au service de l'entreprise (Vanderberghe, 2004). Nous pouvons parler ici du coût de l'occasion associé au fait de rompre le lien avec l'organisation. Dans cette optique, McGee et Ford (1987) suggèrent que le niveau d'engagement organisationnel des employés augmente quand ces derniers perçoivent que ces coûts sont trop élevés, que les bénéfices rattachés à la nouvelle position n'en valent pas vraiment la peine. Dans le même ordre d'idées, Paillé illustre cette dimension de l'engagement organisationnel de la manière suivante :

Pour le salarié, le fait de quitter son entreprise pour une autre peut constituer un coût très élevé, notamment s'il a le sentiment de perdre certains avantages et si sa participation à une autre entreprise ne lui permet pas de compenser leur perte (Paillé, 2003 : 45).

Finalement, l'individu peut démontrer un attachement moral s'il ressent profondément en lui-même l'obligation de garder le lien avec l'organisation (Lee *et al.*, 2000; Pépin, 1994). En raison de son éthique, de ses valeurs et de ses principes, il est de son devoir de continuer à travailler pour le même employeur. Pour lui, il est inconcevable de se joindre à une autre entreprise.

Quelques auteurs, dont Mitchell *et al.* (2001), suggèrent enfin de considérer la relation qui a cours entre la situation au travail et la vie personnelle du travailleur, de vérifier le « dosage » de ces éléments pour peut-être mieux expliquer sa décision de rester à l'emploi de l'organisation, d'en justifier les tenants et les aboutissants. Ce concept de « juste intégration » de la vie au travail et à l'extérieur de l'entreprise (*job embeddedness*), se distinguant de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail, cherche à déterminer jusqu'à quel point il est important de mettre en place un équilibre parfait, sinon satisfaisant, entre ces deux milieux de vie distincts que sont la vie professionnelle et la vie personnelle des individus.

Il convient de souligner ici la confusion qui existe parfois entre les concepts d'engagement organisationnel, d'engagement à la carrière, d'implication à l'emploi et d'implication au travail. Ce sont toutes des formes distinctes du concept plus large de l'engagement au travail (Aryee et Tan, 1992). Pour bien cerner la question de l'engagement au travail, il est préférable de tenir compte de chacun de ces concepts de façon indépendante. La raison est bien simple : les individus font toujours une distinction réelle entre leur emploi, leur organisation, leur profession et le travail.

Le comportement d'un individu au travail résulte régulièrement de la comparaison qu'il fait entre les attentes qu'il manifeste par rapport à son emploi et la réalité qu'il perçoit. À plus grande échelle, les attentes concernant sa carrière peuvent aussi influencer sur sa conduite et peser lourdement sur la prise de décision concernant son cheminement futur. Chang (1999) ajoute d'ailleurs à ce propos qu'un individu est plus attiré, au départ, par une entreprise qui lui semble capable de combler ses aspirations professionnelles. Le concept d'engagement à la carrière a donc un effet direct sur l'engagement organisationnel et sur l'intention d'un travailleur de quitter son emploi (Garand, 2004). L'attitude envers l'entreprise peut donc être tributaire d'une vision à long terme de la carrière; l'employé est plus engagé envers l'organisation lorsque celle-ci peut répondre adéquatement à ses attentes et satisfaire son ambition professionnelle. Ainsi, s'il fait preuve d'un faible engagement affectif envers l'organisation et, parallèlement, d'un engagement à la carrière très élevé, il aura beaucoup plus tendance à quitter l'entreprise.

L'implication au travail nous renseigne sur l'importance que donne un individu à son emploi, et ce, comparativement aux autres aspects de sa vie en général (Morin, 1996). Plus le travail constitue une valeur fondamentale pour la personne, occupant une place centrale dans la formation de son identité, plus son implication sera élevée (Blau, 1989; Brown, 1996). Mais ici, le conditionnement culturel joue un rôle majeur et influe

sur les perceptions du travailleur, donc sur ses choix. Ainsi, selon la société dans laquelle il grandit, les attentes et les aspirations de l'individu seront teintées de façon variable de la valeur accordée par tous au travail ainsi que par la reconnaissance commune que l'on confère au travail en tant qu'outil de perfectionnement personnel, de croissance, de réalisation de soi ou d'obligation sociale et morale. L'implication à l'emploi représente, quant à elle, la mesure par laquelle l'individu s'identifie à son emploi, y participe activement et considère sa performance comme un élément essentiel à la poursuite de sa valorisation personnelle (Morin, 1996). Ce chercheur note aussi que plusieurs facteurs situationnels (le type de supervision, le degré d'autonomie au travail, etc.) ont une portée considérable sur l'implication de l'individu quant à son emploi. Soulignons enfin que, même si cette forme d'implication est distincte de la précédente, il est possible de percevoir une relation causale entre les deux. Plus l'individu est engagé dans son travail, plus il le sera également dans son emploi; ces degrés élevés d'implication se traduisent par un désir plus fort de rester au service de l'employeur.

En dernier lieu, il convient de définir sommairement le rôle de la mobilisation du personnel au sein de la problématique d'attraction et de rétention des effectifs. La démonstration n'est plus à faire : les pratiques de GRH, agissant en concordance avec les autres variables psychologiques, ont un impact certain sur la mobilisation des employés (Dolan *et al.*, 2007; St-Onge *et al.*, 2004) et, par conséquent, sur la rétention de ces derniers dans l'organisation. En favorisant la satisfaction au travail et l'engagement des employés, la mobilisation contribue à la mise en place d'une stabilité organisationnelle qui s'accompagne souvent d'un haut taux de rétention de la main-d'œuvre (Tremblay et Wils, 2005). En effet, elle permet de créer un environnement de travail véhiculant des valeurs de loyauté envers l'organisation et de satisfaction au travail, dans lequel chacun est prêt à fournir les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Dans cette optique, la mobilisation permet d'offrir un travail à valeur ajoutée pour lequel on donne la primauté à la qualité du résultat final; ici, le travail en équipe prend donc tout son sens (Gosselin, 2000). Nous pouvons alors avancer avec certitude qu'un employé mobilisé sera plus porté à rester au sein de l'organisation.

Facteurs d'attrait, attentes, propension et intention de mobilité

Comme le soulignent Mitchell *et al.* (2001), plusieurs motifs déterminent le choix d'un emploi, d'une organisation ou d'un lieu géographique de travail; ils ont un lien soit avec la situation de travail, soit avec la réalité extérieure au milieu professionnel. Ces facteurs d'attrait se composent de caractéristiques individuelles, familiales, socio-économiques ainsi que de certains motifs se rattachant plus particulièrement à l'entreprise et à son environnement immédiat. L'ensemble de ces variables influera évidemment sur l'individu au moment de sa prise de décision personnelle tout autant que professionnelle. En considérant ces nombreux facteurs d'attrait, le travailleur ne s'inscrit après tout que dans un processus normal de recherche d'équilibre entre la réalisation de ses désirs et sa participation, son intégration à un contexte social et organisationnel répondant à ses aspirations.

La propension à la mobilité s'applique enfin à deux formes de mouvements de la main-d'œuvre : la mobilité interne qui représente un changement de position de la part de l'employé à l'intérieur d'une même organisation, et la mobilité externe qui

s'apparente au taux de roulement du personnel entrant ou quittant l'entreprise. Comme nous l'avons déjà indiqué, la propension à la mobilité est (et sera toujours) tributaire de la totalité des concepts suivants : l'implication au travail, l'implication à l'emploi, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'engagement à la carrière et la mobilisation du personnel. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéresserons uniquement à la question de la mobilité externe dans les effectifs de la fonction publique québécoise. À la suite de Mathieu et Zajac (1990), nous considérerons l'intention de mobilité comme la variable significative du désir du travailleur de chercher des solutions de rechange à l'emploi qu'il détient présentement ou, à la limite, à sa décision de quitter l'organisation. Pour l'individu, il s'agit le plus souvent d'une progression de carrière qui lui permet d'acquérir de nouvelles expériences, de perfectionner ses compétences et d'atteindre des objectifs professionnels supérieurs. Mais pour l'employeur, la mobilité externe peut constituer une perte nette d'expertise pour l'organisation, une fuite de compétences qu'il faut colmater le plus souvent en urgence.

La recension de la littérature scientifique confirme que la relation qui existe entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter son emploi du travailleur est l'une des plus souvent validées par les chercheurs (Lee *et al.*, 2000). Par exemple, Boshoff et Mels (2000) avancent que l'engagement organisationnel est le concept qui exerce la plus forte influence sur l'intention de l'individu de quitter l'entreprise. Il est dit, par contre, que l'engagement à la carrière joue dans cette relation un rôle modérateur. En effet, l'individu dont l'engagement affectif envers l'organisation est faible et qui démontre un niveau élevé d'engagement à la carrière aura davantage tendance à quitter son emploi. Chang (1999) précise toutefois à ce sujet que, si l'engagement affectif du salarié est fort, celui-ci n'envisagera que très rarement de quitter son emploi, et ce, encore moins s'il fait aussi preuve d'un fort engagement relativement à sa carrière.

En définitive, les concepts que nous venons d'expliquer brièvement et les nombreuses variables qui s'y rattachent sont tous, d'une certaine manière, liés les uns aux autres. L'implication au travail a une incidence sur les facteurs d'attrait et sur les attentes des individus, incidence qui, par l'intermédiaire des facteurs d'attrait et des attentes, se répercute à son tour sur la satisfaction au travail et l'implication en emploi. Celle-ci varie aussi en fonction du degré d'implication au travail d'un individu. De plus, l'implication à l'emploi et la satisfaction au travail ont un effet combiné sur l'engagement organisationnel et, par la force des choses, sur la propension à la mobilité. Notons enfin que l'engagement à la carrière, qui dépend de l'implication à l'emploi et, dans une moindre mesure, de l'implication au travail, agit aussi sur la propension à la mobilité. Ici, l'important est de se rappeler que chaque geste accompli en rapport avec l'une de ces variables engendrera, d'une certaine manière, une réaction qui touchera la plupart des autres données.

Dans cette étude, toutes ces variables devront être prises en considération afin de mieux comprendre et de mettre en place les conditions nécessaires qui permettront d'attirer les jeunes dans la fonction publique québécoise et de favoriser un séjour prolongé de la majorité de ceux-ci au service de l'État.

3.2 Populations à l'étude et instruments de collecte

Jeunes fonctionnaires

Afin de mesurer l'impact des caractéristiques sociodémographiques des individus, des pratiques de gestion des ressources humaines et des variables psychologiques sur la rétention des employés, nous avons demandé aux jeunes salariés de la fonction publique québécoise de participer à un sondage. La population ciblée de la fonction publique se composait de tous les employés âgés de moins de 35 ans (en date du 30 septembre 2007). La participation au sondage était volontaire et la confidentialité des réponses garantie. Les réponses ont été recueillies au cours des deux dernières semaines du mois de novembre 2007, par l'intermédiaire d'un questionnaire numérique envoyé à toutes les personnes ciblées. Sur une population totale de 11 503 personnes recensées, 5 228 questionnaires ont été retournés. De ce nombre, 4 820 ont été retenus pour l'analyse, ce qui représente un taux de réponse de 41,9 %⁴.

Le questionnaire contenait des énoncés permettant de recueillir des données sur les trois principaux groupes de variables : 1) des questions relatives aux caractéristiques sociodémographiques des répondants (âge, revenu, scolarité, type d'emploi et sexe); 2) des questions portant sur les quatre dimensions psychologiques que sont l'engagement organisationnel (lui-même subdivisé en trois catégories : attachements affectif, instrumental et moral), l'engagement à la carrière, l'implication au travail et l'implication à l'emploi; enfin, une série de questions liées aux pratiques de GRH pouvant influencer sur le niveau de satisfaction au travail (une question pour chacune des neuf dimensions indiquées par Spector, 2000). La rétention a été mesurée à l'aide d'un indicateur d'intention de mobilité obtenu à partir des réponses à l'énoncé suivant : « J'ai l'intention de quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années ». Le libellé des énoncés du questionnaire a été vérifié en collaboration avec plusieurs chercheurs universitaires et le Secrétariat du Conseil du trésor, et validé à l'aide d'un prétest.

Étudiants universitaires

Entre les mois de décembre 2007 et janvier 2008, un questionnaire numérique a également été envoyé aux étudiants inscrits dans plusieurs établissements universitaires au Québec. Il avait pour objectif de déterminer les facteurs d'attraction et de fidélisation susceptibles d'influencer les jeunes qui feront prochainement leur entrée sur le marché du travail. Nous avons donc conçu un questionnaire qui, dans un premier temps, nous a permis de mieux connaître leur perception de l'administration publique québécoise. Plusieurs questions axées principalement sur les valeurs partagées par les étudiants nous ont ensuite servi de référence afin de broser un portrait de leurs attentes professionnelles (type d'employeur recherché, critères importants dans le choix d'une entreprise, etc.). Le libellé des énoncés du questionnaire a été vérifié en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor et validé à l'aide d'un prétest.

4. Les questionnaires rejetés étaient incomplets.

Les établissements d'enseignement qui ont collaboré sont les suivants :

- École de technologie supérieure (ETS)
- École des hautes études commerciales (HEC Montréal)
- École nationale d'administration publique (ENAP)
- École Polytechnique Montréal
- Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
- Université du Québec à Montréal (UQAM)
- Université du Québec à Rimouski (UQAR- Campus de Rimouski)
- Université du Québec à Rimouski (UQAR- Campus de Lévis)
- Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)
- Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
- Université du Québec en Outaouais (UQO)
- Université de Montréal
- Université de Sherbrooke
- Université Laval

L'échantillon ciblé regroupe des jeunes universitaires de tous les cycles d'études, sans distinction de programme, âgés de moins de 35 ans (âge limite utilisé pour une étude similaire concernant la fonction publique fédérale⁵). Cinq mille cent individus ont rempli le questionnaire; un seul d'entre eux a manifesté son refus de le remplir.

Gestionnaires

Afin de corroborer les résultats obtenus à l'aide de ces questionnaires et d'obtenir dans un même élan des compléments de réponses, nous avons mené en mai 2008 une série de dix entrevues individuelles avec des directeurs des ressources humaines et des gestionnaires expérimentés de la fonction publique québécoise. Travaillant en majorité dans des MO et des bureaux situés à Montréal et à Québec, ces derniers ont eux-mêmes manifesté le désir de participer à ces rencontres. D'une durée d'environ soixante minutes, elles se déroulaient selon un canevas préétabli à partir des grandes tendances significatives qui découlaient des réponses formulées par les étudiants et les jeunes fonctionnaires. Ce canevas se composait de plusieurs questions ouvertes regroupées en deux sections distinctes : après les questions servant à identifier le gestionnaire (ses caractéristiques, ses antécédents professionnels) et à préciser les liens l'unissant à l'organisation, celui-ci répondait aux questions concernant les pratiques d'attraction et de rétention du personnel déjà en cours dans la fonction publique québécoise, soit dans son ministère ou son organisme.

