

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

LA GESTION DE L'ATTRACTION
ET DE LA RÉTENTION DE LA
MAIN-D'ŒUVRE AU SEIN DE
LA FONCTION PUBLIQUE
QUÉBÉCOISE

GENEVIÈVE VALLÉE

DOCUMENT DE RECHERCHE
DR-2007-004



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**La gestion de l'attraction et de la rétention
de la main-d'œuvre au sein de la
Fonction publique québécoise**

GENEVIÈVE VALLÉE

**Sous la direction de FRANÇOIS-BERNARD MALO (ARUC)
et NATHALIE CONNOLLY (SCT)**

Document de recherche
DR-2007-004

Mai 2007

Cette étude a été réalisée sous forme d'« Intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) » dans l'axe 2 de l'ARUC sur « les innovations dans l'organisation et les relations du travail ». Elle a été réalisée au Secrétariat du Conseil du trésor et subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)

Collection Document de recherche - DR-2007-004

**« La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la
Fonction publique québécoise »**

Geneviève Vallée

ISBN 978-2-923619-09-5

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psycho-sociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ANNEXES	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
1 PORTRAIT DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR	3
1.1 LE CONSEIL DU TRÉSOR	3
1.2 STRUCTURE DE L'ORGANISATION	3
1.2.1 Les sous-secrétariats	4
1.2.2 Le sous-secrétariat au personnel de la fonction publique	4
1.2.3 Direction de la planification, de l'évaluation et du développement des compétences.....	5
1.2.4 Équipe de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.....	5
1.3 MISSION DE L'ORGANISATION	5
1.4 DYNAMIQUE DE L'ORGANISATION	6
2 UNE EXPLICATION DÉTAILLÉE DU PROBLÈME AYANT DONNÉ LIEU AU MANDAT D'INTERVENTION.....	7
2.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE	7
2.2 PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	8
2.3 INTROSPECTION DES MINISTÈRES ET ORGANISMES	9
2.4 NATURE DU MANDAT D'INTERVENTION	10
3 DÉMARCHES ENTREPRISES POUR RÉALISER LE MANDAT.....	11
3.1 AVANTAGES ET LIMITES DE LA DÉMARCHE EFFECTUÉE	12
4 ANALYSE CRITIQUE DES DIVERSES SOLUTIONS ENVISAGÉES.....	15
4.1 DÉFINITION DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE	16
4.1.1 Définition de la capacité d'attraction.....	16
4.1.2 Définition de la rétention.....	16
4.2 PRINCIPAUX MODÈLES EXPLICATIFS DU ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE	17
4.2.1 Modèle de Porter et Steers (1973)	19
4.2.2 Modèle de Mobley, Griffeth, Hand et Meglino (1979)	20
4.2.3 Modèle d'Iverson et Pullman (2000).....	21
4.3 MODÈLE HOLISTE DU ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE PRÉSENTÉ AU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	22
4.3.1 Influences de l'environnement	24
4.3.2 Déterminants de l'environnement interne	26
4.3.3 La mobilisation.....	32
4.3.4 Conséquences sur la performance globale.....	32
4.4 INDICATEURS DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	33
4.4.1 Description des indicateurs d'attraction	34
4.4.2 Description des indicateurs de rétention.....	35
4.4.3 Niveaux d'analyse	36
4.4.4 Analyse temporelle et analyse comparative	37

4.5	SOLUTIONS VALIDÉES EMPIRIQUEMENT CONCERNANT L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION	38
4.6	OUTIL D'ANALYSE POUR FAVORISER L'IMPLANTATION DE SOLUTIONS.....	46
5	NATURE DES DÉMARCHES EFFECTUÉES POUR IMPLANTER LES RECOMMANDATIONS.....	49
6	CONCLUSION	53
	BIBLIOGRAPHIE	55
	ANNEXES	61

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : MODÈLE THÉORIQUE DU ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE SELON MOBLEY, GRIFFETH, HAND ET MEGLINO (1979)	20
FIGURE 2 : MODÈLE HOLISTE POUR EXPLIQUER LE ROULEMENT VOLONTAIRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE	23

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : INDICATEURS DE LA CAPACITÉ D'ATTRACTION	35
TABLEAU 2 : TAUX DE ROULEMENT VOLONTAIRE	35
TABLEAU 3 : TAUX D'ABSENTÉISME	36
TABLEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN- D'ŒUVRE	39
TABLEAU 5 : PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES SELON BOISVERT, COSSETTE ET POISSON (1999)	46

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du Conseil du trésor - 1 -

Annexe 2 : Influences des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'attraction et la
rétention de la main-d'œuvre - 2 -

RÉSUMÉ

L'attraction et la rétention des employés apparaît être une préoccupation grandissante pour les organisations actuellement. En effet, diverses conjonctures environnementales contribuent à exacerber, avec raison sans doute, les préoccupations des dirigeants relativement à cet enjeu. D'une part, les prévisions démographiques semblent indiquer un déficit démographique dans les prochaines années. D'autre part, la mondialisation accroît la concurrence entre les organisations, en plus d'élargir le bassin de concurrents à l'échelle internationale. Ainsi, l'avenir du marché du travail est préoccupant en ce qui concerne la disponibilité de la main-d'œuvre. À cet égard, il sera d'autant plus important pour les organisations d'être en mesure d'attirer les candidats en quantité et en qualité suffisantes, et d'être en mesure de les conserver en emploi.

La Fonction publique québécoise n'échappe pas à cette préoccupation. En effet, le présent rapport résulte d'une intervention professionnelle en milieu de travail réalisée, à l'automne 2005, au Secrétariat du Conseil du trésor. L'objectif du mandat octroyé était d'obtenir un outil afin de mieux préparer les gestionnaires à faire face à cet enjeu dans les prochaines années. Un manuel visant à expliquer aux gestionnaires ce qu'est une problématique d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, comment on peut la mesurer, comment on peut l'expliquer et, enfin, comment on peut la résoudre, a donc été élaboré.

L'ouvrage qui suit présente la genèse de ce manuel de gestion. En premier lieu, le portrait de l'organisation d'accueil, c'est-à-dire le Secrétariat du Conseil du trésor est présenté. En second lieu, le problème ayant donné lieu aux préoccupations concernant l'attraction et la rétention est exposé, en plus du mandat précis d'intervention. En troisième lieu, une analyse critique de la littérature sur le sujet est présentée, suivie du modèle retenu faisant l'objet du manuel élaboré. Enfin, il est question de la nature des démarches réalisées pour implanter les recommandations.

Le résultat de cette intervention professionnelle en milieu de travail constitue une première étape dans la réflexion concernant la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise. En effet, ce rapport propose une définition du phénomène afin d'établir les assises de cet enjeu important. Ensuite, les différentes influences de l'attraction et de la rétention sont soulignées à l'aide du cadre conceptuel qui se veut global et opérationnel. De plus, des solutions sont présentées, car diverses situations problématiques peuvent émerger d'une faible capacité d'attraction et/ou de rétention organisationnelle. Enfin, un outil d'aide à la décision a été élaboré afin de faciliter les réflexions concernant les stratégies à mettre en place, afin de s'assurer de leur cohérence et de leur efficacité.

INTRODUCTION

La rétention des employés apparaît être une préoccupation grandissante pour les organisations actuellement. En effet, diverses conjonctures environnementales contribuent à exacerber, avec raison sans doute, les préoccupations des dirigeants relativement à cet enjeu.

D'une part, les prévisions démographiques semblent indiquer un déficit démographique dans les prochaines années. Pour la population québécoise, Légaré (2004) précise que, d'ici 2031, elle risque de faire face à un déficit démographique accompagné d'un déclin de la population en âge de travailler. Ainsi, il est plus que probable que les nouveaux arrivants sur le marché du travail ne soient pas assez nombreux pour combler les départs à la retraite (Audet, 2004). D'autre part, la mondialisation accroît la concurrence entre les organisations, en plus d'élargir le bassin de concurrents à l'échelle internationale. La mobilité des travailleurs, particulièrement des travailleurs hautement qualifiés et ceux des nouvelles générations, s'en trouve facilitée (D'Ambroise, 2001). Ainsi, l'avenir du marché du travail est préoccupant en ce qui concerne la disponibilité de la main-d'œuvre. À cet égard, il sera d'autant plus important pour les organisations d'être en mesure d'attirer les candidats en quantité et en qualité suffisantes, et d'être en mesure de les conserver en emploi. Les gestionnaires doivent donc, dès maintenant, porter une attention particulière à la rétention de leur personnel.

La Fonction publique québécoise n'échappe pas à cette préoccupation. En effet, le Secrétariat du Conseil du trésor a octroyé à Mme Geneviève Vallée, dans le cadre d'une intervention professionnelle en milieu de travail, de lui fournir un outil afin qu'il soit mieux préparé à faire face à cet enjeu dans les prochaines années. Un manuel a été élaboré visant à expliquer aux gestionnaires qu'est-ce qu'une problématique d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, comment on peut la mesurer, comment on peut l'expliquer et, enfin, comment on peut la résoudre.

Ce rapport résume, en premier lieu, le portrait de l'organisation d'accueil, c'est-à-dire le Secrétariat du Conseil du trésor. En second lieu, le problème ayant donné lieu aux préoccupations concernant l'attraction et la rétention est exposé, en plus du mandat précis d'intervention. En troisième lieu, une analyse critique de la littérature sur le sujet est présentée, suivie du modèle retenu faisant l'objet du manuel élaboré. En dernier lieu, il est question de la nature des démarches réalisées pour implanter les recommandations.

1 PORTRAIT DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Cette première section présente la structure, la mission, ainsi que la dynamique du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Toutefois, considérant que le SCT constitue l'assise administrative du Conseil du trésor, un bref portrait de cette instance gouvernementale est d'abord présenté.

1.1 LE CONSEIL DU TRÉSOR

Le Conseil du trésor a été constitué pour la première fois en 1971. Il s'agit d'un comité permanent du Conseil des ministres, composés de cinq ministres dont Mme Monique Jérôme-Forget assure actuellement la présidence¹. Ce comité permanent a comme mission de conseiller le gouvernement sur la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques de la fonction publique québécoise². De plus, il élabore et met en œuvre les politiques de gestion et assure les analyses budgétaires qui s'y rattachent. Le Conseil du trésor assiste également le gouvernement dans son rôle d'employeur du personnel de la fonction publique, de régulateur et de coordonnateur de négociation dans les secteurs public et parapublic. Il répond enfin, à titre de conseiller, au gouvernement afin de lui donner des avis, et émet des recommandations sur les impacts administratifs et financiers des projets des ministères et des organismes. Il soutient les ministères et les organismes publics dans leur démarche de changement³.

La loi sur l'administration financière, la loi sur la fonction publique, ainsi que la loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs publics et parapublics régissent les activités du Conseil du trésor⁴. En plus du Secrétariat du Conseil du trésor, le Conseil du trésor chapeaute la Commission de la Fonction publique, la Commission administrative des régimes de retraites et d'assurances, de même que l'agence de partenariats public-privé du Québec.

1.2 STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Tel que mentionné précédemment, le Secrétariat du Conseil du trésor assure les services administratifs sur lesquels s'appuient le Conseil du trésor et sa présidente, dans l'exercice de leurs fonctions⁵. M. Luc Fournier assure actuellement les fonctions de secrétaire du SCT⁶. Cette instance gouvernementale est divisée en cinq sous-secrétariats. Sous l'autorité directe du secrétaire du Conseil du trésor, se trouvent la direction générale de l'administration, le greffe et la direction de la vérification interne, en plus des cinq sous-secrétariats. L'organigramme du Conseil du trésor se trouve à l'annexe 1⁷.

¹ Secrétariat du Conseil du trésor. 2006, mise à jour du 24 février, *Le Conseil du trésor*, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/ministre/conseil.asp> (Page consultée le 30 mars 2006).

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

⁶ Secrétariat du Conseil du trésor. 2006, mise à jour du 24 février, *Secrétaire du Conseil du trésor*, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/secretariat/secretaire.asp> (Page consultée le 30 mars 2006).

⁷ Il convient toutefois de préciser que la structure du Secrétariat du Conseil du trésor a subi de profonds changements depuis la fin de cette IPMT. Notamment, depuis le début du mois d'avril 2006, le sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et celui aux relations de travail secteurs public et

1.2.1 Les sous-secrétariats

Premièrement, le sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes, dirigé par le secrétaire associé M. Gilles Paquin, s'occupe notamment des questions relatives aux programmes administratifs, sociaux et de santé, de même qu'aux politiques budgétaires. Il gère aussi les programmes économiques, éducatifs et culturels. Deuxièmement, le sous-secrétariat aux relations de travail, secteur public et parapublic, est dirigé par le secrétaire associé M. Marcel Gilbert. Celui-ci voit à la préparation des négociations, aux politiques de rémunération, aux conditions de travail, aux régimes collectifs, de même qu'aux affaires juridiques. Troisièmement, le sous-secrétariat aux marchés publics est dirigé par le secrétaire associé M. Jacques Lafrance. Ce sous-secrétariat gère les politiques de marchés publiques et les services à la gestion contractuelle. Quatrièmement, le sous-secrétariat à la modernisation de l'état est dirigé par la secrétaire associée Mme Sylvie Grondin. Elle voit à la modernisation, à la gestion de la performance et à la gestion du centre d'expertise sur la prestation de services⁸. Finalement, le sous-secrétariat au personnel est, quant à lui, dirigé par la secrétaire associée Mme Denise Fortin. Ce sous-secrétariat est responsable de la modernisation du cadre de gestion du personnel, du personnel d'encadrement, de la planification, de l'évaluation et du développement des compétences, du recrutement, de la mobilité et des services en région, des relations professionnelles, de la classification et de la rémunération, de la santé des personnes et des organisations et, enfin, de la planification des projets corporatifs⁹.

Dans le cadre de la présente étude, l'équipe dont l'auteure fait partie relève du sous-secrétariat au personnel de la fonction publique. Il convient donc d'approfondir la structure de cette instance administrative.

1.2.2 Le sous-secrétariat au personnel de la fonction publique

Le sous-secrétariat au personnel de la fonction publique comprend sept directions. On y retrouve la direction de la planification des projets corporatifs, la direction de la modernisation du cadre de gestion du personnel, la direction du personnel d'encadrement, la direction des relations professionnelles, de la classification et de la rémunération, la direction de la santé des personnes et des organisations, la direction de la planification, de l'évaluation et du développement des compétences et, finalement, la direction du recrutement, de la mobilité et des services en région¹⁰.

parapublic ont été fusionnés pour former le sous-secrétariat aux ressources humaines et aux relations de travail. La structure présentée correspond à celle en vigueur au moment de la réalisation du présent mandat. Le lecteur peut prendre connaissance de l'ensemble des changements apportés en consultant le site Internet du SCT.

Secrétariat du Conseil du trésor. 2006, mise à jour du 24 février, *Organigramme du Secrétariat du Conseil du trésor*, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/secretariat/organigramme.asp> (Page consultée le 10 avril 2006)

⁸ Secrétariat du Conseil du trésor. 2006, mise à jour du 24 février, *Organigramme du Secrétariat du Conseil du trésor*, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/secretariat/organigramme.asp> (Page consultée le 30 mars 2006).

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Secrétariat du Conseil du trésor. 2005. *Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique*. Document interne.

1.2.3 Direction de la planification, de l'évaluation et du développement des compétences

L'équipe au sein de laquelle la stagiaire a évolué, fait partie de la Direction de la planification, de l'évaluation et du développement des compétences, dirigée par M. Jocelyn Poirier. Cette direction comprend quatre équipes qui œuvrent à des dossiers complémentaires. D'abord, il y a l'équipe des moyens d'évaluation pour le personnel professionnel, technique, de bureau et ouvrier, et celle des moyens d'évaluation du personnel d'encadrement. Ensuite, il y a l'équipe de gestion et du développement des compétences. Enfin, se trouve l'équipe de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO), coordonnée par Mme Nathalie Connolly au sein de laquelle le mandat de cette IPMT a été réalisé.

1.2.4 Équipe de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

Durant l'intervention, les membres de l'équipe s'affairaient à l'analyse des plans de main-d'œuvre remis par les ministères. L'intervenante a donc œuvré en collaboration avec M. Daniel Mathieu, responsable du dossier attraction et rétention de la main-d'œuvre, sous l'autorité de Mme Nathalie Connolly, coordonnatrice.

1.3 MISSION DE L'ORGANISATION

La mission du Secrétariat du Conseil du trésor est « d'assister le Conseil du trésor et sa présidente dans leurs fonctions. Il les conseille sur la gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles de la fonction publique québécoise »¹¹. Il offre également une prestation de services aux citoyens, aux entreprises, aux ministères et aux organismes, aux organismes du réseau de la santé et des services sociaux, aux organismes du réseau de l'éducation, ainsi qu'aux municipalités.

Le Secrétariat du Conseil du trésor offre, d'une part, des services d'information et, d'autre part, des services de coordination. En effet, le SCT effectue la diffusion des offres d'emploi et de l'information pertinente au recrutement dans la fonction publique québécoise. Le SCT diffuse également l'information concernant la façon de faire affaire avec le gouvernement du Québec. De plus, il effectue la coordination des programmes de développement des ressources humaines de la fonction publique, en plus de la coordination des activités de dotation des ministères et organismes¹².

D'une façon plus spécifique, l'équipe de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre a comme principal mandat d'identifier, de documenter et d'analyser les mouvements, internes et externes, de main-d'œuvre concernant la fonction publique, et de conseiller sur les solutions à implanter s'il y a lieu. Pour ce faire, l'équipe de GPMO effectue la prévision des départs de la fonction publique, ainsi que des simulations sur l'effectif de la fonction publique. De plus, elle apporte un support aux exercices ministériels de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, notamment par la diffusion du guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et par la coordination du groupe interministériel sur la planification de la main-d'œuvre. Elle doit également définir les taux modulés de renouvellement de l'effectif, et ensuite rédiger le plan gouvernemental

¹¹ Secrétariat du Conseil du trésor. 2006, mise à jour du 24 février, *Mission*, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/secretariat/mission.asp> (Page consultée le 30 mars 2006).

¹² *Ibid.*

de main-d'œuvre. Finalement, l'équipe de GMPO a comme mandat de documenter l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. Cette IPMT s'est donc déroulée dans le cadre de ce dernier mandat.

1.4 DYNAMIQUE DE L'ORGANISATION

À la lumière des mandats explicités préalablement, force est de constater que le Secrétariat du Conseil du trésor agit à titre d'interlocuteur entre l'État-employeur et les ministères et organismes en tant qu'instance donneur d'ouvrage. Ainsi, le pouvoir décisionnel découlant des mandats imputés au Secrétariat du Conseil du trésor a des impacts sur les ministères et organismes publics et parapublics. En effet, les décisions prises au niveau du SCT se répercutent directement sur l'allocation de ressources humaines et matérielles, ou encore sur la charge de travail des répondants ministériels. Ainsi, il est aisé de comprendre que les jeux politiques sont très présents et que les relations avec la clientèle en sont quelque peu teintées.

Par ailleurs, durant l'intervention, plusieurs grèves tournantes ont eu lieu, dont les manifestations étaient effectuées en face de l'édifice du SCT. Ainsi, les relations avec les ministères et organismes deviennent teintées par les événements reliés aux relations de travail, et par le traitement médiatique qui y est accordé. Il y a donc fort à parier que l'adoption du projet de loi 142, *i.e.* la loi concernant les conditions de travail dans le secteur public, a favorisé l'accroissement des tensions entre le SCT et leurs répondants ministériels.

À cet égard, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est doté de valeurs qui visent à encadrer les actions. La première consiste au développement du « *sens de l'État* », c'est-à-dire d'être conscient de son rôle et des obligations qui en découlent, d'être à l'écoute des besoins des clients et des partenaires ainsi que d'éclairer les décideurs et d'agir avec transparence. Les trois autres valeurs directrices réfèrent à l'importance de la personne, à l'innovation et à l'action¹³. Ainsi, le SCT semble avoir fait un effort afin d'encadrer l'ambiguïté de rôle pouvant toucher ses employés.

¹³ Secrétariat du Conseil du trésor. 2006, mise à jour du 24 février, *Mission*, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/secretariat/valeurs.asp> (Page consultée le 30 mars 2006)

2 UNE EXPLICATION DÉTAILLÉE DU PROBLÈME AYANT DONNÉ LIEU AU MANDAT D'INTERVENTION

La nécessité, pour le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), de s'intéresser à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre découle de plusieurs facteurs. D'abord, les conjonctures environnementales actuelles, aspect qui sera développé dans les paragraphes suivants, contribuent à faire en sorte que cet enjeu soit un incontournable pour la majorité des organisations, dont évidemment la Fonction publique québécoise. Ensuite, le Gouvernement du Québec s'est doté, depuis 2004, d'un cadre normatif pour affronter les nouveaux défis en ressources humaines afin d'en arriver à une gestion publique plus efficiente et plus performante. Enfin, les cris d'alarme des ministères concernant des difficultés de renouvellement de l'effectif, des taux de roulement excessifs, ou encore un manque de compétitivité de la rémunération et/ou des avantages sociaux, sont de plus en plus fréquents. Ainsi, il devenait nécessaire pour le SCT de se doter d'une vision commune concernant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre.

2.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le contexte démographique, l'évolution rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les variations des orientations gouvernementales, ainsi que l'état général du marché du travail, contribuent à l'urgence de s'intéresser à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. L'effet de ces conjonctures sera expliqué plus en détails ultérieurement à la section 4.3.1.

Premièrement, le contexte démographique actuel influence considérablement l'effectif de la fonction publique. Le vieillissement du personnel est de plus en plus évident. En effet, à la fin de mars 2004, l'âge moyen de l'effectif régulier se situait à 46,5 ans, à savoir, 45,5 ans pour les femmes et 47,7 ans pour les hommes (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005). Le remplacement des employés qui quittent deviendra de plus en plus difficile. Dans ce contexte, il est d'autant plus important pour la Fonction publique du Québec d'être en mesure d'attirer les candidats en quantité et en qualité suffisantes, et d'être en mesure de les conserver en emploi au sein des différents ministères et organismes où ils ont été embauchés.

Deuxièmement, l'évolution rapide des nouvelles technologies provoque des changements considérables en matière d'organisation du travail, et les milieux de travail doivent s'y adapter. Le Gouvernement du Québec doit donc prévoir les besoins tout en tentant d'anticiper ces évolutions afin d'embaucher une main-d'œuvre à la fine pointe qui répond à ses besoins. De plus, les nouvelles technologies facilitent, en raison de l'accès à l'information rapide, la recherche d'un emploi alternatif, ce qui peut finalement entraîner une certaine augmentation des difficultés de rétention du personnel. La relève est de plus en plus informée des possibilités qui s'offrent à elle, et réclame plus de transparence face aux offres d'emploi et aux conditions de travail.

Troisièmement, la mondialisation accroît la concurrence entre les organisations, particulièrement entre les secteurs publics et privés (Cardinal, 2004). En effet, l'ouverture des frontières augmente par le fait même l'éventail de possibilités d'emploi pour les travailleurs. La mobilité des travailleurs s'élargit dorénavant à l'échelle internationale, surtout en ce qui concerne les travailleurs hautement qualifiés et ceux des

nouvelles générations (D'Ambroise, 2001). En effet, les « concurrents » de la fonction publique ne se trouvent plus seulement au Québec, mais également à travers le monde.

Quatrièmement, en contexte d'administration publique, les orientations gouvernementales vont grandement influencer les stratégies et les priorités en matière de ressources humaines. En effet, ces orientations vont baliser le champ d'action en cette matière puisque les stratégies appliquées doivent être cohérentes à cet égard. Ces orientations traduisent en réalité la volonté politique et indiquent plus ou moins clairement les solutions applicables dans un tel contexte. Par exemple, la réduction de la taille de l'État est une volonté gouvernementale qui peut avoir de nombreux impacts sur l'attraction de nouveaux candidats. En effet, une telle orientation sème le doute quant à l'existence de réelles possibilités d'emploi au sein de la fonction publique. Les orientations gouvernementales au moment de faire cette IPMT seront davantage précisées dans la prochaine section.

En dernier lieu, l'état général du marché du travail dresse le portrait au sein duquel l'organisation doit agir pour solutionner les problèmes rencontrés. Ainsi, l'offre et la demande de travailleurs ont un impact sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. En effet, plus le taux de chômage est élevé (peu d'emplois offerts), plus il y a de travailleurs disponibles sur le marché du travail, et moins les organisations risquent de vivre des difficultés d'attraction. Les effets de l'état du marché du travail vont également se faire sentir sur la capacité de rétention. En effet, lorsque le taux de chômage est élevé, la rétention est favorisée en raison surtout de la faible perception de mobilité et des faibles possibilités réelles. Toutefois, lorsque le taux de chômage diminue, le risque est d'autant plus important pour les organisations de vivre une diminution de leur capacité de rétention¹⁴.

En somme, l'environnement externe actuel a des impacts importants sur la disponibilité de la main-d'œuvre et sur la mobilité de celle-ci. Le Gouvernement du Québec n'a que peu de marge de manœuvre sur ce type d'environnement. Il est donc de sa responsabilité de faire en sorte que l'environnement interne s'adapte adéquatement à ces conjonctures. La mise en place d'un plan de gestion des ressources humaines semble donc initier une action gouvernementale en ce sens.

2.2 PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis 2004, le Gouvernement du Québec démontre une volonté de planification de ses ressources humaines. En effet, en juin 2004, est né le plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, qui découle directement du plan de modernisation de l'État (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004). L'objectif du plan de modernisation est d'améliorer les services aux citoyens, de les rendre plus efficaces et plus performants (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a). Le plan d'action relatif aux ressources humaines permet donc, d'une part, de soutenir et d'accompagner les employés de l'État dans les changements à venir et, d'autre part, de faire en sorte que l'État-employeur assure pleinement ses responsabilités.

Dans le contexte actuel *-mondialisation, essor des technologies de l'information, performance dans la gestion publique, variation démographique-*, la gestion des ressources humaines de l'État doit devenir de plus en plus responsable, c'est-à-dire

¹⁴ Dès le milieu des années 70, de tels constats avaient déjà été soulevés. Voir à ce sujet : Woodward, N. (1975). "The economic causes of labour turnover:a case study." *Industrial Relations Journal* 6(4): 19-32.

alignée sur les objectifs du Gouvernement du Québec. Ainsi, les priorités d'actions du plan de gestion des ressources humaines sont, premièrement, de miser sur les personnes et, deuxièmement, de planifier les ressources humaines. Miser sur les personnes signifie de mettre en place diverses initiatives et fournir les ressources au personnel et aux gestionnaires pour réaliser les changements nécessaires (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a). La planification des ressources vise, quant à elle, l'alignement des ressources humaines sur les besoins réels de l'État (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a).

Ainsi, il est possible d'affirmer, qu'avec le plan de modernisation et le plan de gestion des ressources humaines, le Gouvernement du Québec se donne un cadre normatif au sein duquel il peut agir face aux défis majeurs. En effet, ce plan vise notamment à faire face à deux défis particulièrement prédominants actuellement, c'est-à-dire les départs massifs à la retraite et le renouvellement de l'effectif.

Ainsi, au cœur de cette volonté de planification des ressources humaines, se trouvent les plans ministériels et le plan gouvernemental de main-d'œuvre. En effet, afin de bien définir les besoins et les ressources, les ministères et organismes ont été mandatés pour la production d'un plan de main-d'œuvre décrivant les effectifs sur une base triennale, de même que les prévisions d'embauche et de retraite durant cette même période. Le SCT regroupe ensuite l'ensemble des plans afin de résumer le tout en un plan gouvernemental de la main-d'œuvre.

2.3 INTROSPECTION DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

Depuis quelques années, divers ministères ont initié la production de certains documents décrivant des problématiques vécues relativement aux ressources humaines. Par exemple, les ministères déplorent le peu de relève disponible pour certains emplois spécialisés. Des difficultés d'attraction sont également décrites pour des points de services situés en région. Ainsi, la volonté de planification semble avoir initié un processus d'introspection sur l'effectif de la Fonction publique et des problématiques à prévoir en fonction de l'environnement externe, telles que la démographie et les pénuries de main-d'œuvre¹⁵.

Par exemple, on ne peut nier les problématiques relatives aux ressources humaines vécues dans le réseau de la santé. La situation des infirmières, des médecins et des médecins spécialistes est très fréquemment citée dans les médias. Ainsi, on parle largement de pénuries d'infirmières, de non compétitivité des conditions de rémunération et de travail des médecins-spécialistes, et des pénuries de médecins en région.