Groupes de discussion

En dernier lieu, nous avons voulu prendre connaissance des nombreux points de vue exprimés sur l'attraction et la rétention du personnel dans la fonction publique québécoise par les gens concernés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur. Pour ce faire, nous avons créé trois groupes de discussion auxquels ont participé, sur une base volontaire, des étudiants universitaires, des jeunes fonctionnaires ainsi que quelques gestionnaires (jusqu'à un maximum de douze personnes par groupe). Les séances se

5. *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, 2005*. Étude disponible sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (<http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/res-fra.asp>).

sont tenues à Montréal, Québec et Saguenay. Leur déroulement se divisait en deux parties traitant respectivement des questions de l'attraction et de la rétention du personnel. Le plan de discussion servant à diriger ces rencontres a été établi à partir des réponses partagées par la majorité des répondants aux questionnaires numériques (les jeunes fonctionnaires et les étudiants) et des commentaires recueillis auprès des gestionnaires. Pour chaque bloc de questions, les personnes présentes ont tenté de souligner les points positifs et les points négatifs les caractérisant dans la fonction publique. Par la suite, elles ont proposé quelques solutions susceptibles d'aider l'État à améliorer sa force d'attraction et de rétention des jeunes travailleurs. Ces discussions offraient aussi l'occasion de valider et d'approfondir les éléments de réponses recueillis aux étapes précédentes.

Tout comme pour les répondants aux questionnaires, les participants aux entrevues et aux groupes de discussion ont reçu l'assurance de la confidentialité de leurs propos. Ils ont tous accepté que les échanges soient enregistrés, ce procédé ne visant qu'à faciliter l'analyse du verbatim.

3.3 Méthodes d'analyse des données

Fonctionnaires

Les données du questionnaire ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS qui permet une lecture claire des liens existant entre les différentes variables. Il est à noter ici que nous n'avons retenu pour l'analyse que les questionnaires entièrement remplis. Nous avons également rejeté ceux dont les participants avaient omis de répondre à certaines questions indispensables à la mesure de notre variable dépendante.

Le questionnaire comportait aussi deux groupes de questions bien distincts nous donnant la possibilité d'affiner notre analyse. Elles se rapportaient principalement aux valeurs des répondants, à leur perception du travail, etc. Même si elles n'étaient pas directement liées à la présente recherche, il n'en demeure pas moins qu'elles ont enrichi notre lecture de ce nouveau marché du travail.

Les questions ont été regroupées selon les principales dimensions du cadre conceptuel :

- l'attrait à l'emploi, c'est-à-dire les caractéristiques de l'emploi attirant le jeune travailleur dans une organisation, les raisons pour lesquelles un individu a choisi de travailler pour cet employeur;
- la propension à la mobilité déterminée par : 1) les caractéristiques sociodémographiques (l'âge, le sexe, le statut d'emploi, etc.) et celles caractérisant l'emploi; 2) l'ensemble des variables indépendantes qui mesurent les dimensions psychologiques pouvant influencer sur le degré de mobilité d'un individu, c'est-à-dire ce qui l'incite à quitter ou non son emploi.

En ce qui concerne les variables indépendantes, plusieurs questions ont servi à mesurer chacune des dimensions expliquant la rétention des employés. Pour chaque bloc de questions, nous avons sélectionné la ou les questions qui nous semblaient les plus représentatives de chacune des dimensions.

Voici les sujets de l'ensemble des questions retenues :

- Engagement à la carrière
La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi.
- Implication à l'emploi
Dans mon travail, je me sens motivé à donner le meilleur de moi-même.
- Implication au travail
Mon travail me procure un sentiment d'accomplissement personnel.

Trois thèmes ont été utilisés pour vérifier le lien entre le comportement du travailleur et l'engagement organisationnel :

- Engagement organisationnel
 - o Engagement émotionnel
J'aime trop travailler dans la fonction publique pour abandonner cette carrière.
 - o Engagement instrumental
Si je pouvais trouver un emploi comparable avec un salaire identique à celui que m'offre la fonction publique, je le prendrais.
 - o Engagement moral
Travailler dans la fonction publique est la carrière idéale pour toute ma vie.

Finalement, neuf sujets ont été retenus pour mesurer la satisfaction au travail :

- Satisfaction au travail
 - o Salaire : Je considère que je suis payé(e) correctement pour le travail que je fais.
 - o Avancement : En général, je suis satisfait(e) de la progression de ma carrière au sein de la fonction publique.
 - o Avantages sociaux : Je ne suis pas satisfait(e) de mes avantages sociaux.
 - o Supervision : Je reçois des commentaires utiles de mon supérieur ou de ma supérieure immédiate sur mon rendement au travail.
 - o Collègues : J'apprécie mes collègues de travail.
 - o Aménagement du travail : Mon travail actuel me permet d'établir un équilibre entre mes obligations personnelles et professionnelles.
 - o Ressources matérielles : Je dispose du matériel et de l'équipement nécessaires pour faire mon travail.
 - o Tâches : J'aime faire les tâches associées à mon travail.
 - o Communication : La communication est bonne dans notre organisation.

La question suivante a été utilisée pour vérifier directement l'intention de quitter la fonction publique québécoise dans un avenir rapproché : « Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années ».

Étudiants

À partir du questionnaire conçu pour la population étudiante, nous avons tenté de colliger de l'information sur les motivations professionnelles des étudiantes et des étudiants universitaires du Québec ainsi que sur les aspirations qu'ils nourrissent concernant leur entrée prochaine sur le marché du travail. En fait, nous avons mesuré les champs d'intérêt de carrière des étudiants. Est-ce qu'ils sont plus attirés par une

carrière dans le secteur privé? Démontrent-ils un quelconque intérêt pour le secteur public?

Pour l'analyse des réponses obtenues, les mêmes règles que pour l'enquête menée auprès des jeunes fonctionnaires ont été appliquées: la validation des questionnaires reçus et le traitement des données avec le logiciel SPSS.

Gestionnaires

Les entretiens avec les gestionnaires ont été analysés à partir des notes manuscrites et du matériel audio (les enregistrements des entrevues). Cette façon de faire nous a permis de retenir les principales pistes de solutions proposées par ceux-ci afin de relever les défis associés directement aux questions de l'attraction et de la rétention du personnel.

Groupes de discussion

Comme les participants inscrits à ces groupes (jeunes fonctionnaires, chefs d'équipe, travailleurs plus anciens, etc.) sont souvent les premiers à être interpellés par les problèmes touchant actuellement la main-d'œuvre, ils étaient bien placés pour brosse le tableau de leur vision au quotidien de la fonction publique québécoise. Au fait des problèmes vécus au jour le jour par les employés de l'administration publique, ces répondants nous ont donc proposé plusieurs solutions afin de mieux contrer les effets négatifs découlant des embûches liées à l'attraction et à la rétention du personnel.

Tout comme pour l'analyse des entrevues réalisées avec les gestionnaires, nous avons aussi eu recours aux notes prises au cours des rencontres ainsi qu'aux enregistrements des échanges pour réaliser cette partie de l'étude. Cela nous a permis, entre autres, de faire ressortir les éléments majeurs à mettre en relation avec les données obtenues des analyses précédentes (questionnaires numériques et entrevues).

4. Résultats de la recherche

Ce chapitre présente les résultats des sondages réalisés auprès des jeunes fonctionnaires et des étudiants universitaires ainsi que des entrevues avec les gestionnaires et les groupes de discussion. L'analyse des résultats permettra de dégager les grandes tendances quant aux facteurs d'attraction et de rétention dans la fonction publique québécoise. Le chapitre se termine en soulignant sommairement quelques commentaires retenus de l'activité des groupes de discussion et d'entrevues avec quelques gestionnaires expérimentés de l'appareil gouvernemental.

4.1 Les jeunes fonctionnaires

Outre les énoncés ayant trait aux facteurs d'attraction et de rétention, le questionnaire contenait quelques questions nous permettant de broser un portrait général des répondants. Bien que la majorité ait mentionné travailler pour le gouvernement depuis relativement peu de temps (les deux tiers ont indiqué être employés par le gouvernement du Québec depuis moins de cinq ans), seulement 10 % de l'ensemble des répondants ont moins de 25 ans, alors que la moitié est âgée de 30 à 34 ans. Le revenu personnel annuel moyen est supérieur à celui de la moyenne québécoise : 43 000 \$ pour les répondants comparativement à environ 35 000 \$ pour l'ensemble des jeunes de la province âgés de 25 à 34 ans⁶. Un niveau de scolarité élevé explique, probablement en partie, ces salaires supérieurs. Plus de la moitié des répondants (55,2 %) détiennent un diplôme universitaire (6,5 % ont un certificat, 32,1 % un baccalauréat et 16,6 % une maîtrise ou un doctorat), alors que 41,2 % possèdent un diplôme d'études collégiales. Seulement 2,9 % des répondants n'ont qu'un diplôme d'études secondaires.

On constate aussi une forte concentration des emplois dans deux régions administratives : 52,1 % des répondants travaillent dans la région de Québec et 16,9 % dans la région de Montréal. La répartition des postes est sensiblement la même pour les quatorze autres régions administratives du Québec. Une forte proportion des répondants occupent un poste à durée limitée : 44,1 % ont indiqué avoir un emploi occasionnel contre 55,6 % qui ont un emploi régulier (le 0,3 % restant est constitué d'étudiants et de stagiaires). Plus de femmes que d'hommes ont participé au sondage : 60,0 % comparativement à 40,0 %. Il s'agit là cependant d'une répartition qui reflète adéquatement la représentation féminine au sein de l'ensemble de la fonction publique québécoise; par conséquent, il n'est pas nécessaire d'appliquer un facteur de pondération à notre échantillon pour tenir compte de la répartition des effectifs selon le sexe.

Comme l'indique le tableau 1, en réponse à l'énoncé « Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années », 13,4 % des répondants indiquent être plutôt (8,1 %) ou entièrement (5,3 %) en accord avec cette affirmation. À première vue, ce pourcentage pourrait sembler acceptable, puisqu'il mesure plus précisément les intentions de quitter la fonction publique et non les départs réels. Par

6. Le salaire provincial a été estimé à partir des données fournies par Statistique Canada, *Tendance du revenu au Canada*, catalogue n° 75F0002M.

contre, il est inquiétant de constater que 36,8 % des répondants se situent dans une zone d'incertitude en ce qui a trait à leur avenir dans la fonction publique (ils ont déclaré être légèrement en accord, légèrement en désaccord ou ne pas savoir); seulement la moitié des répondants ont indiqué assez clairement vouloir demeurer dans la fonction publique (23,2 % étant plutôt en désaccord et 26,6 % étant entièrement en désaccord avec l'affirmation). La distinction en fonction du statut d'emploi montre, comme on s'y attendait, que les employés occasionnels sont plus susceptibles de quitter la fonction publique que les employés permanents. En revanche, ce qui surprend, c'est la faiblesse de l'écart entre les deux groupes. Il semble aussi qu'une large part des employés occasionnels (21,6 %, contre 15,8 % pour les employés réguliers) ne savent pas encore s'ils quitteront ou non la fonction publique dans les prochaines années.

Tableau 1 – Intention de quitter la fonction publique, selon le statut d'emploi

Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années						
	Total des répondants		Répondants ayant un poste régulier		Répondants ayant un poste occasionnel	
Entièrement en désaccord	26,6 %	49,8 % (n = 2 402)	29,4 %	53,3 % (n = 1 429)	23,0 %	45,4 % (n = 967)
Plutôt en désaccord	23,2 %		23,9 %		22,4 %	
Légèrement en désaccord	10,2 %	36,8 % (n = 1 775)	10,5 %	34,6 % (n = 929)	10,0 %	39,6 % (n = 841)
Ne sait pas	18,4 %		15,8 %		21,6 %	
Légèrement en accord	8,2 %		8,3 %		8,0 %	
Entièrement en accord	8,1 %	13,3 % (n = 643)	7,6 %	12,0 % (n = 323)	8,7 %	15,0 % (n = 319)

Plutôt en accord	5,3 %		4,4 %		6,3 %	
Total	100 %	100 % (n = 4 820)	100 %	100 % (n = 2681)	100 %	100 % (n = 2127)

L'analyse des résultats selon la variable dépendante en fonction du sexe montre une différence entre les hommes et les femmes. En effet, alors que l'intention de quitter la fonction publique des hommes au cours des 5 prochaines années est de 17,5 %, celle des femmes n'est que de 10,5 %. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Moynihan et Landuit (2008) selon lesquels les femmes auraient un taux de départ plus faible que les hommes dans la fonction publique. Le besoin de sécurité, notamment les congés de maternité et les avantages sociaux, peuvent expliquer ces résultats pour les travailleuses de la fonction publique (Milliken et Martins, 1996).

Quelles sont les caractéristiques des employés qui ont manifesté leur volonté de quitter la fonction publique du Québec ? Le tableau 2 ci-dessous présente la répartition des résultats selon les cinq traits sociodémographiques retenus. Parmi ces cinq traits, un seul, la scolarité, ne semble pas être un facteur exerçant une influence déterminante sur les intentions de quitter son emploi : la distribution des réponses en fonction de la scolarité est très similaire entre les personnes les plus enclines à quitter la fonction publique et celles les plus susceptibles de rester. Par ailleurs, l'âge et le revenu ont une incidence sur les intentions de quitter un emploi : les employés âgés de moins de 30 ans ainsi que ceux ayant un revenu annuel inférieur à 50 000 \$ sont plus enclins à quitter la fonction publique que les autres.

Cependant, il semble que l'influence de l'âge et du revenu ne soit que modérée, la distribution des réponses ne divergeant pas très fortement d'un groupe de répondants à l'autre. Des écarts plus importants sont observés lorsque l'on tient compte du statut d'emploi : les employés occupant un poste occasionnel prévoient quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années dans une plus forte proportion que les autres. D'ailleurs, la majorité des gestionnaires rencontrés en entrevue perçoivent que les jeunes fonctionnaires qui occupent un poste précaire se tiennent à l'affût des occasions d'emplois sur le marché du travail; ils sont en recherche permanente d'un nouvel emploi. Bien que l'on ne doive pas s'étonner de ce résultat, on peut se demander pourquoi ce pourcentage n'est pas plus élevé : malgré la durée limitée de leur embauche, quatre personnes sur dix prévoient toujours être employées du gouvernement dans cinq ans. Mais là où une différence marquée est observée, c'est dans la répartition des intentions entre les femmes et les hommes. Les femmes sont plus prédisposées que les hommes à demeurer au service du gouvernement. Alors qu'elles forment 60 % de l'effectif de la fonction publique québécoise, elles représentent moins de la moitié des répondants ayant manifesté une intention assez sérieuse de quitter la fonction publique. Cette différence apparaît encore plus lorsque l'on désagrège davantage les données du tableau 2. Parmi les répondants qui ont indiqué ne pas du

tout prévoir quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années (« entièrement en désaccord » avec l'énoncé), 70 % sont des femmes (895 femmes sur un total de 1 284 répondants).

Tableau 2 – Intention de quitter la fonction publique, selon les caractéristiques sociodémographiques

	Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années (en %)			
	Total des répondants (en %)	Entièrement ou plutôt en désaccord	Légèrement en accord / désaccord / NSP	Entièrement ou plutôt en accord
Âge				
	0,4	0,3	0,4	0,9
Moins de 20 ans	9,7	9	10,2	11
20-24 ans	39,8	38	41,4	42
25-29 ans	50,1	52,7	48,1	46
30-34 ans	100	100	100	100
Revenu (\$)				
	5,2	4,6	5,7	5,9
Moins de 30 000	75,1	74,2	75,1	78,4
30 000 – 49 999	18,4	19,8	18,0	14,3
50 000 – 69 999	1,1	1,2	1	1,4
70 000 – 89 999	0,2	0,2	0,3	---
plus de 90 000	100	100	100	100
Scolarité				
	2,9	3,5	2,7	1,2
Étd. secondaires	41,8	41,3	42,0	43,1
Étd. collégiales	6,5	5,8	6,9	8,1
Certif. de 1 ^{er} cycle	32,1	33,1	31,3	30,3
Baccalauréat	16,1	15,7	16,6	16,5
Maîtrise	0,5	0,5	0,5	0,8
Doctorat	100	100	100	100
Statut d'emploi				
	55,6	59,5		50,2
Permanent	44,1	40,3	52,3	49,6
Occasionnel	0,3	0,2	47,4	0,2
Autres	100	100	0,3	100
			100	
Sexe				
	60	65,2	57,5	47,4
Femmes	40	34,8	42,5	52,6
Hommes	100	100	100	100

En ce qui concerne l'intention de quitter son emploi en fonction de l'âge, on note une réelle différence entre les hommes et les femmes, mais elle tend à se réduire avec l'âge. Les résultats indiquent un écart de 10,7 % entre les hommes et les femmes de 20 à 24 ans, écart qui se réduit à 6,8 % pour les 30 à 34 ans. Pour ceux qui prévoient rester, la différence est encore plus importante avec un écart de 14,1 % entre les hommes et les femmes de 20 à 24 ans; là encore, il y a une réduction de l'écart (11,5 %) pour la catégorie des 30 à 34 ans. Enfin, même si les hommes et les femmes de moins de 20 ans ne sont que 21 sur les 4 820 répondants, les hommes souhaitant rester ne sont que 25 % tandis que les femmes manifestent leur intention de rester à 46,2 %. En somme, les données confirment les résultats proposés par Moynihan et Landuit (2008), à savoir que les femmes montrent une relation positive beaucoup plus importante que les hommes entre leur stabilité et leur courbe d'âge.

Tableau 3 – Intention de quitter la fonction publique, selon le groupe d'âge et le sexe

		Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années (en %)							
		Moins de 20 ans		20 à 24 ans		25 à 29 ans		30 à 34 ans	
Entièrement ou plutôt en désaccord	H	F	H	F	H	F	H	F	
	25,0	46,2	36,2	50,3	42,2	51,5	45,6	57,1	
	Total : 38,1		Total : 46		Total : 47,6		Total : 52,4		
Légèrement en désaccord/accord/NSP	H	F	H	F	H	F	H	F	
	50,0	23,1	41,1	37,7	39,8	37,2	38,1	33,4	
	Total : 33,3		Total : 38,8		Total : 38,3		Total : 35,3		
Entièrement ou plutôt en accord	H	F	H	F	H	F	H	F	
	25,0	30,8	22,7	12,0	18,0	11,3	16,3	9,5	
	Total : 28,6		Total : 15,2		Total : 14,1		Total : 12,3		
Total (n=4 820)	100	100	100	100	100	100	100	100	
	n=8	n=13	n=141	n=326	n=801	n=1115	n=929	n=1437	
	Total : 100 (n=21)		Total : 100 (n=467)		Total : 100 (n=1,916)		Total : 100 (n=2,416)		

Bien qu'il ait été possible de déterminer certains traits sociodémographiques exerçant une influence sur l'intention des répondants de quitter leur emploi (c'est-à-dire le sexe et le statut d'emploi et, de façon plus modérée, l'âge et le revenu), ces traits ne suffisent pas à bien expliquer les résultats obtenus. Il convient donc d'analyser plus en détail les autres facteurs afin de découvrir des indices supplémentaires qui permettront d'avancer quelques explications. Les données recueillies à propos de l'effet des facteurs d'ordre psychologique sur l'intention de quitter la fonction publique sont présentées au tableau 4. Parmi les quatre principales dimensions analysées, trois exercent une influence appréciable. Pour l'ensemble des répondants, on remarque qu'il existe un degré élevé d'implication au travail (le fait d'éprouver un sentiment d'accomplissement personnel) ainsi que d'implication à l'emploi (se sentir motivé au travail). Plus de la

moitié des répondants ont démontré une implication élevée à l'égard de l'une ou l'autre de ces deux dimensions. Mais c'est toutefois chez les répondants qui désirent rester dans la fonction publique que l'implication est la plus élevée : près de quatre personnes sur cinq ont indiqué avoir une implication élevée à l'emploi et deux personnes sur trois une implication élevée au travail. À l'opposé cependant, cette implication diminue significativement chez les personnes désirant quitter la fonction publique : environ une personne sur trois démontre une forte implication quant à l'emploi ou au travail et presque autant de personnes démontrent une implication faible (alors que moins de 4 % des répondants désirant demeurer en poste ont manifesté avoir une implication faible).

Bien que l'engagement organisationnel ne soit pas aussi élevé pour l'ensemble des répondants lorsqu'on le compare à l'implication à l'emploi et au travail (autour de 20 à 25 %), c'est pour cette dimension que l'on observe les écarts les plus prononcés entre les répondants qui veulent rester et ceux qui désirent quitter la fonction publique : 36,1 % des répondants qui ont manifesté l'intention de demeurer dans la fonction publique ont indiqué avoir un attachement affectif élevé envers la fonction publique québécoise contre seulement 5,1 % pour ceux qui sont les plus susceptibles de quitter leur emploi d'ici cinq ans. L'écart est encore plus élevé quand il s'agit de l'attachement moral : 43,9 % comparativement à 6,4 %. Cette tendance est encore plus prononcée chez les femmes travaillant dans la fonction publique : 38,3 % des femmes (contre 32 % des hommes) disent trop aimer leur travail pour vouloir le quitter. Cela repose peut-être sur un désir plus prononcé de celles-ci de servir la population (DeHart-Davis, Marlowe et Pandey, 2006; Naff et Crum, 1999 cités dans Moynihan et Landuit, 2008). Finalement, on constate chez les participants qui se disent être plus enclins à quitter la fonction publique que c'est l'attachement instrumental qui prévaut : 45,4 % ont indiqué avoir un engagement élevé comparativement à 8,6 % pour les répondants qui désirent rester.

Si nous distinguons maintenant les différents facteurs psychologiques en fonction du statut d'emploi, plusieurs constats s'imposent. Les employés occasionnels qui souhaitent rester à l'emploi de la fonction publique québécoise ont un engagement organisationnel (attachement normatif et affectif) et une implication à l'emploi plus forts que les employés permanents qui souhaitent, eux-aussi, rester dans la fonction publique québécoise.

Les employés occasionnels qui souhaitent quitter la fonction publique ont un attachement instrumental plus élevé que leurs homologues permanents. Cela signifie qu'ils sont peu inquiets de la suite de leur carrière s'ils devaient quitter la fonction publique. En revanche, les employés permanents qui souhaitent quitter la fonction publique sont plus incertains des solutions de rechange qui pourraient se présenter à eux.

On n'observe aucune différence quant à l'implication au travail des deux groupes.

En résumé, les répondants qui expriment l'envie de quitter la fonction publique sont plus nombreux à être attachés à la fonction publique québécoise parce que celle-ci leur procure des avantages matériels (notamment pécuniaires), alors que ceux qui désirent rester sont plus nombreux à aimer travailler pour le gouvernement du Québec et à partager les valeurs et principes guidant les activités du secteur public québécois.

Les participants que nous avons rencontrés dans les groupes de discussion ont confirmé ce dernier point en accordant dans leurs propos une place prépondérante au service de l'État ainsi qu'aux « forces » ou « atouts » de la fonction publique : la conciliation travail-famille, la flexibilité des horaires de travail, les avantages sociaux, etc. Quant à la quatrième dimension faisant partie des facteurs d'ordre psychologique, l'engagement à la carrière, on note que ni les répondants qui désirent rester ni ceux qui veulent quitter la fonction publique ne semblent accorder de l'importance à la poursuite d'une carrière : moins d'une personne sur dix, quelle que soit son intention pour l'avenir, démontre avoir un engagement élevé relativement à la carrière.

Tableau 4 – Intention de quitter la fonction publique, selon les facteurs psychologiques, en %, ensemble des répondants

Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années				
	Total des répondants (en %)	Entièrement ou plutôt en désaccord	Légèrement en accord / désaccord / NSP	Entièrement ou plutôt en accord
Engagement organisationnel				
Attachement affectif				
	21,2	36,1	6,8	5,1
Engagement élevé	41,2	45,1	44,7	16,6
Engagement modéré	37,7	18,8	48,5	78,2
Engagement faible	100	100	100	100
Attachement instrumental				
Engagement élevé	19,4	8,6	24,6	45,4
Engagement modéré	33,2	28,5	42,3	26,1
Engagement faible	47,4	62,9	33,1	28,5
	100	100	100	100
Attachement moral				
	26	43,9	8,9	6,4
Engagement élevé	44,7	45,5	51,7	22,2
Engagement modéré	29,3	10,6	39,4	71,4
Engagement faible	100	100	100	100
Engagement à la carrière				

Engagement élevé	7,8	8,8	7,1	6,2
Engagement modéré	45,2	48,1	44,3	36,9
Engagement faible	47,0	43,1	48,6	56,9
	100	100	100	100
Implication au travail				
Implication élevée	52,5	65,9	43,0	28,6
Implication modérée	36,8	30,4	44,8	38,4
Implication faible	10,7	3,7	12,2	33,0
	100	100	100	100
Implication à l'emploi				
Implication élevée	64,6	78,6	56,2	35,1
Implication modérée	25,8	18	33,9	32,3
Implication faible	9,7	3,4	9,9	32,5
	100	100	100	100

Tableau 5 – Répartition des réponses, selon les facteurs psychologiques, employés occupant un poste régulier

Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années				
	Total des répondants (en %)	Entièrement ou plutôt en désaccord	Légèrement en accord / désaccord / NSP	Entièrement ou plutôt en accord
Engagement organisationnel				
<i>Attachement affectif</i>				
<i>Engagement élevé</i>	19,3	32,2	4,2	5,6
<i>Engagement modéré</i>	42,1	47	43,4	16,7
<i>Engagement faible</i>	38,6	20,9	52,4	77,7
	100	100	100	100
<i>Attachement instrumental</i>				
Engagement élevé	16,5	7	23,1	39,6
Engagement modéré	32,2	27,5	40,8	28,2
Engagement faible	51,3	65,5	36,1	32,2
	100	100	100	100
<i>Attachement moral</i>				
Engagement élevé	23,9	40,1	5,5	5,3
Engagement modéré	44,8	47,4	49	21,4
Engagement faible	31,1	12,5	45,5	73,4
	100	100	100	100
Engagement à la carrière				

Engagement élevé	6,1	6,6	5,5	5,6
Engagement modéré	45,3	48,4	43,2	37,8
Engagement faible	48,6	45	51,3	56,7
	100	100	100	100
Implication au travail				
Implication élevée	52,7	65	42	28,8
Implication modéré	36,8	31,2	45,4	36,5
Implication faible	10,6	3,8	12,6	34,7
	100	100	100	100
Implication à l'emploi				
Implication élevée	62,4	76,3	50,9	34,4
Implication modéré	27	19,9	36,6	30,7
Implication faible	10,6	3,8	12,5	35
	100	100	100	100

Tableau 6 – Répartition des réponses, selon les facteurs psychologiques, employés occupant un poste occasionnel

Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années				
	Total des répondants (en %)	Entièrement ou plutôt en désaccord	Légèrement en accord / désaccord / NSP	Entièrement ou plutôt en accord
Engagement organisationnel				
Attachement affectif				
Engagement élevé	23,5	47,1	9,6	4,7
Engagement modéré	40,1	42,5	46,1	16,6
Engagement faible	36,5	15,8	44,2	78,7
	100	100	100	100
Attachement instrumental				
Engagement élevé	23	10,9	26,2	51,4
Engagement modéré	34,6	30	43,9	24,1
Engagement faible	42,4	59,2	30	24,5
	100	100	100	100
Attachement moral				
Engagement élevé	28,6	49,4	12,7	7,5
Engagement modéré	44,4	42,7	54,6	22,9
Engagement faible	26,9	7,9	32,7	69,6
	100	100	100	100
Engagement à la carrière				

<i>Engagement élevé</i>	10,1	12,2	8,9	6,9
<i>Engagement modéré</i>	45,1	44,7	45,7	36,1
<i>Engagement faible</i>	44,8	40,1	45,4	57,1
	100	100	100	100
Implication au travail				
<i>Implication élevée</i>	52,2	67,1	44,1	28,5
<i>Implication modéré</i>	36,8	29,3	44,1	40,1
<i>Implication faible</i>	11	3,6	11,8	31,3
	100	100	100	100
Implication à l'emploi				
<i>Implication élevée</i>	67,2	82	62,1	36,1
<i>Implication modéré</i>	24,2	15,2	30,9	33,9
<i>Implication faible</i>	8,6	2,8	7	30,1
	100	100	100	100

Contrairement aux chercheurs (Cox et Nkomo, 1991; Burke, 1999; Burgess, Burke et Oberklaid, 2006) qui soulignent que les femmes sont toujours moins engagées que les hommes par rapport à leur emploi et à leur travail, nous remarquons chez les répondants de la fonction publique québécoise une implication un peu plus forte de la part des femmes (81,9 % pour l'emploi et 68,9 % pour le travail); la différence avec le taux d'implication des hommes est d'environ 10 %.