D'autres ministères, quant à eux, déclarent la non-compétitivité des conditions de travail en comparaison avec le secteur privé et l'administration publique fédérale. Ils affirment perdre leurs meilleurs candidats aux profits de ces deux autres employeurs. Par ailleurs, il est vrai que, globalement, le taux de roulement de la main-d'œuvre est très faible au sein de la Fonction publique (environ 3%), toutefois la situation n'est pas la même si l'on considère celui-ci par ministère et organisme. En effet, le taux de roulement s'avère

¹⁵ La présente section a pu être rédigée suite à la lecture de documents internes du SCT, de certains ministères et d'organismes. Dans un souci de confidentialité, l'auteure a préféré s'en tenir qu'à des affirmations générales pour illustrer son propos.

ainsi beaucoup plus élevé dans certains ministères et organismes sans que l'on soit en mesure de préciser ces écarts avec exactitude. De plus, des écarts entre les différentes catégories d'emploi et entre les régions administratives sont observés. En somme, le roulement de la main-d'œuvre apparaît problématique pour plusieurs ministères et organismes.

Les plans de main-d'œuvre réalisés sont par la suite venus confirmer l'existence de ces problématiques et l'importance de mener des actions correctrices. Suite à plusieurs discussions avec les divers intervenants rencontrés dans le cadre de cette IPMT, l'auteure a pu observer que de nombreux ministères ont déclaré vivre des problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Alors que certains remettent en cause la rémunération, la classification des emplois et les conditions d'embauche, d'autres accusent la rareté de la main-d'œuvre dans certaines régions, ou encore la piètre performance de la Fonction publique en tant qu'employeur de choix. Certains ministères semblent également dépassés et sont dans l'impossibilité d'expliquer les raisons pour lesquelles ils vivent un problème d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

En somme, le contexte environnemental au sein duquel se situe la Fonction publique québécoise, la volonté de planification des ressources humaines, et les problématiques décrites par les différents ministères contribuent à la nécessité d'agir en ce qui concerne l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. De plus, le manque d'information globale et d'une vision commune concernant cet enjeu a contribué au choix du présent mandat.

2.4 NATURE DU MANDAT D'INTERVENTION

Il devenait évident que des efforts pour mieux comprendre l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre allaient devoir être déployés. Le mandat consistait, dans un premier temps, en un développement d'un cadre d'analyse permettant de comprendre et de mesurer les problématiques d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Deuxièmement, a été établi un panier de solutions comprenant les meilleures pratiques à adopter pour faire face à des difficultés d'attraction et de rétention. Troisièmement, comme il semblait important de respecter la réalité de chaque ministère et organisme, il a été convenu d'ajouter au document en question une section sur les stratégies de résolution de problèmes afin d'aider les gestionnaires qui le souhaiteraient à sélectionner des solutions adaptées à leur contexte.

3 DÉMARCHES ENTREPRISES POUR RÉALISER LE MANDAT

Plusieurs démarches ont été réalisées pour mener à terme le mandat. La présente section visera à présenter ces étapes de façon détaillée. Des parallèles seront effectués à l'aide de la démarche de recherche en sept étapes (Quivy et Van Campenhoudt, 1995) afin d'illustrer les propos présentés. Ces étapes consistent en (1) la formulation de la question de départ, (2) l'exploration, (3) la problématique, (4) la construction d'un modèle d'analyse, (5) l'observation, (6) l'analyse des informations et finalement (7) les conclusions.

La première étape, la formulation d'une question de départ oblige le chercheur à choisir rapidement un premier fil conducteur aussi clair que possible, de sorte que le travail puisse débuter sans retard et se structurer avec cohérence (Quivy et Van Campenhoudt 1995: 21). Ainsi, suite aux démarches effectuées lors de la prise du mandat, une question de départ a été implicitement formulée afin de structurer la mise en œuvre du mandat. Cette réflexion a donné lieu à la question suivante : « Comment peut-on gérer l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dans un contexte d'administration publique, en dépassant les interventions reliées strictement à la rémunération pour tenir compte du cadre budgétaire prédéfini? » Si une telle question n'avait pas la prétention de s'ouvrir sur un travail de recherche scientifique complet comme dans le cas d'un mémoire, elle permettait néanmoins de maintenir le focus sur l'objectif à atteindre.

Deuxièmement, avec cette question en tête, de nombreux documents d'origine diverses ont été analysés : scientifiques, gouvernementaux et de vulgarisation afin de prendre connaissance des cadres d'analyse existants et des préoccupations des différents acteurs relativement à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. Une stratégie de recherche documentaire très poussée n'a pas été élaborée, car cette étape avait été réalisée préalablement par le directeur de l'IPMT assisté par d'autres étudiants. Il est possible de comparer ces démarches avec la deuxième étape de recherche en sciences sociales selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), c'est-à-dire l'exploration.

Durant cette étape, l'auteure de la présente étude s'est dotée d'outils d'analyse des documents qu'elle avait à sa disposition. Par exemple, après la lecture de chaque document, elle rédigeait un court résumé et le classait selon le facteur causal abordé par l'auteur, en prenant bien soin de spécifier si l'article (ou le document) portait sur des relations causales, sur un modèle d'analyse, ou sur la vérification empirique concernant l'implantation de solutions. Elle a également utilisé le logiciel *Endnote* pour gérer plus facilement la totalité des documents consultés.

Troisièmement, selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), la problématique réfère à « l'approche ou la perspective théorique que l'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ ». Ainsi, en raison des besoins du SCT et de l'analyse de la littérature, un angle global d'analyse a été adopté. En fait, pour maximiser les leviers d'actions il était primordial d'analyser l'attraction et la rétention en tenant compte de l'ensemble des facteurs présents dans les environnements internes et externes. Quelques modèles dans la littérature tendait également vers un tel angle d'analyse (Porter et Steers, 1973; Mobley, Griffeth et al. 1979; Iverson et Pullman, 2000). Cette étape qui s'apparente en quelques points à l'étape de la problématique a été réalisée de façon implicite.

Quatrièmement, selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), la construction d'un modèle d'analyse permet de « traduire les perspectives et les idées nouvelles dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse de données d'observation ou d'expérimentation qui doit suivre ». Dans le cas qui nous intéresse, cette étape a permis de guider les interventions à mettre en place par les gestionnaires concernant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. D'une façon plus spécifique, l'auteure de la présente étude a ressorti, d'une part, les relations causales démontrées dans le cadre de recherche antérieures afin d'élaborer un cadre d'analyse exploratoire et, d'autre part, les solutions pouvant être appliquées pour réduire un problème d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. La méthode hypothético-déductive a donc été privilégiée (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). De plus, la méthodologie utilisée s'apparente à la méthode de l'étude de cas puisque l'auteure s'est concentrée sur une organisation en particulier (Gauthier, 2003).

Les étapes d'observation et d'analyse des informations n'ont pas été effectuées dans le cadre de cette IPMT. Toutefois, il aurait été pertinent de le faire dans le cas d'un mémoire de maîtrise ou d'une thèse de Doctorat.

Enfin, la rédaction d'un guide à l'intention des gestionnaires a été entamée afin de mieux gérer l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. À l'aide des informations recueillies précédemment, les principaux concepts et, par la suite, les principaux liens causaux influençant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre ont été définis. Ainsi, il était possible d'intégrer dans un modèle unique les différentes variables pouvant expliquer une problématique d'attraction ou de rétention de la main-d'œuvre. Cette étape s'apparente à celle des conclusions telles que définies par Quivy et Van Campenhoudt (1995).

En somme, la démarche effectuée dans le cadre de cette intervention professionnelle en milieu de travail relève majoritairement de la méta-analyse et de l'analyse de données secondaires. En effet, les données sur le terrain de la Fonction publique québécoise n'ont pas été recueillies afin de valider empiriquement les relations proposées au sein du cadre conceptuel. Une telle démarche aurait pu être extrêmement intéressante, mais elle aurait relevé davantage d'un mémoire de maîtrise que d'un rapport d'IPMT. C'est pour cela qu'il est important de préciser qu'un tel cadre conceptuel n'a pas la prétention d'être validé scientifiquement bien qu'il repose sur la littérature scientifique. En dépit de cette limite, il a l'énorme avantage d'être opérationnel et de favoriser la prise des décisions des diverses parties prenantes au dossier.

3.1 AVANTAGES ET LIMITES DE LA DÉMARCHE EFFECTUÉE

La principale force de la méthode utilisée est qu'elle repose sur une recension substantielle des écrits et inclut à la fois des propos théoriques scientifiques et des solutions empiriques beaucoup plus pratiques et rejoignant de ce fait mieux les différents acteurs sociaux. Ainsi, des études empiriques, des études de cas, de même que des articles de vulgarisation scientifique ont été utilisés afin de donner naissance à un modèle holiste, mais exploratoire, de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre.

La démarche utilisée présente toutefois certaines limites. En effet, il est important de rappeler que le modèle holiste présenté dans le cadre de ce mandat au Secrétariat du

Conseil du trésor n'a pas fait l'objet d'une validation empirique. Il est donc important de le tester aussitôt que possible afin d'en évaluer la puissance dans la pratique. Cela est d'autant plus important que les contributions psychologiques, sociologiques et économiques ont toutes été considérées simultanément dans le cadre de ce modèle.

4 ANALYSE CRITIQUE DES DIVERSES SOLUTIONS ENVISAGÉES

De façon générale, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre réfèrent à la capacité d'une organisation à avoir accès, à sélectionner et à conserver en son sein les ressources humaines qui lui permettent d'atteindre ses objectifs organisationnels (Arthur, 2001). Si de nombreux auteurs se sont intéressés plus particulièrement à la rétention du personnel, très peu d'écrits sont disponibles concernant l'attraction de la main-d'œuvre. Très récemment est apparu en France un courant de recherche sur le marketing des ressources humaines. À certains égards on peut dire qu'il s'agit là d'une façon « détournée » de traiter de l'attraction de la main-d'œuvre¹⁶. Nous dirons, pour le bien de nos propos, que l'attraction de la main-d'œuvre se fait essentiellement sur la base de perceptions de la part des chercheurs d'emploi et de la promotion des diverses pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de l'entreprise, alors que la rétention résulte plutôt de la concrétisation de ces facteurs qui attireraient initialement le travailleur (Arthur, 2001).

Pour compliquer encore les choses, nous avons tôt fait de réaliser que la rétention de la main-d'œuvre est majoritairement abordée dans la littérature scientifique par son opposé, soit le roulement du personnel (*turnover*). En effet, si l'organisation diminue le roulement de son personnel, elle contribue par le fait même à la rétention de celui-ci. En tout, plus de 400 recherches portant sur le roulement de la main-d'œuvre et publiées entre 1970 et 2005 ont été consultés. En fait, ce n'est qu'au début des années '70, avec la contribution de Porter et Steers (1973), que les premiers modèles causaux ont vu le jour.

Les travaux publiés jusqu'à ce jour sur ces questions mettent en évidence, soit les facteurs sociaux et psychologiques qui expliquent le roulement de la main-d'œuvre, soit les coûts qui y sont liés en terme de productivité organisationnelle, soit les stratégies permettant de contrer un taux de roulement trop élevé (Jean-Gilles, Malo et Vallée, 2006). Bien évidemment, certains travaux s'insèrent dans plus d'une catégorie, mais nous ne débattons pas davantage de cette idée.

Ainsi, dans le cadre de cette IPMT, l'auteure a d'une part, à l'aide des modèles explicatifs, pu appuyer un cadre explicatif holiste du roulement de la main-d'œuvre et, d'autre part, elle a pu, à l'aide des écrits sur les coûts liés au roulement en termes de productivité organisationnelle, inscrire le cadre conceptuel dans une perspective de performance globale de l'organisation. Enfin, les écrits portant sur les stratégies ont permis d'élaborer un panier de solutions. Mais, avant, il convient de définir les concepts qui nous intéressent.

¹⁶ Voir par exemple l'ouvrage de Philippe Liger (2004) intitulé *Le marketing des ressources humaines*, Dunod, Paris, 196 p.

4.1 DÉFINITION DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE

De façon générale, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre réfèrent à la capacité d'une organisation à avoir accès, à sélectionner et à conserver à son bord, les ressources humaines qui lui permettent d'atteindre ses objectifs organisationnels (Arthur 2001). Ainsi, il importe de définir ce que représente la capacité d'attraction, de même que la capacité de rétention pour une organisation.

4.1.1 Définition de la capacité d'attraction

De nombreux auteurs ont porté attention aux processus, aux stratégies, de même qu'aux meilleures pratiques d'attraction (Barber 1998; Hiltrop 1999; Arthur 2001; Clarke 2001). Toutefois, il demeure difficile d'obtenir une définition précise du terme, si ce n'est qu'en s'inspirant des dictionnaires d'usage général. En effet, même les ouvrages de références en relations industrielles ne permettent pas de combler cette lacune (Dion 1986; Brunet and Vinogradoff 2001). Ainsi, l'usage courant du terme attraction réfère à *toute action qui consiste à amener à soi*¹⁷, par conséquent à faire en sorte que les candidats postulent au sein de l'entreprise.

Dans cette optique, une capacité d'attraction problématique ne serait présente que lorsqu'une organisation ne reçoit que très peu de candidatures, voire aucune, pour combler un emploi vacant ou en voie de l'être. Toutefois, une telle conception ne tient compte que de la quantité des candidatures obtenues, laissant complètement de côté la qualité de celles-ci, de même que les ressources financières ou procédurales utilisées en matière de dotation. En effet, il est autant, sinon davantage, problématique de n'obtenir que des candidatures de personnes sous-qualifiées ou de devoir recommencer plusieurs fois une campagne de recrutement. Donc, considérant que l'objectif de l'attraction est le comblement des emplois (Rynes and Barber 1990), et en prenant en compte les trois caractéristiques mentionnées précédemment (quantité, qualité et ressources utilisées), il est possible d'affirmer que la capacité d'attraction d'une organisation se définit comme suit : « Capacité que possède une organisation à obtenir des candidatures en nombre suffisant et possédant les compétences recherchées pour les postes à pourvoir, selon les pratiques habituelles (procédurales et/ou financières), lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs stratégiques ».

4.1.2 Définition de la rétention

La capacité de rétention des employés est un concept largement connu dans les organisations, en raison de son opposé, le roulement du personnel. D'emblée, beaucoup diront qu'il faut à tout prix minimiser le roulement du personnel et tabler sur le personnel faisant partie de l'organisation. En effet, la perte d'expertise et les coûts engendrés pour la réembauche ne sont que quelques dysfonctions engendrées par le roulement de personnel. Pourtant, l'arrivée de nouveaux employés peut être bénéfique en raison de leurs idées nouvelles, de leurs compétences nouvelles, et même du nouveau souffle qu'ils insufflent à l'organisation.