Tableau 7 – Implication à l'emploi selon le sexe

	Dans mon travail, je me sens motivé(e) à donner le meilleur de moi-même.					
	Répondants (%)		Répondants plus susceptibles de quitter (%)		Répondants plus susceptibles de rester (%)	
	H	F	H	F	H	F
Entièrement ou plutôt en désaccord	13,3	7,2	35,8	28,9	4,8	2,6
	Total : 9,7		Total : 32,5		Total : 3,4	
Légèrement en désaccord/ accord/NSP	30,3	22,8	30,8	34,1	22,7	15,5
	Total : 25,8		Total : 32,3		Total : 18	
Entièrement ou plutôt en accord	56,4	70,0	33,4	37	72,5	81,9

	Total : 64,6		Total : 35,1		Total : 78,6	
Total	H	F	H	F	H	F
	100 (n=1929)	100 (n=2891)	100 (n=338)	100 (n=305)	100 (n=837)	100 (n=1565)
	Total : 100 (n=4 820)		Total : 100 (n=643)		Total : 100 (n=2 402)	

Tableau 8 – Implication au travail selon le sexe

	Mon travail me procure un sentiment d'accomplissement personnel					
	Répondants (%)		Répondants plus susceptibles de quitter (%)		Répondants plus susceptibles de rester (%)	
Entièrement ou plutôt en désaccord	H	F	H	F	H	F
	12,1	9,8	30,8	35,4	4,1	3,5
	Total : 10,7		Total : 33		Total : 3,7	
Légèrement en désaccord/ accord/NSP	H	F	H	F	H	F
	40,2	34,5	40,2	36,4	35,7	27,5
	Total : 36,8		Total : 38,4		Total : 30,4	
Entièrement ou plutôt en accord	H	F	H	F	H	F
	47,7	55,7	29,0	28,2	60,2	68,9
	Total : 52,5		Total : 28,6		Total : 65,9	
Total	H	F	H	F	H	F
	100 (n=1929)	100 (n=2891)	100 (n=338)	100 (n=305)	100 (n=837)	100 (n=1565)
	Total : 100 (n=4 820)		Total : 100 (n=643)		Total : 100 (n=2 402)	

La troisième catégorie de facteurs pouvant influencer sur les intentions de quitter leur emploi chez les jeunes travailleurs de l'État a trait aux pratiques de GRH. L'objectif est de vérifier s'il existe une relation entre ces dernières et la satisfaction au travail des employés. Les résultats sont présentés au tableau 9. Il n'est pas surprenant de constater que les répondants les plus susceptibles de quitter la fonction publique affichent des taux de satisfaction moins élevés, et ce, pour chacune des neuf pratiques de GRH analysées. Toutefois, il est bon de noter que les écarts sont plus prononcés

pour seulement quelques-unes de ces pratiques. Deux d'entre elles ne semblent pas être une source d'insatisfaction : les relations avec les collègues (90 % des répondants qui désirent rester se déclarant satisfaits – entièrement ou plutôt – comparativement à 75 % des répondants qui désirent quitter la fonction publique) et l'aménagement du temps de travail (dans des proportions de 86 % et 74 % respectivement). La nature de l'emploi et la disponibilité de l'équipement matériel adéquat sont aussi une source de satisfaction élevée, mais essentiellement chez les employés qui désirent rester (les taux de satisfaction sont de 82 % et 75 % respectivement). Pour les répondants désirent quitter la fonction publique, la satisfaction à l'égard de ces deux dimensions est nettement inférieure (54 % et 57 %). On peut aussi qualifier de modérée la satisfaction de l'ensemble des répondants envers les avantages sociaux et la supervision : en moyenne, une personne sur deux affiche une satisfaction élevée pour l'une ou l'autre de ces deux dimensions (avec des proportions inférieures chez les employés qui envisagent quitter la fonction publique, autour de 40 %).

Par ailleurs, trois pratiques de GRH suscitent de l'insatisfaction chez tous les répondants. Les pratiques de gestion des ressources humaines relatives à la rémunération, à la communication et aux chances de promotion sont jugées satisfaisantes (entièrement ou plutôt satisfait) par seulement un tiers de tous les répondants. Et ces taux sont nettement inférieurs parmi les employés désirent quitter la fonction publique : seulement une personne sur quatre se déclare satisfaite de sa rémunération, une personne sur cinq de la qualité de l'information circulant dans l'organisation et une personne sur dix des chances de promotion. Au regard des résultats obtenus, ces trois pratiques de GRH semblent problématiques et peuvent expliquer en grande partie l'intention élevée de quitter la fonction publique québécoise.

Tableau 9 – La satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines, en %, ensemble des répondants

	Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années			
	Total des répondants	Entièrement ou plutôt en désaccord	Légèrement désaccord / accord / NSP	Entièrement ou plutôt en accord
Rémunération				
Entièrement ou plutôt satisfait	33,9	41,3	27,5	23,8
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	31,1	32,7	31,8	22,9
Entièrement ou plutôt insatisfait	35,1	26,0	40,7	53,3
	100	100	100	100
Promotion				
Entièrement ou plutôt satisfait	34,4	48,8	23,2	11,4
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	47,2	43,3	55,4	39,2
Entièrement ou plutôt insatisfait	18,4	7,8	21,4	49,5
	100	100	100	100

Avantages sociaux				
Entièrement ou plutôt satisfait	54,3	61,8	48,2	43,4
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	29,0	27,4	31,7	27,5
Entièrement ou plutôt insatisfait	16,6 100	10,7 100	20,1 100	29,1 100
Supervision				
Entièrement ou plutôt satisfait	49,4	56,6	43,6	38,1
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	33,7	32,0	36,9	30,9
Entièrement ou plutôt insatisfait	17,0 100	11,4 100	19,5 100	30,9 100
Collègues de travail				
Entièrement ou plutôt satisfait	85,5	90,2	83,0	74,5
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	12,8	8,7	15,5	20,7
Entièrement ou plutôt insatisfait	1,7 100	1,0 100	1,5 100	4,8 100
Aménagement temps travail				
Entièrement ou plutôt satisfait	81,8	85,9	78,9	74,2
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	14,6	12,0	17,1	17,7
Entièrement ou plutôt insatisfait	3,6 100	2,1 100	3,9 100	8,1 100
Équipement				
Entièrement ou plutôt satisfait	69,1	75,4	64,8	57,4
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	24,4	21,0	27,2	29,2
Entièrement ou plutôt insatisfait	6,5 100	3,6 100	8 100	13,4 100
Nature de l'emploi				
Entièrement ou plutôt satisfait	72,4	81,8	66,4	54
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	23,7	16,8	29,9	32,5
Entièrement ou plutôt insatisfait	3,9 100	1,4 100	3,8 100	13,5 100
Communication				
Entièrement ou plutôt satisfait	35,1	43,3	29,2	20,5
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	42,5	40,8	45,6	40,1
Entièrement ou plutôt insatisfait	22,4 100	15,8 100	25,2 100	39,3 100

Les employés occasionnels sont plus satisfaits de leur rémunération (40,4 %) que les employés permanents (28,7 %). En général, les employés occasionnels qui souhaitent rester dans la fonction publique sont plus satisfaits (49,3 %) que leurs homologues permanents (35,8 %). En revanche, la satisfaction concernant la communication est moins élevée pour les employés occasionnels (40,9 % comparativement à 30,5 % pour les employés permanents) Une exception cependant : les employés permanents qui veulent quitter la fonction publique sont plus insatisfaits

(43,7 %) de la communication que les employés occasionnels qui veulent quitter leur emploi (35,1 %). La satisfaction est moins élevée chez les employés occasionnels que chez les employés permanents relativement aux possibilités de promotion (respectivement 38,4 % et 29,3 %). Quant aux autres dimensions de la satisfaction, on n'observe pas d'écarts réellement significatifs.

Tableau 10 – La satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines, en %, employés permanents

	Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années			
	Total des répondants	Entièrement ou plutôt en désaccord	Légèrement désaccord / accord / NSP	Entièrement ou plutôt en accord
Rémunération				
Entièrement ou plutôt satisfait	28,7	35,8	20,7	20,1
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	31,6	35	29,6	22
Entièrement ou plutôt insatisfait	39,8	29,2	49,7	57,9
	100	100	100	100
Promotion				
Entièrement ou plutôt satisfait	38,4	52,6	25,6	12,4
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	45,7	40,7	54,9	41,5
Entièrement ou plutôt insatisfait	15,9	6,7	19,5	46,1
	100	100	100	100
Avantages sociaux				
Entièrement ou plutôt satisfait	55,4	62,1	48,9	44,0
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	29,4	27,9	31,5	29,7
Entièrement ou plutôt insatisfait	15,3	10,0	19,6	26,3
	100	100	100	100
Supervision				
Entièrement ou plutôt satisfait	47,7	53,3	42,2	39
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	35,5	35,5	36,6	32,5
Entièrement ou plutôt insatisfait	16,8	11,3	21,2	28,5
	100	100	100	100
Collègues de travail				
Entièrement ou plutôt satisfait	83,4	88,7	79,7	71,2
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	14,5	10,0	18,5	23,2
Entièrement ou plutôt insatisfait	2,0	1,3	1,8	5,6
	100	100	100	100
Aménagement temps travail				
Entièrement ou plutôt satisfait	82,1	86,1	78,7	74,6
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	14,7	12,1	17,5	18,3
Entièrement ou plutôt insatisfait	3,1	1,8	3,8	7,1
	100	100	100	100

Équipement				
Entièrement ou plutôt satisfait	67,4	73,7	61,7	56,3
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	25,2	22,4	27,9	30,0
Entièrement ou plutôt insatisfait	7,3	3,9	10,4	13,6
	100	100	100	100
Nature de l'emploi				
Entièrement ou plutôt satisfait	72,4	81,0	64,6	56,7
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	24,2	17,8	31,9	30,7
Entièrement ou plutôt insatisfait	3,4	1,1	3,6	12,7
	100	100	100	100
Communication				
Entièrement ou plutôt satisfait	30,5	37,9	23,1	18,9
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	44,2	43,9	47,0	37,5
Entièrement ou plutôt insatisfait	25,3	18,2	29,8	43,7
	100	100	100	100

Tableau 11 – La satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines, en %, employés occasionnels

	Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années			
	Total des répondants	Entièrement ou plutôt en désaccord	Légèrement désaccord / accord / NSP	Entièrement ou plutôt en accord
Rémunération				
Entièrement ou plutôt satisfait	40,4	49,3	35	27,6
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	30,5	29,4	34,4	23,8
Entièrement ou plutôt insatisfait	29,1	21,3	30,7	48,6
	100	100	100	100
Promotion				
Entièrement ou plutôt satisfait	29,3	43,3	20,3	10,3
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	49,1	47,2	56,1	36,7
Entièrement ou plutôt insatisfait	21,6	9,5	23,5	53,0
	100	100	100	100
Avantages sociaux				
Entièrement ou plutôt satisfait	53,2	61,5	47,6	42,9
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	28,5	26,8	31,7	25,4
Entièrement ou plutôt insatisfait	18,2	11,7	20,7	31,7
	100	100	100	100

Supervision				
Entièrement ou plutôt satisfait	51,4	61,5	45,2	37,3
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	31,3	26,9	37,1	29,2
Entièrement ou plutôt insatisfait	17,3	11,6	17,7	33,5
	100	100	100	100
Collègues de travail				
Entièrement ou plutôt satisfait	88,0	92,5	86,7	77,7
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	10,7	6,9	12,2	18,2
Entièrement ou plutôt insatisfait	1,3	0,6	1,1	4,1
	100	100	100	100
Aménagement temps travail				
Entièrement ou plutôt satisfait	81,3	85,7	79,1	73,7
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	14,5	11,7	16,8	17,2
Entièrement ou plutôt insatisfait	4,2	2,6	4,2	9,1
	100	100	100	100
Équipement				
Entièrement ou plutôt satisfait	71,3	78,0	68,4	58,6
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	23,3	19,0	26,3	28,2
Entièrement ou plutôt insatisfait	5,5	3,0	5,4	13,2
	100	100	100	100
Nature de l'emploi				
Entièrement ou plutôt satisfait	72,4	82,9	68,3	51,1
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	23,0	15,2	27,7	34,5
Entièrement ou plutôt insatisfait	4,6	1,9	4,0	14,4
	100	100	100	100
Communication				
Entièrement ou plutôt satisfait	40,9	51,5	35,8	22,3
Légèrement satisfait / insatisfait / NSP	40,3	36,2	44,1	42,6
Entièrement ou plutôt insatisfait	18,8	12,3	20,1	35,1
	100	100	100	100

4.2 Les étudiants universitaires

L'enquête réalisée auprès des étudiants universitaires québécois avait pour objectif de connaître la perception de ces futurs travailleurs de la fonction publique québécoise. De plus, nous souhaitons comprendre leurs valeurs afin d'en vérifier l'adéquation avec les valeurs de notre fonction publique. Les résultats obtenus sont très intéressants; ils nous permettent, entre autres, de comprendre pourquoi la fonction publique québécoise n'est pas nécessairement le premier choix de ces jeunes étudiants lorsqu'il s'agit d'indiquer un employeur potentiel.

Pour débiter, il faut se demander quelles sont les valeurs qui importent le plus pour les étudiants universitaires sondés. Selon les résultats obtenus, la famille, les amis

et le plan de carrière représentent les trois valeurs prédominantes (respectivement 89,7 %, 66,5 % et 63,4 %). À l'opposé, l'emploi qu'ils occupent, l'argent et les loisirs ne semblent pas constituer des priorités pour ces répondants. Le tableau 12 énumère quelques-unes de ces valeurs privilégiées par les étudiants universitaires. Les résultats de la colonne « Importantes » indiquent le pourcentage de répondants ayant mentionné ladite valeur dans leurs trois premiers choix.

Tableau 12 – Les valeurs des étudiants universitaires

Valeurs	Importantes		Pas importantes	
	Nbre de répondants	%	Nbre de répondants	%
<i>Amis</i>	3 391	66,5	1 708	33,5
<i>Argent</i>	1 558	30,6	3 541	69,4
<i>Plan de carrière</i>	3 233	63,4	1 866	36,6
<i>Famille</i>	4 572	89,7	527	10,3
<i>Loisirs</i>	1 992	39,1	3 107	60,9
<i>Emploi actuel</i>	551	10,8	4548	89,2

Le sexe des répondants a-t-il une influence marquée sur la primauté des valeurs. Le Tableau 13 – Les valeurs des étudiants universitaires selon le sexe confirme une certaine distinction entre les sexes à cet égard.

Tableau 13 – Les valeurs des étudiants universitaires selon le sexe

Valeurs	Importantes			Pas importantes		
	Nbre de répondants	%H	%F	Nbre de répondants	%H	%F
<i>Amis</i>	3 391	64,9	67,3	1 708	35,1	32,7
<i>Argent</i>	1 558	36,6	27,5	3 541	63,4	72,5
<i>Plan de carrière</i>	3 233	56,7	66,8	1 866	43,3	33,2
<i>Famille</i>	4 572	84,1	92,4	527	15,9	7,6
<i>Loisirs</i>	1 992	47,2	35,0	3 107	52,8	65,0
<i>Emploi actuel</i>	551	10,5	11,0	4 548	89,5	89,0

Quoique le choix des valeurs privilégiées ne soit pas diamétralement opposé, il est bon de souligner des différences selon le sexe. Ainsi, l'argent et les loisirs semblent être des valeurs plus importantes aux yeux des hommes qu'à ceux des femmes. En ce qui a trait au plan de carrière et à la famille, ces valeurs interpellent plus les femmes qui ont répondu au sondage.