Contrairement à l'usage général du terme rétention, l'utilisation de celui-ci en gestion des ressources humaines met de côté son caractère répressif. En réalité, il s'agit

¹⁷ Cette définition est tirée du grand dictionnaire terminologique de l'Officie québécois de la langue française http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp

davantage de développer des pratiques qui permettent de convaincre les personnes de demeurer à l'emploi de l'organisation, c'est-à-dire de leur transmettre le goût de rester, plutôt que de les obliger par quelconques moyens (Cardinal, 2004). La rétention des employés s'établit donc toujours en fonction des différentes formes de mouvements d'entrées et de sorties de la main-d'œuvre. Il faut alors distinguer, d'une part, les mouvements volontaires, soit les démissions, les mutations, les changements d'affectation, ainsi que les départs à la retraite¹⁸ et, d'autre part, les mouvements involontaires incluant les licenciements, les congédiements et les décès (reliés ou non à l'exercice de ces fonctions). Ainsi, la capacité de rétention du personnel peut être considérée comme : « la capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques (Price, 1977; Lee, Mitchell et al. 1996) ».

4.2 PRINCIPAUX MODÈLES EXPLICATIFS DU ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Bon nombre de variables ont été étudiées relativement au roulement de la main-d'œuvre. Selon les auteurs, nous sommes confrontés à des modèles explicatifs d'orientation organisationnelle, sociologique ou psychologique. De plus, plusieurs ajoutent aussi divers facteurs de l'environnement externe de l'organisation. Ainsi, la présente section vise à présenter brièvement les principales variables étudiées selon les catégories mentionnées précédemment. Par la suite, trois modèles majeurs, sélectionnés, d'une part, pour leur contribution scientifique et, d'autre part, en raison de leur tendance à intégrer plusieurs types de variables, seront présentés plus à fond.

Les **facteurs psychologiques** ont été dans les premiers à être mis en relation avec le roulement de la main-d'œuvre. Dès 1977, Munchinsky stipulait que le « facteur personnel » et le « facteur attitude » constituaient deux variables modératrices du roulement de la main-d'œuvre. En fait, ses propos indiquaient déjà que les variables n'auraient pas toutes le même impact sur tous les individus. Ainsi, des variables de nature personnelle telle que la distance parcourue pour aller au travail ou le travail du conjoint aurait un rôle modérateur quant au roulement de la main-d'œuvre. Par exemple, deux personnes vivant une insatisfaction semblable relativement à son travail, ne prendront pas nécessairement la décision de quitter car des variables touchant leur vie personnelle vont venir modérer la relation entre l'insatisfaction et l'intention de quitter.

Par la suite, Mobley, Griffeth et leurs collaborateurs (1979) ont affirmé que les attentes et les perceptions des individus, que leur détermination à se chercher un emploi alternatif, de même que leur intention de quitter influencent significativement le roulement de la main-d'œuvre. Ils ont de plus identifié que l'impulsivité peut également influencer sur la décision de l'individu. Ce modèle sera expliqué plus en détails ultérieurement. Dans le même ordre d'idées, Steers et Mowday (1981) indiquent à leur tour que les caractéristiques individuelles, les valeurs et les attentes de l'individu concernant son emploi, ainsi que son intention de quitter l'organisation influencent d'une manière significative le roulement du personnel. D'autres auteurs ont porté une attention particulière à la satisfaction au travail (Cavanagh et Coffin, 1992; Aquino, Griffeth et al. 1997; Aiken, Clarke et al. 2002), en supposant que plus l'individu vit de

¹⁸ De nombreux auteurs traitent les départs à la retraite dans le roulement du personnel involontaire, en raison des dispositions législatives obligeant le départ à la retraite lors de l'atteinte d'un âge précis. Par contre, puisque de telles dispositions ne sont plus en vigueur, particulièrement au Québec, les départs à la retraite seront ici considérés comme des départs relevant d'une décision volontaire.

la satisfaction dans le cadre de son emploi, moins celui-ci sera enclin à vouloir quitter cet emploi. Les travaux de Lum, Kervin et al. (1998) ont par la suite permis de confirmer le lien entre l'engagement au travail et la diminution du roulement de la main-d'œuvre. Price (2001) observe que quatre variables, qu'il qualifie d'endogènes, sont liées directement au roulement de la main-d'œuvre : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de recherche d'emploi alternatif et l'intention de quitter.

En définitive, les propos de Zeffane (1994) permettent de rassembler les contributions des auteurs précédents. En effet, cet auteur stipule que la clé est la congruence entre les attentes et les valeurs de l'individu avec les opportunités au travail, les valeurs de l'organisation et la culture organisationnelle. Plus les caractéristiques de l'individu convergeront vers les caractéristiques organisationnelles, plus celui-ci aura le désir de rester et de s'engager à long terme au sein de cette organisation. Par la suite, Judge et Cable (1997) ont réitéré l'importance de la congruence entre les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles.

Les **facteurs organisationnels et sociologiques** occupent aussi une place importante dans les modèles explicatifs du roulement du personnel. Dès 1977, en plus des facteurs psychologiques, Munchinsky s'est intéressé aux facteurs sociologiques en indiquant que la participation de l'employé à la prise des décisions et l'engagement qu'il démontre envers l'organisation peuvent contrer de manière importante le roulement de la main-d'œuvre. Ensuite, Fischer, Hinson et leurs collaborateurs (1994) se sont penchés sur l'influence de l'environnement de gestion sur la rétention du personnel, au sein duquel l'environnement la capacité à faire entendre sa voix influence significativement la rétention. Ces travaux sont venus confirmer les conclusions de Cavanagh et Coffin (1992) concernant l'influence de la participation au processus décisionnel. Salancik, Staw et leurs collaborateurs (1980) avait alors affirmé que les conflits organisationnels pouvaient favoriser le roulement de la main-d'œuvre. Lee, Holtom et leurs partenaires (1999) ont ensuite élaboré un modèle au sein duquel un événement, « le choc », est à l'origine des processus qui peuvent mener l'individu à quitter l'organisation. Ainsi, un événement déclencheur pourrait provoquer le départ d'employé si aucune mesure n'est prise pour en diminuer l'effet. Krau (1981) affirme quant à lui que le roulement résulte d'une combinaison des stades de développement de carrière et des caractéristiques organisationnelles. Edwards (1995) a étudié l'influence d'une variable organisationnelle plus spécifique, c'est-à-dire la présence d'un syndicat. Il est venu à la conclusion que la présence du syndicat agit de façon significative sur la diminution du nombre de départs. Simard, Doucet et leurs collaborateurs (2005) ont indiqué que, plus l'individu perçoit une justice sociale au sein de son organisation, plus il sera enclin à demeurer en emploi.

La contribution de Taunton, Boyle et leurs partenaires (1997) résume bien les travaux concernant les variables organisationnelles et sociologiques. En effet, cet auteur affirme que la dynamique organisationnelle influence le roulement du personnel. La dynamique de l'organisation est formée du type de leadership, des caractéristiques de l'organisation, des caractéristiques du travail et des caractéristiques de la personne. Encore une fois, plus il y aura convergence entre les caractéristiques de la personne et la dynamique organisationnelle, plus la rétention sera favorisée.

Enfin, les **facteurs de l'environnement externe** ont souvent été étudiés parallèlement aux autres types de facteurs. L'importance accordée à ces facteurs est toutefois beaucoup moins grande que pour les facteurs précédents. L'influence du marché du travail a été considérée, de même que les opportunités d'emplois alternatives (Mobley, Griffeth et al. 1979; Steers et Mowday, 1981; Kirschenbaum et Weisberg, 1994). Il est possible de supposer que cette faible importance résulte du fait qu'il est impossible d'agir sur ces facteurs pour diminuer le roulement. Les deux modèles présentés ultérieurement prennent en compte les variables de l'environnement externe.

4.2.1 Modèle de Porter et Steers (1973)

Le modèle de Porter et Steers (1973) est primordial à présenter puisqu'il a été l'un des premiers à être proposé et qu'il est très fréquemment cité dans la littérature scientifique en raison de l'importante contribution qu'il a apportée. Le modèle proposé est étonnant considérant son intégration de quatre catégories de facteurs influençant le roulement volontaire de la main-d'œuvre. Premièrement, les auteurs considèrent les facteurs organisationnels, c'est-à-dire la satisfaction par rapport au salaire et à la promotion, de même que par rapport à la taille de l'organisation. La satisfaction globale au travail influence donc de façon positive la décision de l'individu de demeurer à l'emploi. En effet, plus les caractéristiques organisationnelles répondent aux attentes de l'individu, donc contribuent à sa satisfaction au travail, plus la propension de celui-ci à demeurer au sein de l'organisation sera élevée. Deuxièmement, Porter et Steers (1973) font état des facteurs de l'environnement immédiat de travail qui réfèrent au style de supervision, à la taille de l'unité et aux interactions avec les groupes de pairs. L'obtention de reconnaissance et de rétroaction de la part de ses supérieurs incitent au maintien en emploi. De plus, l'augmentation de la taille de l'unité de travail favorise l'augmentation des comportements d'absentéisme et par le fait même exacerbe les risques de départ volontaire.

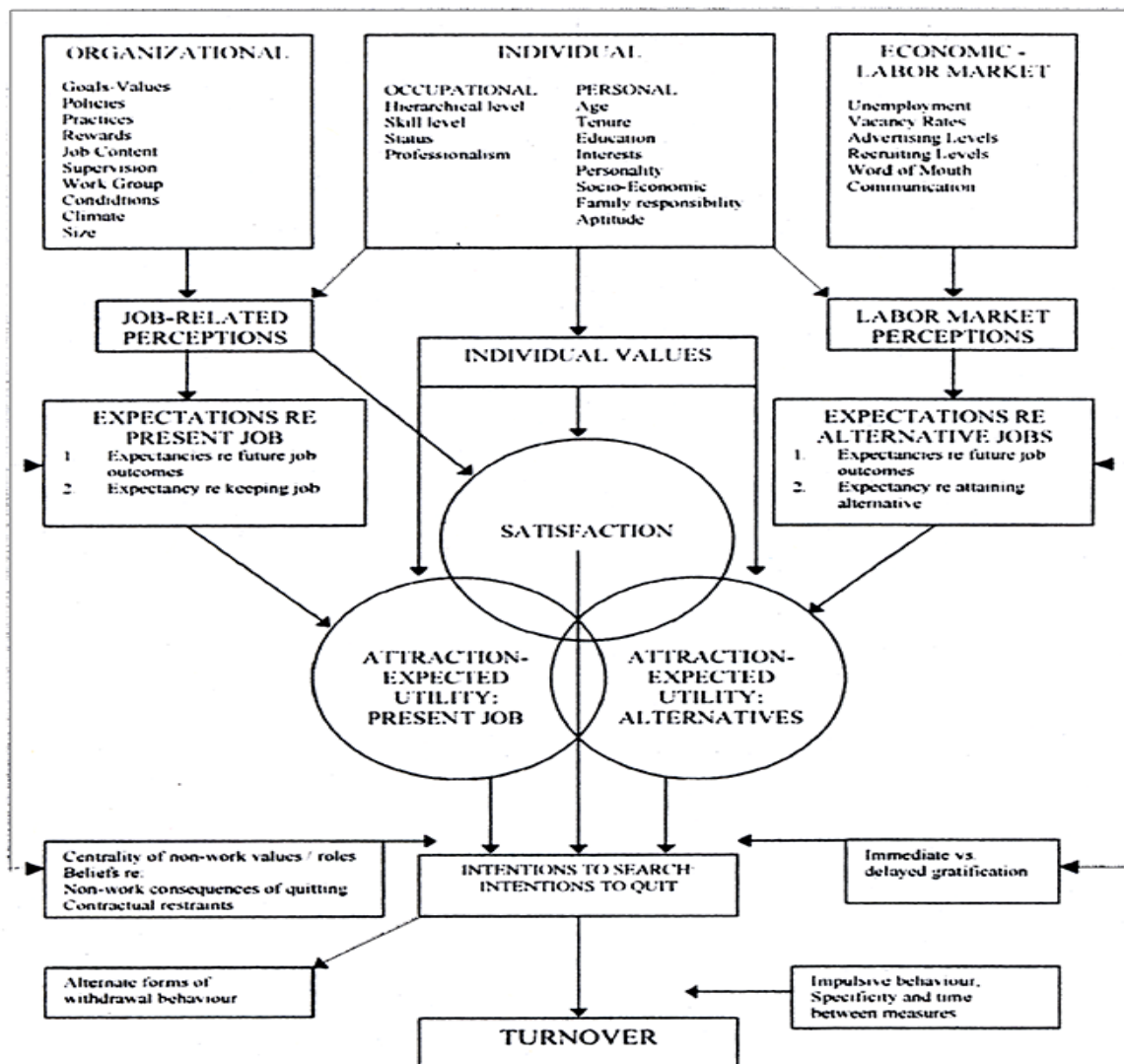
Troisièmement, Porter et Steers (1973) considèrent les facteurs reliés aux tâches qui incluent la réaction globale par rapport au contenu de travail, la répétitivité, l'autonomie, la responsabilité, et la clarté des rôles. À cet égard, les opportunités de participer aux décisions et le fait de pouvoir bénéficier d'une autonomie élevée dans l'exécution de son travail sont inversement reliés aux risques de départ volontaire. La même relation s'applique concernant la clarté de rôle. Quatrièmement, les auteurs prennent en considération les facteurs d'ordre personnel qui regroupent l'âge, l'ancienneté, la congruence de l'emploi avec l'intérêt professionnel, les caractéristiques de la personnalité, la taille de la famille et les responsabilités familiales. Il s'agit en fait de variables modératrices qui ont un effet indirect sur les départs volontaires. Ces facteurs ne mènent pas directement au départ volontaire mais peuvent exacerber l'influence des facteurs mentionnés précédemment.

En somme, Porter et Steers (1973) affirment qu'il y a une augmentation de la tendance à quitter une organisation lorsque les attentes de l'individu ne sont pas comblées et lorsque des formes alternatives d'emploi se présentent. Il importe de souligner que leurs travaux constituent un précurseur en matière de modèle intégré de roulement de la main-d'œuvre puisqu'ils mettent en relation à la fois des variables psychologiques et des variables organisationnelles, en plus de tenir compte de l'environnement externe.

4.2.2 Modèle de Mobley, Griffeth, Hand et Meglino (1979)

Le modèle de Mobley, Griffeth, Hand et Meglino (1979) adopte une perspective psychologique pour étudier le départ volontaire au niveau individuel. Le précurseur immédiat du départ consiste, selon ces auteurs, en l'intention de quitter l'organisation. Intention elle-même précédée par l'intention de chercher un autre emploi. Ils ont donc inventorié plusieurs facteurs qui ont un impact direct ou indirect sur ces intentions. La figure 1 présente le modèle élaboré par ces auteurs. Les relations que présente ce modèle seront présentées très brièvement.

FIGURE 1 : MODÈLE THÉORIQUE DU ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE SELON MOBLEY, GRIFFETH, HAND ET MEGLINO (1979)



Il est possible d'observer qu'au centre de leur modèle se trouve la satisfaction globale de l'individu en plus du caractère attractif de l'emploi qu'il occupe et du caractère attractif des alternatives d'emploi. Ces trois variables mis ensemble forment, pour le bien de notre propos, le « centre de satisfaction » de l'individu. Ensuite, des variables relatives à l'individu, à l'environnement organisationnel, au marché du travail de même

que relatives aux attentes de l'individu et à son type de personnalité vont influencer le « *centre de satisfaction* » de l'individu.

D'un côté, l'individu évalue la satisfaction qu'il a par rapport à son emploi actuel en fonction des caractéristiques organisationnelles, de ses perceptions et de ses attentes. De l'autre côté, l'individu évalue, en fonction de l'état du marché du travail et de ses perceptions, la satisfaction qu'il pourrait obtenir avec un autre emploi. Ainsi, l'intention de quitter d'un individu résulte d'une satisfaction plus élevée associée aux emplois alternatifs comparativement au maintien en emploi. Les auteurs n'écartent toutefois pas qu'un individu quitte l'organisation d'une manière impulsive. Les déterminants de la personnalité et l'ampleur de l'insatisfaction face à l'emploi occupé peuvent favoriser, selon eux, ce type de situation.

Le modèle de Mobley et ses collaborateurs (1979) permet donc d'observer que de nombreux facteurs relativement à l'organisation peuvent avoir un impact sur les intentions de quitter. Par conséquent, de nombreux leviers d'action sont disponibles pour contrer le roulement de la main-d'œuvre. De plus, le modèle met en évidence le rôle de l'environnement externe et surtout le rôle de catalyseur qu'adopte l'individu. En effet, il ne faut pas perdre de vue que la décision de quitter une organisation est avant tout une décision individuelle.

4.2.3 Modèle d'Iverson et Pullman (2000)

Le modèle d'Iverson et de Pullman (2000) est aussi important à considérer car il intègre aussi plusieurs types de facteurs et a été élaboré dans un contexte bien particulier. En effet, ces deux auteurs ont porté une attention particulière aux antécédents des départs volontaires et des licenciements dans un hôpital public aux prises avec des réductions d'effectifs répétées. Ils ont catégorisé les facteurs prédictifs du roulement de la main-d'œuvre soit par leur nature démographique, leur nature économique, leur nature sociologique ou encore leur nature psychologique. Les auteurs ont démontré que les déterminants du roulement volontaire et du roulement involontaire de la main-d'œuvre ne sont pas homogènes, c'est-à-dire qu'ils ne résultent pas des mêmes déterminants. Ainsi, en contexte de réduction des effectifs, les déterminants de nature démographique (âge), de nature psychologique (intention de quitter et les réactions aux changements) sont significativement liés de manière positive avec les comportements de départs volontaires. Le support des collègues peut cependant venir modérer cette relation, alors que la surcharge de travail aura l'effet contraire.

Somme toutes, les propos des différents auteurs présentés dans cette section permettent d'affirmer que plusieurs facteurs doivent être pris en compte en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. De plus, l'effet de ces différents facteurs peut s'avérer direct ou indirect en plus de varier en fonction du temps et de l'espace. La pertinence d'adopter une vision globale n'est donc plus à remettre en question. L'individu semble constituer un catalyseur, puisque chacune des variables n'a pas le même effet d'un individu à l'autre.

C'est donc inspiré de ces modèles et avec une volonté de développer une approche globale et intégrée de gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre que le modèle, présenté à la section 4.3, a pris forme.

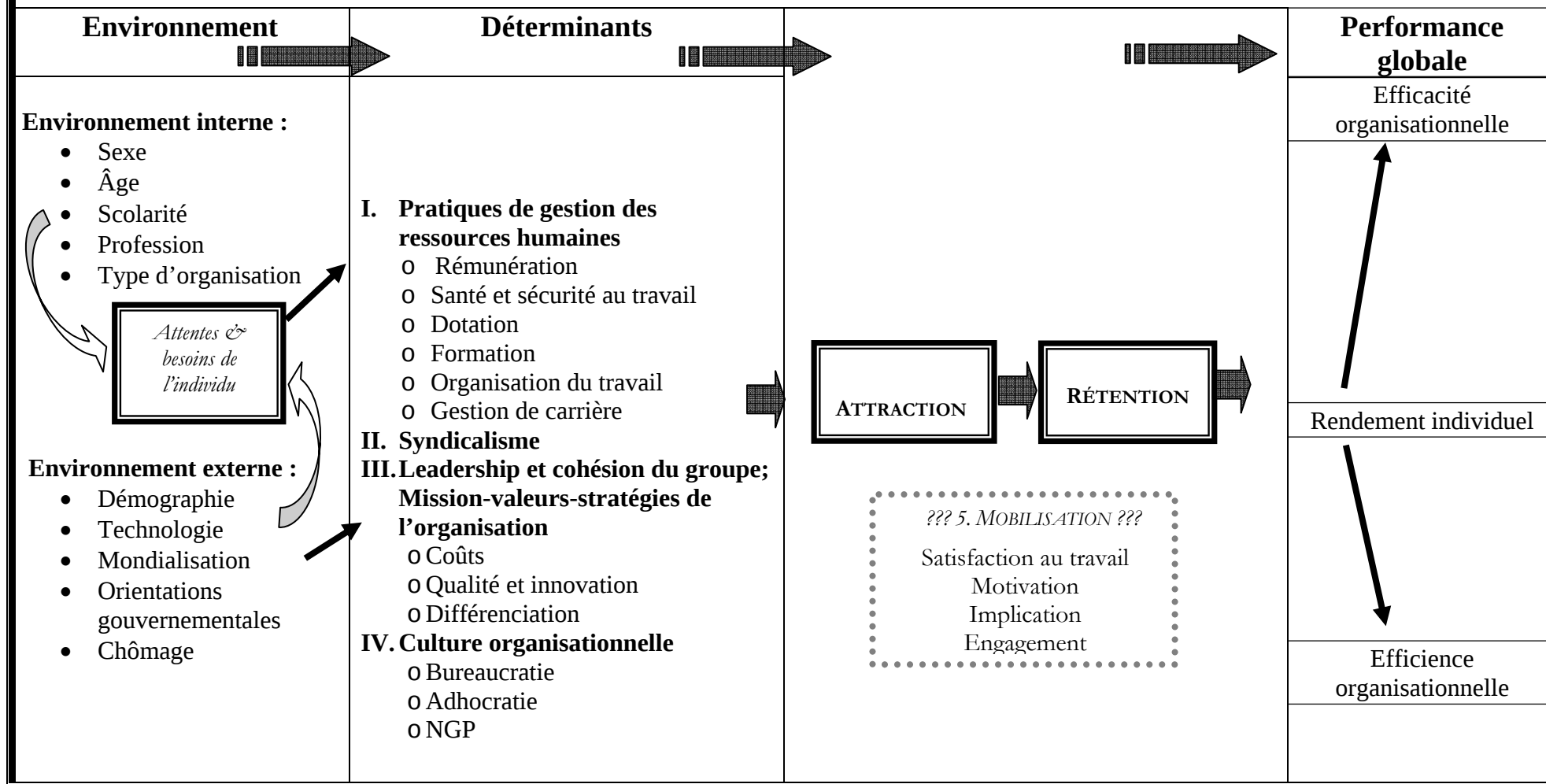
4.3 MODÈLE HOLISTE DU ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE PRÉSENTÉ AU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

À la lumière des propos des auteurs de la section précédente, il nous semble incontournable d'adopter une approche globale en matière de gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre. Le cadre conceptuel, présenté à la figure 2, indique que l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre subissent les influences des environnements externe et interne de l'organisation, notamment l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, mais aussi du syndicalisme, du leadership, de la mission de l'organisation, de la culture organisationnelle, de même que de la situation géographique de l'organisation. Les variables présentées dans la section précédente ayant été intégrées au sein du modèle illustré à la figure 1, il est possible de dire que, plus ces conjonctures environnementales correspondront aux attentes et aux besoins des travailleurs, plus l'attraction et la rétention de ceux-ci seront favorisées. Enfin, fait important à ne pas négliger, le cadre conceptuel rappelle l'importance pour les gestionnaires de s'attarder à cet enjeu en raison de l'impact sur la performance globale de l'organisation qu'il est susceptible d'engendrer (Jean-Gilles, Malo et Vallée, 2006).

Il faut toutefois préciser qu'un tel cadre conceptuel n'a pas la prétention d'être *la* vérité en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Par contre, il a l'avantage d'être opérationnel et de favoriser le pouvoir d'agir des parties prenantes au dossier. Par ailleurs, une telle approche permet, d'une part, d'aborder l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre comme un axe de gestion continue et, d'autre part, d'augmenter le pouvoir d'agir des gestionnaires sur les problèmes qui peuvent en découler. En effet, considérant les diverses conjonctures environnementales qui influencent l'objet à l'étude, il convient de s'y attarder de manière continue dans une optique de prévention, plutôt que de réagir aux pénuries de travailleurs et aux pertes d'expertise qui peuvent s'en suivre. Les possibilités de solutions deviennent aussi plus vastes, et l'application de celles-ci tient compte davantage du contexte organisationnel.

Le modèle est composé de plus de trente variables prenant place à l'intérieur d'un processus d'analyse en sept étapes. Celui-ci comprend (1) l'analyse de l'environnement externe, (2) l'analyse de l'environnement interne, (3) l'alignement des déterminants sur les besoins et les attentes des travailleurs, (4) l'analyse de la capacité d'attraction, (5) de la mobilisation, (6) de la rétention et, finalement, (7) des performances globales de l'organisation. La section 4.3 présente donc le modèle de l'attraction et de la rétention, tel que rédigé pour le Secrétariat du conseil du trésor.

FIGURE 2 : MODÈLE HOLISTE POUR EXPLIQUER LE ROULEMENT VOLONTAIRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE



4.3.1 Influences de l'environnement

L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre sont des enjeux soumis de façon importante aux conjonctures environnementales. La figure 2 illustre les composantes de ces influences. Ainsi, l'évaluation des variables de l'environnement permet de dresser la trame de fond de l'attraction et de la rétention du personnel. Une brève synthèse de l'influence de l'environnement externe et de l'environnement interne sera présentée. Ensuite, les déterminants de l'environnement interne seront abordés plus en détails puisqu'ils constituent de précieux leviers d'action en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Finalement, les impacts de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre sur la performance globale seront considérés dans une perspective essentiellement théorique et exploratoire. Bien entendu, ces liens devront éventuellement être soumis à l'épreuve des faits par le biais de recherches empiriques de nature aussi bien quantitative que qualitative.

4.3.1.1 Environnement externe¹⁹

L'environnement externe réfère aux influences du contexte au sein duquel l'organisation se situe. Majoritairement, les organisations subissent de manière impuissante les effets de ces facteurs, tels que les variations démographiques, les nouvelles technologies, la mondialisation, les orientations gouvernementales et, finalement, les variations du marché de l'emploi. La présente section vise à présenter sommairement ces divers facteurs, et à démontrer l'importance de s'y attarder dans le cadre de la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.

Premièrement, le contexte démographique actuel influence considérablement l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. De façon générale, d'ici 2031, la population québécoise risque de se retrouver face à un déficit démographique accompagné d'un déclin de la population en âge de travailler (Légaré, 2004). Ainsi, il est plus que probable que les nouveaux arrivants sur le marché du travail ne soient pas assez nombreux pour combler les départs à la retraite (Audet, 2004). Dans ce contexte, il sera d'autant plus important, pour les organisations, d'être en mesure d'attirer les candidats en quantité et en qualité suffisantes, et d'être en mesure de les conserver en emploi. Le remplacement des employés qui quittent deviendra de plus en plus difficile. On peut donc imaginer l'influence des variations démographiques sur la disponibilité de la main-d'œuvre, ainsi que sur les mouvements de personnel à l'entrée et à la sortie du marché du travail.

Deuxièmement, l'évolution rapide des nouvelles technologies provoque des changements considérables en matière d'organisation du travail et les milieux de travail doivent s'y adapter. En effet, les emplois se modifient, de même que les compétences nécessaires à l'emploi. Les besoins en main-d'œuvre des organisations se trouvent par le fait même modifiés. Les gestionnaires doivent donc tenir compte de ces modifications dans leurs prises de décisions en matière de ressources humaines. De plus, les nouvelles technologies facilitent, en raison de l'accès à l'information rapide, la recherche d'un emploi alternatif, ce qui peut finalement entraîner une certaine augmentation des difficultés de rétention du personnel.

¹⁹ Cette partie reprend pour l'essentiel le point 2.1 présenté précédemment comme élément de contexte justifiant la présente IPMT au sein du Secrétariat du Conseil du trésor.

Troisièmement, la mondialisation accroît la concurrence entre les organisations, particulièrement entre les secteurs publics et privés (Cardinal, 2004). En effet, l'ouverture des frontières augmente par le fait même l'éventail de possibilités d'emploi pour les travailleurs. La mobilité des travailleurs s'élargit dorénavant à l'échelle internationale, surtout en ce qui concerne les travailleurs hautement qualifiés, et ceux des nouvelles générations (D'Ambroise, 2001). En effet, les « concurrents » de la Fonction publique ne se trouvent plus seulement au Québec. Les craintes d'exode des cerveaux illustrent bien cette réalité. Par contre, il peut être possible pour les gestionnaires de la Fonction publique de tirer profit de cette circulation internationale des cerveaux lors des exercices de dotation.