Pour mieux comprendre leurs attentes sur le plan professionnel, nous leur avons posé une série de dix-neuf questions en vue de déterminer ce qu'ils désirent trouver

dans une organisation. Nous avons demandé aux répondants de préciser si les affirmations représentaient un critère mineur, secondaire, important ou primordial pour eux. Les résultats obtenus sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 – Choix de l'organisation

Caractéristiques organisationnelles	Critère mineur (%)	Critère secondaire (%)	Critère important (%)	Critère primordial (%)
<i>Domaine d'études</i>	3,4	7,0	29,5	60,1
<i>Comportements éthiques</i>	3,7	11,4	40,0	44,8
<i>Conscience environnementale</i>	8,8	28,9	41,4	20,9
<i>Responsable socialement</i>	8,2	30,0	41,0	20,7
<i>Communication authentique</i>	2,4	8,1	41,0	48,5
<i>Technologie de pointe</i>	14,1	37,5	36,5	11,9
<i>Travailler en équipe</i>	11,0	33,7	40,5	14,7
<i>Travail autonome et individuel</i>	4,8	25,3	47,7	22,2
<i>Développement de la société</i>	4,4	18,4	44,1	33,1
<i>Collègues compétents</i>	1,9	7,5	45,2	45,4
<i>Bonne réputation</i>	4,6	19,5	45,2	30,7
<i>Ouverture</i>	5,8	16,3	38,5	39,4
<i>Ouverture aux changements</i>	2,2	9,8	47,9	40,1
<i>Structure souple</i>	2,9	15,9	46,5	34,7
<i>Bon climat de travail</i>	1,9	1,1	18,9	78,1
<i>Salaire au mérite</i>	6,4	19,5	37,7	36,5
<i>Salaire selon l'ancienneté</i>	21,7	36,3	31,0	11,0
<i>Respect et écoute des supérieurs</i>	1,8	2,5	26,3	69,4
<i>Mentorat</i>	4,4	18,1	45,5	32,0

Plusieurs caractéristiques d'une organisation revêtent un caractère important pour les répondants. Le fait de travailler dans leur domaine d'études constitue un choix logique, et près de 90 % des répondants s'accordent sur ce point. Une organisation qui manifeste des comportements éthiques paraît également être un atout pour les étudiants universitaires. Une bonne communication, autant interne qu'externe, représente à leurs yeux un critère pouvant influencer sur leur décision d'opter pour une organisation plutôt qu'une autre. La compétence des collègues de bureau et la réputation de l'organisation sont sans contredit des éléments majeurs qui conditionnent leur choix. D'autres facteurs pèsent aussi dans la décision de l'étudiant universitaire lorsqu'il choisit son futur employeur : l'ouverture aux différentes cultures, l'ouverture au changement, la possibilité de travailler dans un milieu où il y a une certaine souplesse organisationnelle, la présence de défis et le caractère stimulant du travail, le respect de

la part de l'organisation, la possibilité d'obtenir des augmentations salariales en fonction du rendement et non de l'ancienneté et enfin la possibilité d'être jumelé à un mentor.

Est-ce que le sexe du répondant influe sur les résultats? Il n'y a pas de différences significatives aux réponses⁷. Nous pouvons toutefois signaler certaines spécificités. Les femmes recherchent plus un milieu de travail où le climat est agréable (64,6 % contre 54,3 %) et où le respect et l'écoute des supérieurs (73,2 % contre 61,8 %) sont élevés. De leur côté, les hommes préfèrent une organisation où le salaire est attribué au mérite plutôt qu'en fonction de l'ancienneté (41,9 % contre 33,7 %).

Une question très intéressante portait sur le type d'employeur que les étudiants souhaitent à la fin de leurs études. Ils devaient indiquer s'ils désiraient ou non travailler pour cet employeur. Sans surprise, l'entreprise privée semble être un choix très populaire avec 60,3 % des répondants qui se disent intéressés par ce type d'entreprise. La fonction publique québécoise vient au deuxième rang (51,5 % des répondants disent vouloir y travailler), et ce, loin devant la fonction publique fédérale qui arrive au troisième rang avec 38 %. Le tableau 15 présente les résultats complets.

Tableau 15 – Employeur ciblé

Employeur	Ciblé (%)	Non ciblé (%)
<i>Fonction publique du Québec</i>	51,5	48,5
<i>Fonction publique fédérale</i>	38,0	62,0
<i>Municipalités</i>	12,2	87,8
<i>Entreprises privées</i>	60,3	39,7
<i>Organisme sans but lucratif (OSBL)</i>	21,8	78,2
<i>Travailleur autonome</i>	31,8	68,2
<i>Réseau de la santé</i>	17,4	82,6
<i>Réseau de l'éducation</i>	31,2	68,8

Comme l'indique le tableau 16, les résultats selon le sexe apportent des renseignements supplémentaires.

Tableau 16 – Employeur ciblé selon le sexe

Employeur	Ciblé H (%)	Ciblé F (%)	Non ciblé H (%)	Non ciblé F (%)
<i>Fonction publique du Québec</i>	48,1	53,2	51,9	46,8
<i>Fonction publique fédérale</i>	41,2	36,4	58,8	63,6
<i>Municipalités</i>	12,2	12,2	87,8	87,8
<i>Entreprises privées</i>	70,9	55,1	29,1	44,9

7. Étant donné les faibles différences entre les réponses des hommes et celles des femmes et dans un souci de ne pas alourdir le texte, nous ne présenterons pas les tableaux qui n'apportent pas d'éléments supplémentaires d'analyse.

Organisme sans but lucratif (OSBL)	16,3	24,6	83,7	75,4
Travailleur autonome	39,3	28,0	60,7	72,0
Réseau de la santé	10,0	21,1	90,0	78,9
Réseau de l'éducation	26,9	33,4	73,1	66,6

Ce tableau montre bien qu'il y a des différences évidentes entre les réponses des hommes et celles des femmes. En considérant qu'une différence de 5 % est significative, les hommes seraient plus attirés par les entreprises privées et le travail autonome alors que les femmes seraient plus intéressées à travailler dans la fonction publique provinciale, les OSBL et les réseaux de la santé et de l'éducation.

Par ailleurs, plusieurs facteurs déterminent leur choix d'une organisation. Le tableau 17 ci-après précise ces raisons qui motivent leur choix. Comme nous pouvons le constater, certains critères ont plus d'intérêt que d'autres auprès des futurs travailleurs :

- Possibilités d'avancement;
- Possibilité d'être formé et de perfectionner ses compétences;
- Travail stimulant;
- Conciliation entre les responsabilités personnelles et professionnelles;
- Sécurité d'emploi;
- Connaissance de l'effet des tâches accomplies;
- Avantages sociaux intéressants;
- Travail où l'initiative personnelle est favorisée;
- Travail où la contribution individuelle est reconnue.

Plusieurs de ces énoncés caractérisent le travail dans la fonction publique québécoise, entre autres les possibilités d'avancement, les avantages sociaux et la conciliation travail-famille. Relativement à cette question, la distinction entre les hommes et les femmes ne laisse entrevoir aucun écart significatif.

Tableau 17 – Raisons pour choisir un employeur

Raisons	Critère mineur (%)	Critère secondaire (%)	Critère important (%)	Critère primordial (%)
Avancement	4,5	14,6	40,1	40,8
Formation et développement	2,3	7,7	42,0	48,0
Travail stimulant	1,8	2,4	26,1	69,8
Rémunération	7,6	30,3	38,8	23,2
Responsabilités	3,3	13,2	42,7	40,8
Sécurité d'emploi	7,1	21,1	39,3	32,5
Prise de décision	3,6	19,5	50,1	26,8
Consultation durant le	3,8	19,7	53,6	22,9

travail				
Travail d'impact	2,5	12,5	51,1	33,9
Résultats	9,9	35,6	39,5	15,0
Avantages sociaux	4,9	20,5	44,3	30,3
Flexibilité	11,8	25,1	31,7	31,3
Innovation/créativité	3,7	17,6	42,9	35,8
Initiative personnelle	2,8	12,6	46,0	38,7
Reconnaissance	4,0	14,1	48,5	33,4
Variété d'emplois	9,0	30,2	39,8	21,0
Mobilité professionnelle	9,6	28,9	39,1	22,4
Améliorer la société	6,3	21,2	39,0	33,6

Qu'en est-il maintenant de leur perception de la fonction publique québécoise? Est-ce que l'administration publique correspond à ce qu'ils recherchent vraiment d'un employeur? Le tableau 18 précise leur vision de la fonction publique.

Tableau 18 – Perception de la fonction publique québécoise

Perceptions	Oui (%)	Non (%)
Offre la possibilité de travailler dans son domaine d'études	78,7	21,3
A des comportements éthiques	78,8	21,2
A une conscience environnementale	42,2	57,8
Communique bien avec les employés	39,1	60,9
Est à la fine pointe de la technologie	37,8	62,2
Favorise le travail en équipe	71,2	28,8
Permet de travailler de façon autonome et individuelle	65,3	34,7
Permet de contribuer au développement de la société	80,3	19,7
Est un modèle et a une bonne réputation	39,4	60,6
Est ouverte aux autres cultures et aux différences	83,4	16,6
Est ouverte aux changements	35,8	64,2
Est un employeur de choix	62,5	37,5
Possède une structure flexible et souple	26,5	73,5
Offre un climat de travail motivant et intéressant	50,5	49,5
Offre des promotions et des augmentations salariales au mérite	18,0	82,0
Offre des promotions et des augmentations salariales selon l'ancienneté	90,7	9,3
Offre un milieu de travail où je peux être respecté et écouté par mon supérieur	60,2	39,8
Favorise le mentorat	44,2	55,8
Offre des possibilités d'avancement	64,6	35,4
Offre des possibilités de formation et de développement des compétences	77,0	23,0
Offre un travail stimulant	54,3	45,7
Offre une rémunération initiale supérieure à celle du marché	54,9	45,1

Offre la possibilité de conciliation travail-famille	82,4	17,6
Offre une sécurité d'emploi	90,8	9,2
Me permet de prendre des décisions (je suis consulté)	40,3	59,7
Me permet de constater les effets des tâches que j'accomplis	47,7	52,3
Offre des avantages sociaux intéressants	91,8	8,2
Utilise des méthodes de recrutement équitables	72,6	27,4
Permet de voyager	42,9	57,1
Permet l'innovation et la créativité	28,9	71,1
Permet l'initiative personnelle	33,6	66,4
Permet d'être reconnu en fonction de ma contribution	38,5	61,5
Offre une large variété d'emplois	88,7	11,3

La perception de la fonction publique québécoise par les étudiants met à l'avant-plan plusieurs points très positifs déjà présents dans l'appareil gouvernemental. Pensons, entre autres, au fait que le travail au service de l'État offre une chance d'agir sur le développement de la société ou encore à l'ouverture de l'administration publique relativement à la différence, que perçoivent les répondants.

Par contre, la perception qu'ont les étudiants universitaires de la fonction publique montre de nombreux points faibles. Ceux-ci semblent croire que la communication est inefficace. De plus, la rigidité de la structure de travail ainsi que le manque d'ouverture aux changements sont des aspects qui nuisent à l'image de l'État. Toujours selon les étudiants universitaires, le travail dans la fonction publique est perçu comme ne permettant pas l'innovation, la créativité et les initiatives personnelles. D'autres éléments comme la réputation de l'organisation et la faiblesse sur le plan technologique ressortent aussi comme autant de facteurs négatifs.

Les résultats selon le sexe des répondants indiquent une perception quelque peu différente de l'administration publique. Le tableau 19 met ces différences en évidence.

Tableau 19 – Perception de la fonction publique québécoise selon le sexe

Perceptions	Oui H (%)	Oui F (%)	Non H (%)	Non F (%)
Offre la possibilité de travailler dans son domaine d'études	75,0	80,6	25,0	19,4
A des comportements éthiques	76,2	80,1	23,8	19,9
A une conscience environnementale	46,3	40,1	53,7	59,9
Communique bien avec les employés	37,6	39,8	62,4	60,2
Est à la fine pointe de la technologie	30,3	41,6	69,7	58,4
Favorise le travail en équipe	70,6	71,5	29,4	28,5
Permet de travailler de façon autonome et individuelle	60,1	67,8	39,9	32,2
Permet de contribuer au développement de la société	80,0	80,5	20,0	19,5

<i>Est un modèle et a une bonne réputation</i>	34,6	41,8	65,4	58,2
<i>Est ouverte aux autres cultures et aux différences</i>	82,7	83,7	17,3	16,3
<i>Est ouverte aux changements</i>	32,2	37,6	67,8	62,4
<i>Est un employeur de choix</i>	56,3	65,5	43,7	34,5
<i>Possède une structure flexible et souple</i>	23,1	28,2	76,9	71,8
<i>Offre un climat de travail motivant et intéressant</i>	41,8	54,9	58,2	45,1
<i>Offre des promotions et des augmentations salariales au mérite</i>	15,3	19,3	84,7	80,7
<i>Offre des promotions et des augmentations salariales selon l'ancienneté</i>	90,4	90,8	9,6	9,2
<i>Offre un milieu de travail où je peux être respecté et écouté par mon supérieur</i>	58,3	61,2	41,7	38,8
<i>Favorise le mentorat</i>	42,3	45,1	57,7	54,9
<i>Offre des possibilités d'avancement</i>	56,1	68,8	43,9	31,2
<i>Offre des possibilités de formation et de développement des compétences</i>	72,2	79,4	27,8	20,6
<i>Offre un travail stimulant</i>	43,6	59,6	56,4	40,4
<i>Offre une rémunération initiale supérieure à celle du marché</i>	47,6	58,6	52,4	41,4
<i>Offre la possibilité de conciliation travail-famille</i>	85,6	80,8	14,4	19,2
<i>Offre une sécurité d'emploi</i>	92,0	90,2	8,0	9,8
<i>Me permet de prendre des décisions (je suis consulté)</i>	43,0	39,0	57,0	61,0
<i>Me permet de constater l'effet des tâches que j'accomplis</i>	46,0	48,6	54,0	51,4
<i>Offre des avantages sociaux intéressants</i>	91,3	92,1	8,7	7,9
<i>Utilise des méthodes de recrutement équitables</i>	71,7	73,1	28,3	26,9
<i>Permet de voyager</i>	43,3	42,8	56,7	57,2
<i>Permet l'innovation et la créativité</i>	26,3	30,2	73,7	69,8
<i>Permet l'initiative personnelle</i>	29,0	35,8	71,0	64,2
<i>Permet d'être reconnu en fonction de ma contribution</i>	33,1	41,3	66,9	58,7
<i>Offre une large variété d'emplois</i>	87,8	89,1	12,2	10,9

Le Tableau 19 – Perception de la fonction publique québécoise selon le sexe indique une différence entre la perception des hommes et celle des femmes. En acceptant un écart de 5 %, 15 des 33 énoncés montrent une distinction entre les sexes. À l'exception du troisième énoncé qui précise que les hommes croient en plus grand nombre que la fonction publique québécoise possède une conscience environnementale forte, tous les autres énoncés significatifs démontrent que les femmes ont une vision

plus positive de la fonction publique québécoise. Voici la liste de ces énoncés significatifs : Je crois que la fonction publique...

- Offre la possibilité de travailler dans son domaine;
- Est à la fine pointe de la technologie;
- Permet de travailler de façon autonome et individuelle;
- Est un modèle et a une bonne réputation;
- Est ouverte aux changements;
- Est un employeur de choix;
- Possède une structure flexible et souple;
- Offre un climat de travail motivant et intéressant;
- Offre des possibilités d'avancement;
- Offre des possibilités de formation et de développement des compétences;
- Offre un travail stimulant;
- Offre une rémunération initiale supérieure à celle du marché;
- Permet l'initiative personnelle;
- Permet d'être reconnu en fonction de ma contribution.