Quatrièmement, en contexte d'administration publique, les orientations gouvernementales vont grandement influencer les stratégies adoptées en matière d'attraction et de rétention. En effet, ces influences et ces priorités vont baliser le champ d'action en cette matière, puisque les stratégies appliquées doivent être cohérentes à cet égard. Ces orientations traduisent en réalité la volonté politique et indiquent plus ou moins clairement les solutions applicables dans un tel contexte. Bref, il est possible de considérer les orientations gouvernementales comme étant tributaires des événements politiques, et donc appelées au changement au fil du temps.

En dernier lieu, l'état général du marché du travail influence la capacité d'attraction et la capacité de rétention d'une organisation. En effet, l'état général du marché du travail dresse le portrait au sein duquel l'organisation doit agir pour solutionner les problèmes rencontrés. Ainsi, l'offre et la demande de travailleurs ont un impact sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. En effet, plus le taux de chômage est élevé (peu d'emplois offerts), plus il y a de travailleurs disponibles sur le marché du travail, et moins les organisations risquent de vivre des difficultés d'attraction. En effet, la rareté des emplois diminue la perception de mobilité de l'individu et favorise l'acceptation d'une offre d'emploi, même si celle-ci ne correspond pas entièrement à ses attentes.

Les effets d'une telle conjoncture vont également se faire sentir sur la capacité de rétention. En effet, lorsque le taux de chômage est élevé, la rétention est favorisée en raison surtout de la faible perception de mobilité et des faibles possibilités réelles. Toutefois, lorsque le taux de chômage diminue, le risque est d'autant plus important pour les organisations de vivre une diminution de leur capacité de rétention. Ainsi, l'état du marché du travail a des impacts sur les attentes des travailleurs par rapport à l'emploi, de même que sur la perception de mobilité de ces derniers.

En somme, l'environnement externe va avoir des impacts importants sur la disponibilité de la main-d'œuvre et sur la mobilité de celle-ci. Les organisations n'ont cependant que peu de marge de manœuvre sur ce type d'environnement; il est donc de leur responsabilité de faire en sorte que leur environnement interne s'adapte adéquatement à ces conjonctures.

4.3.1.2. Environnement interne

D'abord, l'environnement interne réfère aux caractéristiques propres à l'organisation qui, de façon générale, influencent la capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Ces caractéristiques comprennent notamment des données descriptives sur le personnel en poste (sexe, âge, scolarité), sur les professions représentées, et sur le type

d'organisation. L'évaluation de l'environnement interne permet de prendre conscience de certains risques en matière d'attraction et de rétention. Ainsi, il est possible d'affirmer, qu'en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, une gestion en continue s'avère plus avantageuse qu'une résolution ponctuelle des conséquences de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre. Les gains découlant d'une meilleure gestion de l'environnement interne sont considérables.

Il est possible d'observer des tendances en ce qui concerne diverses caractéristiques descriptives de l'environnement interne de l'organisation. Celles-ci n'ont toutefois pas la prétention de couvrir la totalité des situations contextuelles vécues au sein de chacune des organisations composant la fonction publique. Il appartient donc aux gestionnaires de situer ces tendances au sein du contexte propre à leur organisation.

Cela dit, il est possible d'affirmer que, plus l'âge d'un travailleur augmente, moins celui-ci risquera d'initier une démarche de départ volontaire. En corollaire, une forte proportion de jeunes travailleurs exposent l'organisation à des risques accrus en matière de rétention (Iverson et Pullman, 2000). Ensuite, plus ces travailleurs seront scolarisés, plus leur propension à quitter l'organisation augmente. En ce qui concerne les professions représentées et le type d'organisation, il importe de porter une attention particulière afin de répondre aux attentes et aux besoins des personnes concernées, favorisant ainsi la satisfaction au travail. L'individu sera plus attiré par une organisation qu'il perçoit apte à répondre à ses attentes et à ses besoins, tout comme il sera moins enclin à quitter une telle organisation (Todor et Dalton, 1986; Arthur, 2001).

L'évaluation de l'environnement interne devrait pousser le gestionnaire à se demander si l'ensemble des composantes de l'organisation répond aux attentes et aux besoins des nouveaux employés potentiels et du personnel en poste. Les déterminants présentés à la section suivante constituent les principaux leviers d'actions pour les gestionnaires.

4.3.2 Déterminants de l'environnement interne

4.3.2.1. Pratiques de gestion des ressources humaines

Les influences des pratiques de gestion des ressources humaines sont abordées successivement et séparément même si, dans la réalité, il arrive fréquemment qu'elles soient utilisées en synergie (système de pratiques de GRH) et se supportent mutuellement (i.e. la rémunération, la santé et la sécurité au travail, la dotation, la négociation, la formation, l'organisation du travail et, finalement, la gestion des carrières)²⁰.

En premier lieu, il nous semble important de préciser que le rôle de la rémunération²¹, en matière d'attraction et de rétention, n'est pas aussi miraculeux que certains pourraient le croire. Cette pratique est souvent évoquée par les gestionnaires comme une solution pour améliorer leurs capacités d'attirer et de retenir leurs employés. Toutefois, il est difficile de l'insérer dans un cadre financier prédéfini, d'autant plus que plusieurs auteurs rapportent qu'elle se situe en fin de liste en ce qui concerne les préoccupations

²⁰ Un tableau résumant les influences des pratiques de GRH se trouve à l'annexe 2.

²¹ Cette pratique inclut la rémunération directe (salaire de base, intéressement à court et à long termes, incitatifs à l'embauche), de même que la rémunération indirecte (assurances collectives, régime de retraite, vacances et jours fériés).

des employés (Hiltrop, 1999; Arthur, 2001). Une récente enquête de Statistique Canada sur le marché du travail canadien supporte d'ailleurs ces interprétations²². La rémunération permet de combler le besoin de sécurité financière, mais influence peu la mobilisation de l'employé et sa rétention. S'il est vrai que les pratiques d'intéressement à long terme (options d'achat d'actions, participation aux bénéfices...) semblent démontrer une certaine capacité de rétention auprès des travailleurs des technologies de l'information et des communications, l'efficacité de telles pratiques dépend largement des caractéristiques individuelles des employés (Arthur, 2001). En somme, l'employé moyen cherche une rémunération juste et équitable en fonction de ses compétences et de son expérience, ainsi que des équivalents sur le marché du travail, le tout dans une double perspective d'équité interne et d'équité externe. Ceci dit, la rémunération ne peut pas, à elle seule, combler l'ensemble des besoins de l'employé et servir d'unique stratégie d'attraction et de rétention (Hale, 1998).

En second lieu, peu d'information est disponible quant à l'influence de la santé et de la sécurité au travail sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en contexte d'administration publique. Toutefois, ce déterminant ne doit pas être passé sous silence pour autant. En effet, il est possible de supposer que la perception de travailler dans un milieu sain et sécuritaire influencera à la fois l'attraction et la rétention du personnel. À cet effet, l'émergence des problématiques de harcèlement psychologique contribue vraisemblablement à la diminution de la capacité d'attraction et de rétention d'une organisation. Les menaces à la santé et à la sécurité peuvent provenir du travail en soi, de la clientèle desservie, des collègues, de même que des représentants de la hiérarchie. En somme, il est possible de supposer que les influences de la santé et de la sécurité au travail peuvent différer selon les classes d'emploi, les secteurs d'activités.

En troisième lieu, la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre passe inévitablement par les processus de dotation. Le recrutement et la sélection sont en effet deux pratiques des plus influentes en matière de gestion de l'attraction et de la rétention du personnel. Ces pratiques se doivent d'être cohérentes, équitables et ciblées en fonction des besoins organisationnels (Barber, 1998; Cerdin, 2000; Gingras, 2005). Le recrutement doit être considéré comme une pratique de gestion stratégique des ressources humaines, considérant qu'un bon recrutement favorisera la productivité et minimisera le roulement volontaire (Barber, 1998). De plus, les gestionnaires doivent être conscients de l'importance de l'image projetée, car de nombreuses décisions seront prises par les postulants sur la base de perceptions relatives à l'image de l'organisation (Goltz et Giannantonio, 1995). Dans cette optique, la façon dont le candidat est traitée tout au long du processus, notamment en ce qui concerne les délais et les périodes d'attente, s'avérera importante.

Il importe également de s'attarder aux préoccupations réelles des postulants lors de l'entrevue. À cet effet, il importe de préciser que les mêmes pratiques risquent de ne pas être aussi efficaces lorsqu'elles sont utilisées pour des candidats d'expérience que pour des candidats nouvellement entrés sur le marché du travail (Rynes, Orlitzky et al. 1997). Leurs préoccupations et leurs attentes se distinguent de façon importante. Les perceptions, en ce qui concerne les processus de dotation, ont un impact considérable sur l'attraction et la rétention. Celles ayant un impact des plus importants réfèrent à la perception de justice du processus, à la confidentialité des renseignements personnels, à

²² Enquête citée par Tremblay, J., 2006, 'Comment retenir ses employés', *Le Soleil*, p.30.

la pertinence et à la validité des processus, à la perception que l'employeur a réellement besoin de l'information demandée pour prendre une décision et, finalement, à la perception du candidat quant à ses chances de réussite aux tests.

Rynes et Barber (1990) proposent toutefois de dépasser le recrutement (modifier les incitatifs à l'emploi et cibler d'autres types de candidats), surtout lorsque l'attraction diminue en raison de facteurs sociodémographiques. De plus, il ne faut pas passer sous silence les diverses politiques et les divers mécanismes de régulation en matière de dotation. Ces mécanismes influencent le pouvoir d'agir des Directeurs des ressources humaines en matière de dotation et peuvent influencer la flexibilité nécessaire pour faire face à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre, notamment le recours à des employés non-traditionnels, comme par exemple, les employés retraités et les personnes présentant un léger handicap.

Quatrièmement, la négociation en milieu de travail s'effectue de façon individuelle ou collective selon les instances de représentation des travailleurs en place. Il convient toutefois de préciser que, malgré l'absence de l'acteur syndical dans certaines situations, la négociation individuelle peut demeurer rare en contexte organisationnel afin d'assurer l'équité ou l'égalité entre les travailleurs. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne l'administration publique (que veux-tu dire?). Il importe que divers enjeux soulignés par l'attraction et la rétention soient discutés en contexte de négociation. En effet, il s'avère important que la convention collective assure toute la flexibilité nécessaire afin de pouvoir appliquer les solutions choisies. Par exemple, tout ce qui concerne l'aménagement du temps de travail en fin de carrière, la possibilité d'offrir des programmes de mentorat, la possibilité de recourir à divers incitatifs à l'embauche... En somme, il importe que les structures institutionnelles syndicales permettent de minimiser les problèmes pouvant découler de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre. La négociation est donc un levier à ne pas négliger afin d'institutionnaliser les processus à mettre en place pour favoriser l'attraction et augmenter la rétention de la main-d'œuvre. Le meilleur contre-exemple en matière d'attraction et de rétention réfère aux « anciennes » clauses orphelins qui ne considéraient que les acquis de la main-d'œuvre en place, au détriment des intérêts de la main-d'œuvre à venir.

En cinquième lieu, la formation est une pratique de gestion des ressources humaines qui s'avère également très influente en matière d'attraction et de rétention. En effet, les pratiques visant la formation et le développement sont les plus efficaces pour gérer cet enjeu, considérant qu'elles rejoignent directement les préoccupations des postulants. Qui plus est, les possibilités de formation s'arriment, dans bien des cas, à des possibilités d'avancement, et amènent donc des possibilités de relever de nouveaux défis. Plus une organisation investit en formation, d'autant plus si ces formations portent sur les activités spécifiques à l'organisation, plus sa capacité de rétention risque d'être élevée. La formation devient en quelque sorte une pratique mobilisatrice. Si la formation permet à l'employé de développer ses compétences et son employabilité, elle risque toutefois aussi de favoriser la mobilité de certains d'entre eux vers l'extérieur de l'organisation. D'un autre côté, le manque d'opportunités de développement explique de nombreux départs de l'organisation (Arthur, 2001). Il revient donc à l'organisation de développer des possibilités de formation spécifiques, afin de répondre aux besoins de développement des employés, et de jumeler les possibilités de mobilité interne afin de palier aux désirs de mobilité externe.

En sixième lieu, l'organisation du travail a un impact sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. Encore une fois, celle-ci se doit de répondre aux attentes, ainsi qu'aux besoins des employés en place, de même qu'aux attentes des générations qui seront à l'emploi dans l'avenir. Il est hasardeux d'affirmer qu'une forme d'emploi précise permet d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. Toutefois, le travail en équipe est une forme d'organisation du travail qui est actuellement prisée en milieu de travail, et qui semble répondre aux besoins des travailleurs. Cette forme d'organisation permet le partage des savoirs, et offre la possibilité aux travailleurs d'émettre leurs opinions. Qui plus est, le travail d'équipe amène une valeur ajoutée à l'organisation, en ce sens qu'il permet de joindre les forces de chacun et de former un tout qui dépasse les compétences de chacun en créant une synergie d'ensemble. Enfin, diverses pratiques d'aménagement du temps de travail favorisent la satisfaction et la qualité de vie au travail en facilitant la conciliation travail et vie personnelle.

En septième lieu, la gestion des carrières est un enjeu important en ce qui concerne l'attraction, et surtout la rétention de la main-d'œuvre. D'une part, les possibilités de développement interne favorisent l'attraction (Hiltrop, 1999), puisqu'elles permettent d'offrir de nouveaux défis au personnel en poste afin de contribuer à leur rétention (Porter et Steers, 1973). En effet, la recherche de nouveaux défis est une des raisons les plus fréquemment évoquées lors de la recherche d'un emploi alternatif. Le développement de carrière permet donc aux employés en place d'obtenir de nouveaux défis au sein même de l'organisation. Toutefois, tel que mentionné préalablement, cette pratique se doit d'être arimée sur les pratiques de formation. L'offre de formation doit être en mesure de favoriser le développement de la carrière. D'autre part, il importe de distinguer entre les possibilités « hiérarchiques (théoriques) », et les possibilités réelles en fonction des divers mécanismes de régulation pour l'atteinte d'une promotion. Effectivement, ce n'est pas tout de créer des possibilités d'avancement, il importe que les travailleurs en place aient réellement accès à celles-ci, et aient les possibilités d'y accéder. Tout comme pour les processus de recrutement et de sélection, il importe que l'attribution des promotions se fasse d'une façon équitable et transparente, afin d'obtenir un effet positif sur la rétention. Il importe donc pour l'organisation de développer une vision à long terme en ce qui concerne ses ressources humaines. Ainsi, les processus de dotation doivent permettre une vision à long terme afin de favoriser une saine gestion des carrières. De plus, la gestion du personnel admissible à la retraite est un enjeu particulièrement important en matière de rétention du personnel (Guérin et Saba 2003). La façon de gérer ces départs est d'autant plus importante en raison du grand nombre de ces travailleurs possédant une expertise unique.

4.3.2.2. Syndicalisme

Les relations de travail au Québec sont, entre autres, caractérisées par deux choses : un fort taux de syndicalisation des employés du secteur public (70%), et une fragmentation des unités de négociation (L'observatoire de l'administration publique, 2005). Ainsi, il y a fort à parier que l'acteur syndical influencera la mise en place de mesures d'attraction et de rétention des employés. Très peu d'information en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention n'est toutefois publiée de la part de cet acteur social d'importance.

Par ailleurs, certains facteurs relatifs à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre risquent d'être nuancés par l'acteur syndical. En effet, en raison du principe d'égalité qu'il propose, il est possible de supposer que cet acteur favorisera les solutions globales

au détriment des solutions spécifiques, voire individuelles. De plus, il importe de rappeler que la plupart des solutions applicables à la résolution des problèmes découlant de l'attraction visent surtout la main-d'œuvre future. Ce faisant, le mouvement syndical devrait émettre son opinion et participer à des décisions qui ne concernent pas ses membres actuels. Par le passé, de mauvaises expériences ont été vécues en ce sens avec les clauses orphelins. En somme, même si l'influence de l'acteur syndical semble abstraite, il est clair qu'il se doit tout de même d'être considéré dans l'élaboration de stratégies relatives à l'attraction et à la rétention.

4.3.2.3. Leadership et cohésion du groupe

Ce facteur est davantage important en matière de rétention que d'attraction. En effet, mis à part la perception du candidat en ce qui concerne l'apparence de leadership, la cohésion du groupe et sa facilité à s'y intégrer, très peu de ces informations ne facilitent la décision du candidat quant à l'acceptation de l'emploi.

En ce qui concerne la rétention, il s'agit d'une toute autre chose. En effet, très peu de travailleurs qui prennent la décision de quitter le font en raison de faits se rapportant à l'ensemble de l'organisation. Les départs se font, de façon générale, en réaction aux comportements du supérieur immédiat²³, ou à une difficulté d'intégration au sein du groupe de travail. La théorie de sélection-attraction-attribution de Salancik, Staw et leurs collaborateurs (1980) illustre bien ce propos. Le climat quotidien de travail, les interactions quotidiennes formelles ou informelles s'avèrent donc importants lorsqu'il est question de rétention de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, les pratiques de reconnaissance en milieu de travail peuvent s'avérer bénéfiques en ce qui concerne la rétention (Brun et Dugas, 2005). En effet, la satisfaction au travail de l'employé découle dans bien des cas du climat de travail immédiat de l'employé. La transparence et le style de gestion influencent aussi grandement la décision de l'employé de quitter ou non l'organisation. À cet effet, la perception de justice procédurale de la part du supérieur immédiat joue un rôle important quant à la rétention des employés. En somme, le supérieur immédiat a un rôle substantiel en matière de rétention du personnel.

4.3.2.4. Mission, valeurs, stratégie de l'organisation

D'une part, la mission et les valeurs de l'organisation vont influencer l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre au sens où elles peuvent favoriser l'engagement des employés face à l'organisation. En fait, un individu sera davantage attiré par une organisation qui véhicule des valeurs cohérentes avec son propre code de valeurs et, par le fait même, il sera plus incité à demeurer au sein de celle-ci. Par exemple, les valeurs environnementales sont largement partagées par les tenants des nouvelles générations, notamment la génération Y. Par conséquent, ils seront moins attirés par une entreprise ne démontrant aucun souci environnemental que le contraire.

D'autre part, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre passent par la différenciation des pratiques de gestion des ressources humaines (Clarke, 2001). En effet, une

²³ Déjà au milieu des années 60, le rôle de l'autorité du supérieur immédiat en matière de rétention avait été identifié. Ley, R. (1966). "Labor Turnover as a Function of Worker Differences, Work Environment, and Authoritarianism of Foremen." *Journal of Applied Psychology* 50(6): 497-500.

organisation qui considère ses ressources humaines comme une valeur ajoutée a plus de chance d'attirer de bons candidats et, par le fait même, de les conserver à son bord. Dans cette optique, il importe que l'organisation adopte comme stratégie la différenciation par les pratiques de ressources humaines afin d'être en mesure de permettre les investissements nécessaires pour améliorer la situation. La littérature récente sur la notion 'd'employeur de choix' illustre bien ces propos. De plus, il importe d'aligner les pratiques utilisées en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre sur les objectifs organisationnels. Les valeurs, la mission et les stratégies de l'organisation devraient donc constituer la trame de fond des politiques mises en place pour gérer de façon cohérente l'attraction et la rétention du personnel.

4.3.2.5. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle réfère aux perceptions partagées par les employés quant aux éléments considérés comme étant importants au travail (Muldrow, Buckley et al. 2002). D'emblée, la culture organisationnelle n'entraîne pas de comportements spécifiques de la part des travailleurs, mais elle oriente toutefois le choix des comportements. Qui plus est, certains types de culture attirent davantage certains types de travailleurs. En effet, la nouvelle génération est plus réfractaire au mode de gestion bureaucratique traditionnel (L'observatoire de l'administration publique, 2005). La prise de décision « top-down » qu'implique ce type de culture organisationnelle entraîne beaucoup de résistance de la part des travailleurs. Les organisations ont avantage à tirer profit de la *plus value* que peuvent leur apporter des modes alternatifs de gestion (L'observatoire de l'administration publique, 2005). Une culture qui valorise le professionnalisme et la performance caractérisent, pour les nouvelles générations, les administrations publiques les plus intéressantes pour lesquelles travailler en 2005. La culture organisationnelle permet d'orienter les comportements, les attitudes et les attentes des employés afin de favoriser la satisfaction au travail. Ce faisant, la propension de l'individu à s'engager dans son travail est d'autant plus augmentée. Un leadership efficace, de même qu'un arrimage adéquat entre les compétences des employés et la mission de l'organisation, risquent de favoriser la satisfaction au travail. Dans le même ordre d'idées, la nouvelle gestion publique (NGP) vise à changer la culture hiérarchique non-participative par une culture participative, favorisant ainsi la créativité et l'innovation, et facilitant donc l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en raison de l'engagement qu'elle suscite (Muldrow, Buckley et al. 2002).

4.3.2.6. Situation géographique

La situation géographique exacerbe l'influence de l'environnement externe. En effet, la situation géographique d'une organisation influence la quantité et la qualité de la main-d'œuvre disponible. De façon générale, une segmentation s'effectue entre la situation géographique propre aux grands centres et celle propre aux régions. Il est possible d'affirmer que les organisations dans les grands centres vivent moins de difficultés de rareté de main-d'œuvre, en raison souvent du nombre de gens y habitant et de la présence de nombreux établissements d'enseignement rendant plus facile le recrutement d'employés qualifiés. La situation est toute autre dans les régions. Le contexte de l'administration publique étant, il est impératif de maintenir les services en région. Toutefois, les gestionnaires sont plus souvent confrontés au peu de main-d'œuvre qualifiée disponible. Ce faisant, la concurrence est d'autant plus féroce car la demande demeure mais l'offre se trouve plus petite. Ce faisant, en plus d'évaluer le caractère

attractif de l'emploi, voire de l'organisation, il importe d'attirer les candidats potentiels dans la région au sein de laquelle l'organisation se situe (D'Ambroise 2001). La tâche est d'autant plus colossale.

4.3.3 La mobilisation

Les déterminants abordés précédemment réfèrent majoritairement à des facteurs externes à l'individu. Toutefois, il est important de ne pas nier le processus individuel de décision qui se rattache à l'attraction et à la rétention. En effet, la décision d'accepter ou non un emploi, ainsi que celle d'y demeurer, relèvent de l'individu dans une situation précise. Il importe donc que les gestionnaires soient conscients que les facteurs individuels ont également un rôle à jouer.

Comme il a été mentionné précédemment, les mêmes déterminants influencent l'attraction et la rétention, mais pas nécessairement de la même manière. En fait, ce ne sont pas les mêmes facteurs qui contribueront à la capacité d'attraction qu'à la capacité de rétention, malgré le fait qu'ils proviennent des mêmes déterminants. Par exemple, un programme de formation axé sur le travail peut favoriser la capacité d'attraction, tandis qu'un programme de formation axé sur le développement de carrière risque davantage de favoriser la rétention. Par contre, il semble que, plus la capacité d'attraction d'une organisation est élevée, plus sa capacité de rétention sera élevée. Il est donc possible de supposer qu'un même phénomène les sous-tend toutes les deux. La mobilisation des ressources humaines semble plausible pour expliquer le lien entre l'attraction et la rétention

Le rôle de la mobilisation au sein de la problématique d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre devrait donc d'être analysé plus en détails. En fait, la mobilisation contribue à la stabilité organisationnelle en favorisant la satisfaction au travail et l'engagement des employés, encourageant par le fait même leur rétention (Tremblay et Wils, 2005). En effet, la mobilisation permet de créer un environnement de travail où chacun est prêt à fournir les efforts nécessaires pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation en ayant des comportements tels qu'ils visent la loyauté envers l'organisation et la satisfaction au travail. Dans cette optique, la mobilisation permet un travail à valeur ajoutée où la qualité prime, et où le travail en équipe prend tout son sens (Gosselin, 2000). Il est donc possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle plus un employé est mobilisé, plus la rétention de ce dernier sera favorisée.

4.3.4 Conséquences sur la performance globale

La performance organisationnelle réfère à la réalisation des objectifs stratégiques, peu importe la nature de ceux-ci (Bourguignon, 1996). La performance s'applique ainsi à l'organisation dans sa globalité. La gestion du rendement permettra à l'organisation de se diriger vers l'atteinte des objectifs préalablement établis. Ainsi, il est aisé de comprendre que le rendement individuel se répercute sur la performance globale de l'organisation. Il importe toutefois de se demander si l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre provoquent également un impact sur les performances organisationnelles.

Très peu d'études se sont attardées à répondre à cette question, si ce n'est qu'en se référant aux performances financières. Malgré cela, il est possible de supposer que les problèmes découlant de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre auront des

impacts significatifs aux plans du rendement individuel, de l'efficacité, de même que sur l'efficience, en raison des liens qu'elle entretient avec les objectifs organisationnels²⁴.

En effet, tel qu'il a été mentionné dans les sections précédentes, une faible capacité d'attraction peut laisser voir des lacunes quantitatives et/ou qualitatives en matière de comblement de poste. Ainsi, il est possible de croire que les candidatures n'affichant pas les compétences nécessaires pour le poste risqueront d'entraîner des conséquences certaines en matière de rendement individuel. Par ailleurs, la définition de la capacité de rétention spécifie la perte d'individu que l'organisation préférerait conserver à son bord, donc qui offrait un rendement satisfaisant. Ainsi, il est possible de supposer que l'attraction et la rétention auront un impact sur le rendement individuel, notamment pour la perte d'expertise, mais également en ce qui concerne la démotivation des employés qui demeurent.

Par conséquent, l'efficacité et l'efficience de l'organisation, et plus particulièrement de la fonction ressources humaines, se trouvent ébranlées. En effet, des difficultés liées à l'attraction et à la rétention témoignent d'un malaise, voire d'un mal-être, au sein de l'organisation, impliquant par le fait même que l'organisation ne se trouve pas à son apogée. Qui plus est, l'organisation devra investir temps et argent afin de remédier à la situation, il est donc possible de remettre en cause l'efficience de l'organisation. Huselid, Becker et Beatty (2005) illustrent bien la mise en relation de l'ensemble des indicateurs organisationnels et la performance globale de l'organisation.

En somme, la gestion de l'attraction et de la rétention aura sans doute des impacts concernant la performance globale de l'organisation. Les bénéfices dépassent donc le simple comblement des emplois, et amène une valeur ajoutée pour l'organisation.

4.4 INDICATEURS DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le modèle permet de comprendre les facteurs pouvant influencer l'attraction et la rétention. Il importe toutefois de se doter d'indicateurs pertinents afin de favoriser un diagnostic efficace des difficultés découlant de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre. Les indicateurs ont, d'une part, été sélectionnés en fonction de l'appui scientifique dont ils bénéficient. L'accessibilité des données, de même que la possibilité de les apprécier dans le temps, ont, d'autre part, influencé la sélection. Ainsi, cinq indicateurs ont été sélectionnés concernant la capacité d'attraction, et trois indicateurs concernant la capacité de rétention. Les tableaux 1, 2 et 3 présentent respectivement les indicateurs, en plus d'indiquer la façon d'obtenir l'information. Il convient de préciser que l'élaboration de ces indicateurs a été établie sur la base des propos de Martory (2004).

²⁴ En effet, la capacité d'attraction et celle de rétention permettent à l'organisation d'avoir et de conserver les ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

4.4.1 Description des indicateurs d'attraction

D'abord, le premier indicateur vise à informer le gestionnaire quant au caractère quantitatif de l'attraction. Il permet de déterminer le nombre de candidatures que le ministère est en mesure d'attirer lors de la tenue d'un concours. Les données sont ventilées par classes d'emploi. Il est possible d'affirmer que, plus le nombre de candidatures est élevé, plus le caractère attractif du ministère pour le corps d'emploi visé est grand.

Ensuite, les deux indicateurs suivants réfèrent au caractère qualitatif de l'attraction. Le premier des deux permet de déterminer la proportion de candidats admis par concours, par rapport au nombre total de candidats inscrits au même concours. L'indicateur suivant permet quant à lui de déterminer la proportion de candidats aptes par concours, par rapport au nombre total de candidats admis au même concours. Ainsi, plus les proportions sont élevées, plus le ministère est apte à attirer des candidats en qualité suffisante pour le poste à pourvoir. Le troisième indicateur vient surenchérir les résultats obtenus à l'aide du deuxième indicateur. En fait, il permet de déterminer le taux de candidats aptes, c'est-à-dire possédant les exigences et les connaissances pour occuper le poste. Encore une fois, plus la proportion est élevée, plus le ministère est apte à attirer des candidats en qualité suffisante pour le poste à pourvoir.