Quand il s'agit de postuler à un emploi dans la fonction publique québécoise, plusieurs points semblent poser problème aux étudiants. Un fait très préoccupant est que seulement 56,4 % des répondants au sondage affirment avoir entendu parler des campagnes de recrutement de la fonction publique québécoise. De ce nombre, 12,4 % connaissent l'existence de ces campagnes grâce à la rencontre des représentants de la fonction publique au cours d'une visite à l'université. D'autres (27,4 %) disent l'avoir appris en visitant le site internet du gouvernement du Québec. Beaucoup de travail reste à faire afin d'attirer ces candidats potentiels. Ainsi, 43,6 % n'ont jamais entendu parler de ces campagnes de recrutement, ce qui signifie que près de la moitié des étudiants universitaires ne savent pas que la fonction publique recrute des finissants.

4.3 Les groupes de discussion

Nous avons tenu au mois de mai 2008 trois rencontres avec des groupes composés de gestionnaires, d'étudiants et de jeunes fonctionnaires de la fonction publique québécoise. Ces rencontres avaient pour objectif d'approfondir les résultats obtenus au cours de l'enquête menée auprès des jeunes fonctionnaires et des étudiants universitaires.

Il a été constaté que des pratiques de GRH suscitent l'insatisfaction de la plupart des répondants, à un point tel qu'elles peuvent expliquer l'intention de quitter la fonction publique : la rémunération, la communication, les possibilités de promotion ainsi que l'organisation du travail. Les participants aux trois groupes de discussion ont d'ailleurs soulevé de nombreux écueils se rattachant à ces pratiques de gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise. La majorité des étudiants, des jeunes fonctionnaires et des gestionnaires rencontrés s'entendait sur l'importance à accorder à ces pratiques.

Il est ressorti des groupes de discussion qu'il faut éliminer les procédures bureaucratiques qui sont généralement jugées inadéquates, souvent trop lourdes

(organisation du travail), et qui finissent par engendrer une lenteur extrême qui désavantage la fonction publique par rapport à ses compétiteurs sur le marché du travail (le fédéral, les municipalités et les entreprises privées). Outre les différences que l'on remarque concernant les salaires octroyés (rémunération) par la fonction publique québécoise, cette lourdeur pénalise de plus l'organisation en engendrant quelquefois des ratés dans les processus de communication interne (par exemple par le manque de rapidité qui caractérise souvent l'État dans ses actions et dans ses décisions). Les participants aux groupes de discussion ont aussi souligné l'inadéquation dans l'évaluation des salariés : la tenue de concours inutiles, l'évaluation de professionnels ayant déjà la reconnaissance d'un ordre ou d'une corporation, le manque de reconnaissance des diplômes ou des expériences antérieures des travailleurs, etc. De façon générale, en réexaminant la pertinence et l'efficacité de certains processus (procédures bureaucratiques, concours...), l'appareil gouvernemental conserverait à son service la jeune main-d'œuvre dont il a tant besoin.

Dans ces groupes de discussion, les participants ont eu l'occasion de s'exprimer autant sur la question de l'attraction de la main-d'œuvre que sur celle de la rétention. Selon eux, voici les facteurs susceptibles d'attirer les jeunes dans la fonction publique. Il est à noter qu'il s'agit de la perception des personnes présentes à ces séances. Les résultats ne sont pas exposés par ordre d'importance, mais ils ont fait l'unanimité.

Tableau 20 – Facteurs d'attraction des jeunes dans la fonction publique

Facteurs d'attraction
1- Sécurité d'emploi (emplois syndiqués)
2- Salaires
3- Idéologie (désir de rendre service aux citoyens)
4- Possibilités d'avancement et de perfectionnement
5- Mobilité latérale (possibilité de changer d'emploi entre les différents ministères)
6- Programme d'accès à l'égalité
7- Rajeunissement de la fonction publique
8- Horaires flexibles (conciliation travail-famille)
9- Sentiment d'appartenance
10- Avantages sociaux (traitement différé, fonds de pension, etc.)
11- Notoriété de l'organisation

Par contre, certains facteurs ont été soulignés comme étant des facteurs négatifs, nuisibles à l'attraction d'une jeune main-d'œuvre. Ceux-ci sont présentés au tableau suivant.

Tableau 21 – Facteurs nuisibles à l’attraction des jeunes dans la fonction publique

Facteurs nuisibles à l’attraction
1- Concours (effectuer un stage ne facilite pas l’entrée dans la fonction publique)
2- Lourdeurs administratives (embauche, temps d’attente, etc.)
3- Double évaluation au cours du processus d’embauche
4- Tests non pertinents (n’évaluent pas correctement les compétences)
5- Compétition (la fonction publique face au privé)
6- Mauvaise image de la fonction publique (p. ex. : les publicités, les fermetures de postes, etc.)
7- Procédures lourdes (bureaucratisation)
8- Salaires trop faibles
9- Manque de reconnaissance de la formation et de l’expérience
10- Offre de postes occasionnels de trop longue durée (précarité)
11- Centralisation des postes importants à Québec

Nous remarquons que le salaire se trouve aussi bien dans le tableau des facteurs positifs d’attraction que dans celui des facteurs nuisibles. Cela s’explique par le fait que la perception que les fonctionnaires ont de la rémunération diffère lorsque l’on tient compte de l’âge et du poste occupé.

En ce qui a trait à la question de la rétention, nous indiquons ici les nombreuses suggestions visant à atteindre un meilleur niveau de rétention de la fonction publique. Le tableau suivant fait état des réflexions partagées par les participants.

Tableau 22 – Suggestions pour améliorer la rétention dans la fonction publique québécoise

Suggestions pour améliorer la rétention
1- Offrir la permanence plus rapidement
2- Décentralisation (p. ex. pour les promotions à des postes importants)
3- Occasionnels : offrir de nouveaux défis (mobilité horizontale)
4- Adapter le travail aux jeunes générations
5- Donner plus de reconnaissance
6- Développer l'appartenance à la fonction publique
7- Adapter les avantages sociaux (p. ex. les garderies, l'entraînement physique, etc.)
8- Mettre en avant l'établissement de plans de carrière
9- Miser sur la conciliation travail-famille (renforcer les acquis et entretenir ses forces)
10- Revoir le processus d'évaluation du rendement
11- Consulter le personnel
12- Établir des programmes spéciaux pour favoriser la rétention en région
13- Harmoniser les salaires avec ceux de la fonction publique fédérale et du privé
14- Proposer des horaires de travail flexibles
15- Améliorer la communication
16- Revoir l'organisation du travail
17- Offrir de la formation pertinente aux gestionnaires
18- Éliminer les effets néfastes de la bureaucratie
19- Proposer de nombreux défis aux effectifs de la fonction publique
20- Miser sur le mentorat et le parrainage
21- Mettre en place une technologie de pointe
22- Laisser une plus grande latitude aux gestionnaires
23- Valoriser le travail d'équipe
24- Effectuer une meilleure planification de la main-d'œuvre et de la relève
25- Ne pas percevoir les fonctionnaires comme une dépense pour l'État

4.4 Les entrevues avec les gestionnaires

Les propos des gestionnaires rencontrés rejoignent en grande partie les commentaires recueillis auprès des groupes de discussion. Ils peuvent d'ailleurs être regroupés autour de trois thèmes prédominants, à savoir la rigidité bureaucratique, l'image négative de la fonction publique québécoise et, en dernier lieu, un manque généralisé de reconnaissance.

On compare régulièrement l'administration publique à une grosse machine, souvent trop lourde, qui a de la difficulté à se mouvoir et qui ne peut répondre rapidement aux nouvelles exigences du marché du travail. Pour plusieurs gestionnaires, cette rigidité bureaucratique que l'on observe au cœur de nombreux processus administratifs (embauche, concours, promotion, etc.) engendre une grande lenteur de la fonction publique, qui peut s'avérer néfaste à la longue. La majorité des gestionnaires croit que cela traduit un manque de souplesse évident de la structure imposante qu'est

la fonction publique. Une quantité importante de pratiques de gestion des ressources humaines s'en trouve affectée de diverses manières.

Une trop grande rigidité bureaucratique peut souvent se traduire par une lenteur extrême dans les processus de GRH. La tenue de concours, le régime de classification des postes et des candidats, la façon d'approcher la question de l'embauche sont autant d'exemples de règles de gestion qui empêchent les cadres de bénéficier de la latitude souhaitée pour bien faire leur travail. Par exemple, plusieurs gestionnaires ont souligné qu'une approche très structurée comme celle des concours de recrutement permet effectivement de satisfaire le désir de transparence de la fonction publique québécoise. Par contre, il est très rare que cette approche permette aux gestionnaires de l'État d'agir de façon adéquate pour répondre aux vrais besoins qui se présentent à eux sur le terrain. À ce sujet, de nombreux exemples portant principalement sur le processus d'embauche ont été mentionnés au cours des entretiens. Entre autres, un directeur de ressources humaines s'est plaint que la marche à suivre pour pourvoir un poste est trop bureaucratisée. Même s'il apprécie grandement les compétences et les qualités de l'un de ses stagiaires, il n'a pas la possibilité d'agir et de le garder à son service immédiatement. Il doit suivre le cours normal du processus : tenue de concours, liste d'embauche, etc. Plusieurs délais ont retardé l'embauche de ce stagiaire, et cela s'est traduit par la perte de ce travailleur très compétent au profit de l'entreprise privée.

La rigidité bureaucratique est donc un problème majeur susceptible de devenir la cause de nombreux départs dans la fonction publique québécoise. L'approche managériale de l'appareil gouvernemental apparaît donc à plusieurs niveaux beaucoup trop lourde pour rivaliser avec succès avec les styles de gestion mieux adaptés aux réalités du secteur privé. Des règles de conduite trop précises peuvent se transformer, à l'occasion, en balises trop restrictives pour les gestionnaires. D'ailleurs, quelques personnes ont précisé au cours des entrevues qu'« il y a des règles tellement rigides qu'elles nuisent » à l'optimisation des pratiques de gestion.

À tort ou à raison, les gestionnaires soulignent également que plusieurs facteurs nuisent à l'image de la fonction publique québécoise. Ce problème d'image limite le pouvoir attractif de l'appareil gouvernemental. Que ce soit dans les médias électroniques ou écrits, on se plaît à dénigrer le travail des personnes qui travaillent au service de l'État; cela ne contribue certainement pas à dégager une image susceptible d'attirer la jeune main-d'œuvre.

À ce propos, quelques gestionnaires ont dit avoir remarqué qu'une grande partie des universitaires et des étudiants de niveau collégial partagent en ce moment une perception négative de l'image de la fonction publique. Selon eux, il est possible de faire de nouveau de l'administration publique un employeur de choix et d'améliorer sa force d'attraction. Pour ce, la suggestion principale de plusieurs intervenants est liée à la faible visibilité donnée à certains programmes. Compte tenu des besoins et des désirs exprimés par les jeunes des générations X et Y, les gestionnaires croient qu'il serait avantageux de miser sur toutes les actions accomplies afin de faciliter la conciliation travail-famille (horaires flexibles, services de garde sur les lieux de travail, etc.). D'autres ont parlé de séances d'activité physique mises à la disposition des jeunes fonctionnaires (programmes axés sur l'importance de la santé physique et mentale).

Pour la majorité des personnes rencontrées, une « fonction publique peu connue de la population est, en quelque sorte, une fonction publique mal vendue ». Si l'appareil gouvernemental met plus en lumière quelques-uns de ses atouts (la mobilité horizontale entre les ministères, la présence de nombreux emplois spécialisés au sein de la fonction publique, etc.), l'intérêt démontré envers l'État par la jeune main-d'œuvre ne pourra que croître. Mais un point important doit quand même être pris en considération. Comme plusieurs gestionnaires l'ont souligné dans leurs propos, toutes ces actions accomplies en vue de faire rejaillir une image étincelante de la fonction publique n'auront qu'une portée limitée si l'organisation continue à tenir un discours privilégiant une approche d'attrition. Un tel discours axé sur la recherche d'une diminution des effectifs laisse entrevoir aux jeunes fonctionnaires (ou aux futurs employés) un horizon bloqué où les possibilités d'avancement de leur carrière se seront considérablement effritées.

À l'intérieur, cette mauvaise image a aussi un effet néfaste sur le moral des effectifs; le manque d'appréciation des employés (et de leur travail) mine la motivation de ces derniers. Pour contrer ce problème, il est suggéré de rétablir la cohérence entre l'image du fonctionnaire au service du citoyen (la mission idéologique) et la réalité. En considérant que le désir de servir la communauté est l'un des principaux éléments d'attraction chez les jeunes, il est donc primordial de redonner aux travailleurs les outils qui permettront d'atteindre ce but : travailler pour la communauté, c'est participer à l'amélioration de notre société. Ainsi, il faut amoindrir les effets de règles trop contraignantes et redonner au fonctionnaire la possibilité d'agir sur le monde qui l'entoure.

Plusieurs ont signalé le manque de reconnaissance qui sévit dans la fonction publique. Ici, les gens ont défini la reconnaissance de deux façons tout aussi importantes l'une que l'autre : 1) la reconnaissance des diplômes et de l'expérience acquise par le travailleur; et 2) la reconnaissance au sens entendu normalement en gestion des ressources humaines, c'est-à-dire l'action de souligner à l'employé le travail bien fait grâce à une valorisation. Cette tendance négative prend sa source aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'administration publique. À l'intérieur, les directeurs des ressources humaines constatent que l'évaluation déficiente des compétences et des talents des fonctionnaires entraîne une perte d'efficacité et d'efficience au travail. Les gestionnaires rencontrés suggèrent à cet effet de porter une attention plus soutenue à tout ce qui constitue le « bagage » professionnel du travailleur; en tenant compte de la formation de l'employé, de ses expériences, de sa capacité d'adaptation, etc. L'employeur sera alors plus à même de prendre de meilleures décisions dans l'ensemble de ses pratiques de GRH et de mieux exprimer sa reconnaissance.

- Reconnaissance de la formation;
- Reconnaissance du potentiel professionnel et de l'expérience;
- Plus d'attention portée aux expériences de travail pouvant compenser l'absence d'une scolarisation adéquate;
- Plus de rigueur manifestée dans la reconnaissance des potentiels au travail afin de mieux perfectionner le personnel.

En considération de la reconnaissance en gestion des ressources humaines, les gestionnaires rencontrés s'entendent tous pour privilégier les approches mentionnées ci-dessous :

- Porter plus d'attention à la reconnaissance envers les jeunes fonctionnaires;
- Adapter et varier les formes de reconnaissance;
- Créer une habitude concernant l'application du processus de reconnaissance chez les jeunes fonctionnaires.

Tous s'entendent, autant les gestionnaires interviewés que les participants dans les groupes de discussion, pour dire que la fonction publique doit impérativement revoir l'organisation du travail. En comparaison avec les pratiques privilégiées en gestion, on constate que les procédures actuelles de l'appareil gouvernemental sont trop lourdes. Quand nous adoptons un virage « jeunesse », il est souhaitable de revoir les méthodes de travail et d'en réévaluer la portée sur le plan stratégique. Il faut donc rechercher dans les différentes approches ce qui peut répondre avec succès aux désirs et aux besoins de la nouvelle main-d'œuvre issue de la génération Y.

L'administration publique québécoise, comme beaucoup d'autres organisations, est confrontée à la rareté d'une jeune main-d'œuvre qualifiée. Compte tenu de la situation actuelle (et future) sur le marché du travail, il est temps d'agir. Le sondage auprès des étudiants universitaires et des jeunes fonctionnaires a soulevé des insatisfactions qui devront être prises en considération. De plus, les gestionnaires rencontrés à l'occasion des entrevues ainsi que les participants aux groupes de discussion ont corroboré par leurs propos les résultats des sondages.

5. Conclusion

Depuis quelques années, la société québécoise se transforme de façon importante. Deux phénomènes s'imposent d'emblée comme vecteurs du changement : le vieillissement de la population active et, parallèlement, le faible taux de natalité que l'on connaît depuis plusieurs décennies ont provoqué une mutation démographique dont découle aujourd'hui la pénurie de main-d'œuvre disponible. Dans un marché du travail devenu de plus en plus compétitif, les jeunes travailleurs québécois ont le loisir de négocier avec les employeurs et de choisir l'emploi qui répondra le mieux à leurs aspirations personnelles et professionnelles; ils conserveront probablement le privilège de la mobilité pour une bonne partie de leur carrière. Les défis que doivent relever les entreprises privées ainsi que les ministères et organismes publics relèvent aussi bien de la question de l'attraction de la main-d'œuvre que de celle de sa rétention.

Afin de mieux se préparer à faire face aux nouvelles réalités du marché de l'emploi, le Conseil du trésor a diffusé en 2004 son « Plan de modernisation de l'État québécois »; il s'agissait de mettre en place les premiers jalons d'un programme visant à faire de la fonction publique québécoise un employeur de choix. Se situant au cœur de cette réforme, les ressources humaines auront à jouer un rôle essentiel dans l'atteinte d'une plus grande efficacité de l'État. Pour que cette approche soit un succès, il est primordial de connaître exactement ce que la fonction publique québécoise doit faire pour s'assurer de répondre adéquatement aux aspirations de la nouvelle génération, et aussi de tenir compte des besoins réels des jeunes fonctionnaires. Le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec nous a mandatés pour approfondir cet axe de réflexion auprès de deux principaux bassins de main-d'œuvre : 1) les jeunes adultes travaillant actuellement pour la fonction publique québécoise; et 2) les étudiants universitaires qui représentent la population cible du recrutement de la fonction publique.

Pour que le gouvernement québécois améliore sa force d'attraction des jeunes qui accéderont bientôt au marché du travail, il devait se rapprocher des étudiants et chercher à mieux connaître leurs aspirations. Le sondage électronique effectué auprès des étudiants universitaires du Québec confirme que les valeurs préconisées par la génération Y varient de celles privilégiées par les précédentes générations. Il est très important pour eux que le travail reflète leurs valeurs. Voulant se construire en se dépassant sans cesse, ils désirent être mis à l'épreuve et relever de nombreux défis. De plus, la communication et l'entraide sont aussi pour eux des éléments essentiels à un bon milieu de travail; c'est pourquoi ils aiment faire partie d'une équipe de travail. Mais cela ne se fait pas à n'importe quel prix. Leur motivation au travail ne vient pas nécessairement de l'aspect pécuniaire. Les étudiants universitaires disent accorder une grande place à l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Beaucoup de futurs travailleurs (51,5 %) veulent faire carrière au sein de la fonction publique québécoise; l'appareil gouvernemental se classe en deuxième position dans la liste des employeurs potentiels. Les facteurs d'attrait qui ressortent de leurs réponses sont, bien sûr, la qualité des avantages sociaux offerts, les possibilités

d'avancement et les chances de perfectionner leurs compétences. Néanmoins, pour plusieurs des répondants, la fonction publique projette toujours une image négative. Cette perception s'appuie sur certaines caractéristiques qui servaient parfois à définir l'administration publique : la lourdeur de l'appareil bureaucratique, la monotonie de l'emploi de fonctionnaire, etc. Pour agrandir son bassin de main-d'œuvre potentielle, il est nécessaire que l'État apporte des ajustements à son approche.

Outre l'influence que les pratiques de GRH exercent sur la rétention des employés, l'enquête indique que les traits psychologiques des employés comptent aussi. Les jeunes fonctionnaires qui sont les plus prédisposés à quitter leur emploi sont ceux qui démontrent un attachement affectif et moral plus faible envers la fonction publique québécoise. Ils sont aussi moins engagés au travail et à l'emploi. Par ailleurs, ils démontrent un plus grand attachement instrumental envers leur employeur. Les observations corroborent aussi les résultats de plusieurs études récentes selon lesquelles la motivation des employés du secteur public diffère de celles des employés du secteur privé. Les employés du secteur public chercheraient, entre autres, un milieu de travail qui favorise la collaboration plutôt que la compétition, qui valoriserait les tâches visant à aider les plus démunis ainsi qu'à accroître le bien-être collectif de la société (Buelens et Van den Broeck 2007; Vigoda-Gadot et Meiri 2008; Wright 2007; Wright et Pandey 2008). Par conséquent, le gouvernement québécois tirerait avantage à reconnaître les personnes qui partagent ces valeurs au moment de la sélection des candidats. Autrement dit, il semble pertinent de tenir compte de l'arrimage entre les attentes et les valeurs des employés et celles de la fonction publique québécoise.

Les réponses obtenues au sondage mené auprès des jeunes fonctionnaires nous renseignent beaucoup quant aux éléments favorisant une plus grande rétention du personnel. Parmi les pratiques de GRH étudiées, trois ont été indiquées comme étant une source de grande insatisfaction auxquelles il faut s'attarder : la rémunération, les promotions et la communication. Dans un contexte de gestion budgétaire serrée, les problèmes liés à la rémunération s'avèrent plus difficiles à résoudre : on ne peut tout simplement pas hausser les salaires de tous. Pour corriger cette situation, l'employeur peut, par exemple, mettre en place d'autres formes de reconnaissance comme la participation des employés aux décisions ou encore donner plus de latitude dans l'aménagement du temps de travail. Des travaux récents (DeHart-Davis *et al.*, 2006; Moynihan et Landuit, 2008; Vigoda-Gadot et Meiri, 2008) soulignent d'ailleurs que les employés du secteur public seraient moins motivés par les récompenses pécuniaires, mais davantage par les récompenses intrinsèques (plus de reconnaissance, de responsabilités, de flexibilité, etc.)

Une autre source d'insatisfaction qui a été reconnue porte sur le système de promotion. En fait, les résultats de l'enquête semblent suggérer que le système actuel de promotion est moins performant que celui de la rémunération. Seulement un tiers des répondants sont satisfaits de la progression de leur carrière. Bien que les principes actuels d'affectation visent à avoir un système de promotion impartial, on peut se demander s'ils ne relèguent pas au second rang d'autres facteurs qui deviennent aujourd'hui de plus en plus importants. Un système de promotion efficace devrait permettre de recruter rapidement les candidats, de reconnaître de manière appropriée

les employés possédant les qualités recherchées et de favoriser le cheminement de carrière des jeunes fonctionnaires.

La troisième source d'insatisfaction des employés concerne la qualité de la communication. La fonction publique est, de par sa nature, fortement hiérarchisée. Il s'agit là d'une structure qui favorise la communication unidirectionnelle, du haut vers le bas. Il y aurait lieu de se demander s'il ne serait pas préférable de favoriser la mise en place d'un système de communication bidirectionnelle, c'est-à-dire un système pouvant offrir la chance aux employés d'être écoutés par la direction. Ainsi, le gouvernement pourrait répondre plus adéquatement aux aspirations de ses employés.

Quoi qu'il en soit, des changements doivent se produire afin d'améliorer la rétention dans la fonction publique québécoise. Au cours de cette étude, nous avons aussi été appelés à rencontrer des cadres. La plupart ont exprimé le désir d'avoir plus de latitude en matière de gestion des ressources humaines. Ils souhaitent conduire eux-mêmes le processus de dotation et disposer d'une certaine autonomie en ce qui concerne les mesures de reconnaissance au travail ainsi que d'une plus grande marge de manœuvre pour l'instauration de primes au rendement pour les employés. Évidemment, de telles responsabilités supplémentaires nécessitent une meilleure préparation des cadres quant à la gestion. De plus, des changements de cette importance requièrent des modifications à la Loi sur la fonction publique, principalement dans le domaine de la dotation, pour permettre à la fonction publique québécoise de jouer sur le même terrain que ses concurrents.

Notons enfin que toute action accomplie en vue d'améliorer l'attraction ou la rétention du personnel aura une répercussion bénéfique sur l'image de l'organisation. La population et les étudiants en particulier percevront le fort dynamisme de l'appareil gouvernemental, dynamisme qui permettra sûrement à la fonction publique québécoise de bien se positionner en tant qu'employeur de choix pour les futures générations.

6. Bibliographie

- ABBASI, S. M., & HOLLMAN, K. W. (2000), « Turnover: The real bottom line », *Public Personnel Management*, vol. 29, n°3, pp. 333-343.
- ADAMS, J. S. (1963), « Toward an Understanding of Iniquity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n°5, pp. 422-436.
- ALLAIN, C. (2005), *Génération Y: l'enfant-roi devenu adulte*, Outremont, Éditions Logiques.
- ALLEN, N.J. et J.P. MEYER (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n°1, p. 1-18.
- Allen, P. (2004), « Welcoming Y », *Benefits Canada*, vol. 28, n°9, p. 51.
- Almudever, B. et A. Le Blanc (2001), « Comment faciliter l'insertion des nouveaux recrutés dans les organisations de Travail ? » dans Lévy-Leboyer, C. (dir.), *RH. Les apports de la psychologie du travail*, Paris, Éditions d'Organisation, collection « Les Références », pp. 359-383.
- Amherdt C. H. (1999), *Le chaos de carrière dans les organisations. A la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*, Montréal, Éditions Nouvelles.
- Arnold, H. et J. Feldman (1982), « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, pp. 350-360.
- Arthur, D. (2001), *Attracting and Retaining Top Performers. The Employee Recruitment and Retention Handbook*, New York, Amacom.
- Aryee, S. et K. Tan. (1992), « Antecedents and outcomes of career commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 40, n°3, pp. 288-305.
- Association des jeunes de la fonction publique québécoise (2002), *L'intégration des jeunes : Un enjeu fondamental*, Gouvernement du Québec.
- Audet, M. (2004), « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 20-26.
- Auger, J. (2002), « Le renouvellement de la fonction publique dans quelques pays de l'OCDE », *Coup d'œil. L'Observatoire de l'administration publique*, École nationale d'administration publique, vol. 8, n°1, p. 2-5.
- Baldwin, J. et V. Peters (2001), « Training as a Human Resource Strategy: The response to staff shortages and technological change », Ottawa, Micro-Economic Analysis Division. Disponible à l'adresse suivante: http://www.statcan.ca/cgi-bin/IPS/display?cat_num=11F0019MIE2001154
- Barber, A. E. (1998), « Recruitment and Attraction After the Initial Interview », *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Barraud-Didier, V., S. Guerrero et J. Igalens (2003), « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, p. 2-13.
- Becker, B. et B. Gerhart (1996), « The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 779-802.

- Blais, R. (1996), *Les ressources humaines, l'atout concurrentiel*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Blau, G. (1989), « Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 35, n° 1, p. 88-103.
- Boshoff, C. et G. Mels (2000), « The impact of multiple commitments on intentions to resign: An empirical assessment », *British Journal of Management*, vol. 11, n° 3, p. 255.
- Brown, M. (1996), *International Performance Appraisal: Transitional Process with Cross-Cultural Considerations*, Paper presented at Academy of Management in Cincinnati.
- Buelens, M. et Van den Broeck, H. (2007), « An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations », *Public Administration Review*, vol. 67, n° 1, p. 65-74.
- Bureau du vérificateur général de l'Ontario (2006), « Renouvellement des ressources humaines », *Rapport annuel*, p. 289-295. Disponible à l'adresse suivante : http://www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr06/402fr06.pdf
- Burgess, Z., R.J. Burke et F. Oberklaid (2006), « Workaholism Among Australian Psychologists: Gender Differences », *Equal Opportunities International*, vol. 25, n° 1, p. 48-59.
- Burke, R.J. (1999), « Workaholism in Organizations: Gender Differences », *Sex Roles*, vol. 41, n° 5/6, p. 333-345.
- Cardinal, L. (2004), *Rétention du personnel clé: Diagnostic et intervention*, Montréal, École des Sciences de la Gestion : UQÀM.
- Cerdin, J.-L. (2000), « Recrutement et sélection des expatriés », *Gestion 2000*, n° 4, p. 87-101.
- Chang, E. (1999), « Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention », *Human Relations*, vol. 52, n° 10, p. 1257-1278.
- Christin, J. (2007), *Quelles ressources pour favoriser l'allongement de la vie professionnelle dans les entreprises françaises ?* Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, Institut d'Administration des Entreprises, Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, W.P. 792, p. 1-32.
- Clarke, K. F. (2001). "What Businesses Are Doing to Attract and Retain Employees-Becoming an Employer of Choice." *Employees Benefit Journals*, p. 21-23.
- Commission de la Fonction Publique du Canada (2002), *La voie future : défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique*, Gouvernement du Canada.
- Conference Board du Canada (2000), *Managing Scarce Skills : Recruitment and Retention*.
- Corporate Human Resource Plan (2007), *Being the best*, Province de Colombie-Britannique. Disponible à l'adresse suivante : www.bcpublicservice.ca/CHRP_07.pdf
- Cox, T.H. et S.M. Nkomo (1991), « A Race and Gender-Group Analysis of the Early Career Experience of MBAs », *Work and Occupations*, vol. 18, n° 4, p. 431-446.
- D'Amboise, G. (2001), *Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée*, Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration.

- Dalton, D. R. et W. D. Todor (1979), « Turnover turned Over : An Expanded and Positive Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 2, p. 225-235.
- DeHart-Davis, L., J. Marlowe et K.S. Pandey (2006), « Gender Dimensions of Public Service Motivation », *Public Administration Review*, vol. 66, n°6, p. 873-887.
- Delay, B. et G. Huyez-Levrat (2006), « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles? », *Sociologies Pratiques*, n° 12, p. 37-50.
- Delery, J. E., D. Doty et D. Harold. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 802-836.
- Deloitte, Touche, Tohmatsu (2005), « Retiring workforce, widening skills gap, exodus of "critical talent" threaten companies », Australie. Disponible à l'adresse suivante: http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D5527%2526cid%253D102915,00.html
- Dolan, S. L., et R. S. Schuler (1995), *La gestion des ressources humaines*, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Dolan, S. L., T. Saba, S. Jackson et R. S. Schuler (2002), *La gestion des ressources humaines*, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler (2007), *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e édition, Saint-Laurent (Québec), ERPI.
- Dubé, L., A. Bourhis et R. Jacob (2004), « "Structuring spontaneity": The Impact of Management Practices on the Success of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice », *Cahier du GreSI*, n°04-20, HEC Montréal. Disponible à l'adresse suivante: <http://gresi.hec.ca/cahier.asp>
- Eisner, S. P. (2005), « Managing Generation Y », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 70, n°4, p. 4-15.
- Fabi, B. et N. Pettersen (1992), « Human Resource Management Practices in Project Management », *International Journal of Project Management*, vol. 10, n°2, p. 81-88.
- Falkenberg, L., T. Stone et N. Meltz (1999), *Human Resource Management in Canada*, Toronto, Harcourt Brace.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2002), Sondage sur la disponibilité de la main-d'œuvre et la formation, Résultats de recherche. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.fcei.ca/researchf/surveys/results/labour-survey-results-f.pdf>
- Fombrun, C., N.M. Tichy et M.A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (2004), *Rapport de consultation électronique sur la réorganisation de l'État. Une réflexion des jeunes employés de l'État face à la redéfinition de la fonction publique québécoise*. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.forumjeunes.gouv.qc.ca/pdf/Rapport%20de%20consultation%20electronique%20sur%20la%20Reorganisation%20de%20l'Etat.pdf>
- Foucher, R. et A. Gosselin (2004), « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? », *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 38-48.
- Frances, R. (1981), *Satisfaction dans travail et emploi*, Paris, Presses universitaires de France (PUF).

- Frigo, M. (2006), « Knowledge Retention: A Guide for Utilities », *Journal AWWA*, vol. 98, n°9, p. 81-84.
- Galambert, P. (1987), *20 clés pour la compétitivité : motivation et esprit d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Galland, O. et B. Roudet (2001), *Les valeurs des jeunes. Tendances en France depuis 20 ans*, Paris, L'Harmattan.
- Garand, D. J. (2004), *L'analyse des difficultés reliées à l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié (PHQ) dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches*, Rapport final pour Pôle Québec Chaudière-Appalaches et Emploi-Québec, Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval.
- Gingras, J.-F. (2005), « Attirer du personnel: une question d'image et de considération », *Le Soleil*, Québec.
- Goltz, S. M. et C. M. Giannantonio (1995), « Recruiter Friendliness and Attraction to the Job: The Mediating Role of Inferences about the Organization », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, n°1, p. 109-118.
- Gosselin, A. (2000), *Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gestion.
- Government of Alberta (2006a), *Building and Educating Tomorrow's Workforce : Alberta's 10 Year Strategy, Alberta Human Resources and Employment*. Disponible à l'adresse suivante: http://employment.alberta.ca/documents/WIAWIA-BETW_strategy.pdf
- Government of Alberta (2006b), *Inventory. Government of Alberta Initiatives, Alberta Human Resources and Employment*. Disponible à l'adresse suivante: http://employment.alberta.ca/documents/LMI/LMIBAW_AB_Skill_Shortages.pdf
- Guérin, G. (1984), « Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises », *Gestion*, vol. 9, n° 1-2, p. 28-36 et 36-43.
- Guerrero, S., J.-L. Cerdin et A. Roger. (2004), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Éditions Vuibert.
- Guibert, L.-L. (2005), *Examen du processus synergique de valeur : exigences et répercussions*, 16ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine.
- Guinn, S. (2000), « Succession planning without job titles », *Career Development International*, vol. 5, n°7, p. 390.
- Hale, J. et G. Bailey (1998), « Seven Dimensions of Successful Reward Plans », *Compensation & Benefits Review*, vol. 30, n°4, p. 71-79.
- Hall, D. T. (2002), *Careers in and out of organizations*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Hiltrop, J.-M. (1999), « The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent », *European Journal of Management*, vol. 17, n°4, p. 422-430.
- Homans G. C. (1974), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Igbaria, M. et T. Guimaraes (1999), « Exploring differences in employee turnover intentions among telecommuters and non-telecommuters », *Journal of Management Information Systems*, vol. 16, n°1, p. 147-164.
- Ingham, J. (2006), « Closing the talent management gap », *Strategic HR Review*, vol. 5, n°3, p. 20.

- Inglehart R., M. Basanez et A. Moreno (1998), *Human Values and Beliefs : A Cross-Cultural Sourcebook*. Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Institut de la Statistique du Québec (2009), *La population du Québec à l'horizon 2056*. Disponible à l'adresse suivante : http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2009/perspectives2006_2056_sec2.pdf
- Izzo, J. B. et P. Withers. (2001), *Values Shift : The New York Ethic and What It Means for Business*, Vancouver (BC), Fairwinds Press.
- Konrad, A.M. (2003), « Defining the domain of workplace diversity scholarship », *Group and Organization Management*, vol. 28, n°1, p. 4-17.
- Lancaster, L. C., et D. Stillman (2002), *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*, New York, Harper Business.
- Lapaige, V. (2006), « Globalisation et Surcharge Mentale au Cours des Dernières Décennies Dans les Sociétés Dites Développées », *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 25, n°2, p. 45 – 57.
- Lawler, E. E. III. (1977), « Adaptive Experiments - An Approach to Organizational Behavior Research », *The Academy of Management Review*, vol. 2, n°4, p. 576-585.
- Lee, T. W., T. R. Mitchell, *et al.* (1996), « An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°1, p. 5-36.
- Lee K., J. J. Carswell et N. J. Allen (2000), « A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work related variables », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n°5, p. 799-811.
- Lefkowitz, J. L. (1992), « Older Workers : Why and How to Capitalize on Their Powers », *Employment Relations Today*, vol. 19, n°1, p. 63-79.
- Légaré, J. (2004), « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 13.
- Les Associés de Recherche Ekos inc. (2001), *Public Service Renewal: Views from Within and from the Outside*.
- Lowe, G. (2000), *The Challenges of Becoming the 'Employer of Choice' for Young Workers*, présentation à la Conférence sur l'avenir du travail dans le secteur public, Institut d'administration publique du Canada, Victoria (C.-B.), le 27 Mars 2000, p. 5.
- Lowe, G. (2000), *The Quality of Work: A people-Centred Agenda*, Oxford University Press, p. 105-110.
- Lyons, S.T., L.E. Duxbury et C.A. Higgins (2006), « A comparison of the values and commitment of private sector, public sector and parapublic sector employees », *Public Administration Review*, vol. 66, n°4, p. 605-618.
- Maltais, D. et B. Mazouz (2004), « À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences: les compétences clés des gestionnaires publics de demain », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 82-91.
- Manpower Belgium (2007), *La pénurie croissante de talents: des pistes pour l'avenir*, Bruxelles. Disponible à l'adresse suivante : http://www.manpower.com/common/download/download.cfm?companyid=MAN&fileid=121618&filekey=27b72544-3ca2-46c4-ba99-a33257d7432f&filename=FR_TalentCrunch_2007.pdf

- Martin, C. et B. Tuglan (2002), *Managing the generation mix: From collision to collaboration*, Amherst (MA), HRD Press.
- Mathieu, J. E. et D. M. Zajac (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, vol. 108, n°2, p. 171–194.
- McGee, G. W. et R. C. Ford (1987), « Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales », *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n°4, p. 638-641.
- Ménard J.-Y. (2004), « De l'intégration à l'insertion dans l'entreprise » dans C. Nonardi, N. Grégori, J.-Y. Ménard et N. Roussiau (éd.), *La Psychologie Sociale Appliquée: Emploi, Travail et Ressources Humaines*. Éditions InPress, Paris, p. 21-40.
- Milliken, F.J. et L.L. Martins (1996), « Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *Academy of Management Review*. vol., 21, p. 402-433.
- Mitchell, T.R., B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski et M. Erez (2001), « Why people stay : using job embeddedness to predict voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°6, p. 1102-1121.
- Morin, E. M. (1996), « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail » dans T. C. Pauchant et coll. (dir.), *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal/Paris, Québec/Amérique – Éditions de l'organisation, collection Manpower, p. 257-286.
- Morin, E. M., A. Savoie et G. Beaudin (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Morissette, R. et J. Rosa (2003), *Alternative work practices and quit rates: methodological issues and empirical evidence for Canada*, Research Paper n° 199, Statistics Canada, Toronto.
- Morrow, P.C. et J.C. McElroy (1987), « Work commitment and job satisfaction over three career stages », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, n°3, p. 330-346.
- Moynihan, D.P. et N. Landuit (2008), « Explaining Turnover Intention in State Government : Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty », *Review of Public Administration*, vol. 28, n°2, p.120-143.
- Nova Scotia Public Service Commission (2005), *How's work going? Employee Survey Results Report. Mini survey 2005*, Halifax (NS). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.gov.ns.ca/psc/pdf/EmployeeSurvey/2005/Volume1/2005%20Employee%20Survey%20Results%20Report%20Final.pdf>
- Nova Scotia Public Service Commission (2006), *A framework for Attraction and Retention in the Government of Nova Scotia*, Halifax (NS). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.gov.ns.ca/psc/pdf/attractionretention/attraction%20and%20retention%20Framework.pdf>
- Organisation Internationale du Travail (2007), *Key Indicators of the Labour Market Programme*, Economic and Labour Market Analysis Department – Employment Trends. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>
- Ouimet, D. (1990), *Le manager de la nouvelle génération*, Québec, Les éditions Un monde différent ltée.
- Paillé, P. (2003), « La fidélisation des ressources humaines », *Economica*, Paris.

- Paré, G. (2002), « La génération Internet : un nouveau profil d'employés », *Gestion*, vol. 27, n°2, p. 47-53.
- Paugam, S. (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris, Presses universitaires de France.
- Pelchat, Y. et al. (2003), *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- Pépin, R. (1994), *Motiver et mobiliser ses employés*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales.
- Peretti, J.M. (2006), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Perrot, S. (2004), « Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 39, n° 206, p. 25-40.
- Petterson, N (1991), « What do we know about the effective project manager? », *International Journal of Project Management*, vol. 9, n°2, p. 99-104.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pinkovitz, W. H., J. Moskal et al. (2004), « Combien vous coûte le roulement du personnel ? », *Effectif*, vol. 7, n° 2.
- Porter, L. W. et R. M. Steers (1973), « Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism », *Psychological Bulletin*, vol. 80, n° 2, p. 151-176.
- Price, J. L. (1977), *The Study of Turnover*, Ames, The Iowa University Press.
- Price Waterhouse Coopers (2006), « Technology Executive Connections – Successful Strategies for Talent Management », vol. 3.
- Public Service Renewal Project (2002), « The Public Service of Tomorrow ». Disponible à l'adresse suivante: www.bcpublicservice.ca/reports.htm
- Ressources Humaines et Développement des Compétences Canada (2002), *Comment préparer les jeunes Canadiens au marché du travail de demain*, HRSDC. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.hrsdc.gc.ca/fra/sm/ps/rhdc/rpc/publications/recherche/2002-000003/page04.shtml>
- Rothwell, W. J. (2001), *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*, New York, Amacon.
- Roussel, P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Éditions Economica.
- Roussel, P. et F. Wacheux (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherches en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles, De Boeck.
- Rozanova, J. (2006), « Seniors and Portrayals of Intra-generational and Inter-generational Inequality in the Globe and Mail », *Canadian Journal on Aging*, vol. 25, n°4, p. 373-386.
- Rynes, S. L. et A. E. Barber (1990), « Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, p. 286-310.
- Rynes, S. L., M. O. Orliczky et al. (1997), « Experienced Hiring Versus College Recruiting: Practices and Emerging Trends », *Personnel Psychology*, vol. 50, n° 2, p. 309-339.
- Saba, T. et G. Guérin (2003), « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles*, vol. 58, n°4, p. 590-619.

- Saba, T. et G. Guérin (2004), « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 54-63.
- Saba, T., S. L. Dolan, S. Jackson et R. Schuler (2007), *La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4^e édition, Québec, ERPI / Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, R. N. Osborn et C. De Billy (2006), *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2004), *Moderniser l'Etat pour des services de qualité aux citoyens*, gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *L'effectif de la fonction publique du Québec 2007-2008 , analyse comparative*, gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2009), Message de Monique Gagnon-Tremblay.
Disponible à l'adresse suivante :
<http://www.carrieres.gouv.qc.ca/decouvrir-la-fonction-publique/vue-densemble/message-de-mme-monique-gagnon-tremblay-presidente-du-conseil-du-tresor-et-ministre-responsable-de-ladministration-gouvernementale/index.html>
- Society of Management Accountants of Canada (1999), « Vos futures employés: la génération montante réclame un meilleur équilibre entre travail et vie privé », *CMA Management*, vol. 73, n°7, p. 32.
- Spector, P.E. (2000), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, New York, John Wiley and Sons.
- St-Onge, S., M. Audet, V. Haines et A. Petit (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Québec, Gaëtan Morin Éditeur.
- Statistique Canada (2007), *Portrait de la population canadienne en 2006, selon l'âge et le sexe, Recensement de 2006*. Disponible à l'adresse suivante :
<http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/agesex/pdf/97-551-XIF2006001.pdf>
- Statistique Canada (2007), *L'évolution de la population active au Canada, Recensement de 2006*. Disponible à l'adresse suivante :
<http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/labour/pdf/97-559-XIF2006001.pdf>
- Tahon, M.-B. et A. Tremblay (2005), *Génération*, Québec, Nota Bene.
- Tanguay, Y. (2004), « La fidélisation du personnel pour parer à une pénurie annoncée », *Effectif*, vol. 7, n°1, p. 14-17.
- Thévenet, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Liaisons.
- Tremblay, J. (2006), « Comment retenir ses employés ». *Le Soleil*, p. 30.
- Tremblay, M. (2002), « Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe ». *Effectif*, vol. 5, n°5, p. 18-25.
- Tremblay, M., P. Guay et G. Simard (2000), *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, Montréal, CIRANO.
- Tremblay, M., A. Roger (1992), « La gestion des carrières », dans *L'Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert.
- Tremblay, M. et T. Wils (2005), « La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n°2, p. 37-49.
- Tucker, E., T. Kao et N. Verma (2005), « Next-Generation Talent Management: Insights On How Workforce Trends Are Changing The Face Of Talent Management », *Business Credit*, vol. 107, n°7, p. 8-20.

- Vallemont, S. (2005), « Le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique », *Télescope. Revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 12, p. 36-47.
- Vallerand, R.J. et E.E. Thill (1993), « Introduction au concept de motivation » dans Vallerand, J. et E.E. Thill (éd.), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Éditions études vivantes.
- Vanderberghe, C. (2004), « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Revue internationale de gestion*, vol. 29, n° 3, p. 149-162.
- Vigoda-Gadot, E. et Meiri, S. (2008), « New Public Management Values and Person-Organization Fit: a Socio-Psychological Approach and Empirical Examination among Public Sector Personnel », *Public Administration*, vol. 86, n° 1, p. 111-131.
- Wagar, T. (2003), *Employee Involvement and HR Management in Atlantic Canadian Organizations*, Halifax, St.-Mary's University.
- Wallum, P. (1993), « A broader view of succession planning », *Personnel Management*, vol. 25, n°9, p. 42-45.
- Wanous, J. P. (1992), *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Wils, T., C. Labelle, G. Guérin et M. Tremblay (1998), « Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, n°2, p. 30-39.
- Wright, B. E. et Pandey, S.K. (2008), « Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit », *Administration and Society*, vol. 40, n°5, p. 502-521.
- Wright, B. E. (2007), « Public Service and Motivation: Does Mission Matter? », *Public Administration Review*, vol. 67, n° 1, p. 54-64.
- Zemke, R., C. Raines et B. Filipezak (2000), *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*, Washington (DC), American Management Association.