Enfin, les deux derniers indicateurs permettent d'évaluer les efforts procéduraux et financiers en matière de dotation. Le quatrième évalue, en termes de jours, les efforts procéduraux. Ainsi, plus le nombre de jours nécessaires pour combler un poste augmente, plus il est possible de considérer que des efforts substantiels sont requis afin d'attirer des candidats aptes à occuper le poste. La capacité d'attraction est donc faible. Le même raisonnement s'applique en ce qui concerne le cinquième indicateur. Plus les coûts sont élevés pour arriver à combler un poste, plus il est aisé de croire que des efforts supplémentaires ont été nécessaires, et donc que la capacité d'attraction est faible.

Il est important, pour l'ensemble de ces indicateurs, de les ventiler par corps d'emploi, considérant que des variations normales peuvent découler de cette classification. Par exemple, il est habituel de recevoir moins de candidatures pour un poste spécialisé que pour un poste ne demandant aucune spécialisation. Toutefois, il serait erroné d'affirmer, sans plus d'explications, que le premier vit des difficultés d'attraction par rapport au deuxième.

TABLEAU 1 : INDICATEURS DE LA CAPACITÉ D'ATTRACTION	
Indicateurs	Information disponible au plan ministériel vs information centralisée au SCT
1. Nombre de candidats inscrits lors de la tenue d'un concours par corps d'emploi.	Ministère
2. Nombre de candidats admis (possédant la totalité des exigences) par concours sur le nombre total de candidats inscrits.	Ministère
3. Nombre de candidats aptes (possédant la totalité des exigences et les connaissances nécessaires) par concours sur le nombre total de candidats admis.	Ministère
4. Nombre de jours pour combler un poste « X ».	Ministère
5. Montant, en dollars, déboursé pour combler un poste « X ».	Ministère

4.4.2 Description des indicateurs de rétention

Le tableau 2 présente les indicateurs en matière de rétention de la main-d'œuvre. Chacun de ces indicateurs sera brièvement expliqué ci-après.

D'abord, le taux de roulement volontaire permet, tel que mentionné précédemment, de connaître les mouvements de main-d'œuvre. Plus ce taux est élevé, plus la capacité de rétention du ministère est considérée faible. Ce taux se calcule de la façon suivante :

TABLEAU 2 : TAUX DE ROULEMENT VOLONTAIRE	
$\frac{\text{Nombre de départs volontaires (démissions, mutations, changements d'affectation et retraite) au cours d'une période donnée pour chacun des corps d'emploi}}{\text{Nombre total d'employés appartenant au même corps d'emploi au cours de la même période de temps}} \times 100$	

Il convient aussi de mentionner que le taux d'absentéisme suit la même logique que celle du taux de roulement. Cette mesure est importante, considérant que l'absentéisme est considéré comme un précurseur des départs volontaires par plusieurs auteurs (Lyons, 1972; Kraut, 1975; ACAS, 2001). Des informations concernant ce taux sont déjà cumulées au sein des tableaux de bord média dans les diverses Directions de ressources humaines et au Secrétariat du Conseil du trésor. Toutefois, à titre indicatif, il est possible de mesurer l'absentéisme comme suit²⁵ :

²⁵ L'indicateur est ici ventilé par corps d'emploi afin de conserver une cohérence avec les autres indicateurs présentés. L'analyse peut toutefois être approfondie afin de cibler davantage les problèmes d'absentéisme, s'il y a lieu.

TABLEAU 3 : TAUX D'ABSENTÉISME	
Nombre de jours d'absence déclarés au cours d'une période donnée pour chacun des corps d'emploi	X 100
Nombre total de jours de travail compris dans cette même période	

Enfin, il est intéressant de cumuler des données concernant les mutations à l'intérieur même de la Fonction publique québécoise. En effet, cette donnée permet de différencier les problèmes de rétention propres aux ministères de ceux de la Fonction publique en général. Ainsi, plus le taux de mutation pour un ministère est élevé, plus la capacité de rétention est faible. Toutefois, la capacité de rétention de la Fonction publique en général ne semble pas atteinte puisque ces personnes y demeurent. Il demeure important de mesurer le taux de mutation pour l'ensemble de la Fonction publique, même s'il donne lieu à un taux très faible. En effet, il peut être intéressant d'évaluer l'évolution dans le temps, car cette donnée peut donner lieu à de nouveaux éléments d'analyse et de compréhension du phénomène.

4.4.3 Niveaux d'analyse

L'analyse de ces indicateurs peut se faire selon différents niveaux, surtout en ce qui concerne le contexte qui nous intéresse : la fonction publique québécoise. En effet, celle-ci se situe dans une position particulière, en raison notamment du grand nombre de ministères et organismes qui la composent, de même que la présence d'immenses réseaux que sont ceux de la santé et des services sociaux et celui de l'éducation qu'elle chapeaute à la grandeur de la province. Ainsi, il revient à chaque gestionnaire de privilégier un niveau d'analyse des données propre à son champ de compétences et de responsabilités.

Premièrement, il est possible de s'intéresser à la capacité d'attraction et de rétention de l'ensemble de la fonction publique. Le caractère centralisé d'une telle analyse risque de mener à des conclusions hasardeuses, et elle porte peu à l'intervention. En effet, conclure à l'absence de difficultés liées à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre à cette échelle ne signifie en rien l'absence de telles difficultés au sein même des divers ministères et organismes. Une telle analyse peut toutefois apporter certaines nuances lors de l'élaboration de diagnostics ministériels, sectoriels ou régionaux. Par conséquent, la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre ne peut se limiter à ce niveau d'analyse, par contre celui-ci favorise la cohérence dans la gestion des problèmes susceptibles d'en émerger.

Deuxièmement, l'analyse peut s'effectuer au niveau sectoriel ou régional. Ce niveau d'analyse vise à cibler des zones à risque à l'intérieur de la fonction publique. Toutefois, encore une fois, une telle analyse permet difficilement la mise en place de solutions efficaces. En effet, la section précédente portant sur le cadre conceptuel a démontré la complexité de l'enjeu sur lequel nous nous penchons. Il est donc aisé de comprendre que, pour cerner efficacement les déterminants du problème, une analyse plus spécifique est nécessaire.

Troisièmement, l'analyse peut s'effectuer par ministère ou organismes. Ce niveau d'analyse est privilégié dans le présent document, en raison de la précision du diagnostic qu'il amène et du pouvoir d'intervention qu'il suscite. Le présent document propose une analyse par catégorie d'emploi, toutefois, afin de cibler davantage les problèmes vécus, les gestionnaires sont invités à pousser plus loin l'analyse en cas de situations critiques. Il est alors envisageable de ventiler les indicateurs recueillis en fonction, par exemple du sexe, des années d'expérience, du statut d'emploi, ou de toute autre variable propre à l'environnement évalué. En effet, plus un gestionnaire sera en mesure de cibler de façon précise la difficulté vécue, plus il sera apte à intervenir de façon efficiente. Pour ce faire, l'analyse de la vulnérabilité s'avère très utile pour les gestionnaires afin de prioriser les actions à entreprendre. Le lecteur peut se référer à la section recommandations afin d'approfondir ce dernier point.

En somme, si l'analyse au plan ministériel est un incontournable afin de se doter d'interventions efficaces, les autres niveaux permettent d'atteindre une compréhension globale, et favorisent le partage des solutions efficaces. Il convient maintenant d'aborder les types d'analyse à utiliser pour l'évaluation de l'attraction et de la rétention du personnel.

4.4.4 Analyse temporelle et analyse comparative

Il est important de préciser que les données recueillies à l'aide des indicateurs présentés précédemment visent une analyse relative qui peut se faire selon deux perspectives. En effet, les données recueillies dans l'absolu ne permettent pas la prise de décision éclairée. Ces données doivent s'apprécier en fonction d'autres données. Qui plus est, considérant que les indicateurs évaluent des facettes précises de l'attraction et de la rétention, il importe de s'attarder aux résultats obtenus pour l'ensemble des indicateurs afin d'obtenir un portrait global et adéquat.

D'une part, il est possible d'apprécier les données recueillies dans le temps, c'est-à-dire d'analyser les variations de l'indicateur sur une échelle allant, par exemple, de 5 à 10 ans. Ainsi, un écart substantiel par rapport aux données antérieures permet de supposer que le ministère en question vit des difficultés ou des améliorations reliées à l'attraction ou à la rétention.

D'autre part, il est envisageable de procéder à une analyse comparative entre deux ou plusieurs ministères. Il importe ici de choisir un ou des ministères –organismes– semblables, afin d'être en mesure d'analyser les données sur des bases comparables. Ainsi, un écart substantiel, qui devra être défini, entre les résultats des lieux de comparaison permet de supposer la présence de problèmes découlant de l'attraction ou de la rétention. Le caractère même de la fonction publique québécoise fait en sorte que de nombreuses possibilités de comparaison sont envisageables. Il revient donc au gestionnaire d'établir une base de comparaison pertinente et valide en fonction du contexte au sein duquel il se situe et de l'information qu'il cherche à obtenir.

4.5 SOLUTIONS VALIDÉES EMPIRIQUEMENT CONCERNANT L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION

Le cadre conceptuel, présenté précédemment, illustre bien les multiples influences qui nous intéressent. Ainsi, considérant que ces aspects de l'environnement externe ou interne du travail peuvent contribuer à l'émergence de difficultés d'attraction et/ou de rétention, il est légitime de croire que des solutions portant sur ces aspects contribueront à améliorer la situation. Si certaines d'entre elles impliquent une augmentation du cadre financier, d'autres appellent à une modification des façons de faire n'ayant pas nécessairement de grandes implications budgétaires. Qui plus est, les difficultés d'attraction et de rétention sont très contextualisées, et peuvent varier selon les situations particulières des ministères ou organismes. De ce fait, les pistes de solutions présentées ne peuvent avoir la prétention d'être exhaustives. De plus, il s'agit de pistes de solution globales qui sont appelées à être adaptées par les gestionnaires impliqués en fonction du contexte vécu.

Ainsi, s'il s'avère hasardeux d'établir les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, il est toutefois possible d'établir des dimensions sur lesquelles il est possible d'agir. En effet, les stratégies peuvent porter sur l'enrichissement des tâches, sur la perception que l'employé a de son travail, sur sa participation à la prise des décisions, sur la communication, sur le recrutement, sur la formation et le développement des compétences, sur la rémunération ou encore sur la mobilisation. Le tableau 4 résume donc les solutions, inventoriées suite à une recension des écrits, ventilées par type de leviers d'action.

**TABEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION
ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

LEVIERS D'ACTION	PISTES DE SOLUTION
Environnement externe	• Évaluation de l'état du marché du travail (main-d'œuvre disponible, anticipation de surplus et de pénurie, taux de chômage) ; • Benchmarking des employeurs concurrents (organisations employant le même type de main-d'œuvre) ; • Surveillance des opportunités d'emploi externes ; Si les stratégies propres à l'environnement externe ne permettent pas de solutionner concrètement le problème de rétention ou d'attraction, elles permettent d'illustrer le portrait global au sein duquel il se situe le cas et, par le fait même, nous aident à mieux choisir les actions possibles pour remédier à la situation problématique.
PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (PRINCIPAL LEVIER D'ACTION POUR L'ENVIRONNEMENT INTERNE)	Les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées doivent, d'une part, être cohérentes entre elles et avec la stratégie générale de l'organisation et, d'autre part, tenir compte de l'offre de service des employeurs concurrents. Ainsi, les pratiques mentionnées peuvent être adaptées ou non en fonction du contexte environnemental de l'organisation. De plus, il importe de remarquer que la perception d'un manque de cohérence entre elles peut conduire à une insatisfaction chez les employés et, ultimement, causer leur départ de l'organisation.
Recrutement	• Rechercher un profil de candidat qui correspond à la stratégie de l'entreprise, à sa culture organisationnelle et au poste à combler, (i.e. si l'organisation souhaite maintenir un certain niveau de roulement, il importe de rechercher des candidats cherchant un emploi temporaire ou peu carriériste). • Communiquer clairement, dès l'embauche, les attentes de l'organisation envers le nouvel employé quant aux tâches réelles à accomplir et aux responsabilités correspondantes (Munchinsky et Tuttle, 1979).
Rémunération	<i>La rémunération est le deuxième facteur en importance expliquant l'insatisfaction au travail, en raison du manque de justice distributive qu'elle risque de créer (ne tient pas compte des</i>

**TABLEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION
ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

LEVIERS D'ACTION	PISTES DE SOLUTION
	<i>qualifications et des unités de travail) (Block, Claffey et al. 2005)</i> • Paie équitable sur deux plans : par rapport à la valeur de l'individu, de même que par rapport aux équivalents sur le marché du travail (Davies, 2001). • Augmentation de salaire, bonus pour le maintien en emploi (Lockwood et Ansari, 1999). • Stimulants financiers ciblés pour personnes susceptibles de prendre leur retraite (Guérin et Saba, 2003). • Incitatif au maintien en emploi pour les employés possédant un savoir unique, ou très spécialisés, ou dont l'expertise est nécessaire pour l'atteinte des objectifs de l'organisation, et qui sont à risque de quitter (Office of Personnel Management, 2005). • L'adéquation de la politique de rémunération aux attentes et aux besoins des travailleurs pourrait favoriser la motivation, la performance et l'intégrité des agents publics et donc diminuer le taux de roulement (United Nations, 2005). • La participation aux bénéfices et l'actionnariat favorisent une diminution significative de l'absentéisme et du taux de roulement (Wilson et Peel, 1991). • La satisfaction à l'égard du salaire reçu influence la satisfaction au travail qui agit sur l'engagement organisationnel relié directement, et de façon négative, à l'intention de quitter (Lum, Kervin et al. 1998; Chan et Morrison, 2000; Kunaviktikul, Nuntasupawat et al. 2000). • Établir un système de récompense compétitif et basé sur les besoins des employés et un contenu de travail correspondant à la personnalité de l'employé (Cardinal, 2004). • Aligner la rémunération globale sur les pratiques mises en place dans les organisations concurrentes afin de favoriser un sentiment de justice distributive chez le travailleur (Price, 2001). • S'assurer que la politique de rémunération prescrive des niveaux de rémunération équitables et cohérents selon les types d'emploi occupés. • Parallèlement, s'assurer que la politique de rémunération ne favorise pas le maintien à

**TABEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION
ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

LEVIERS D'ACTION	PISTES DE SOLUTION
	l'emploi artificiellement (salarié qui avait d'autres plans de carrière, mais qui demeure à l'emploi de l'organisation compte tenu des avantages salariaux dont il bénéficie).
Dotation	• Embaucher des personnes, non seulement en raison de leurs compétences, mais aussi en fonction d'une compatibilité de profil avec l'organisation (valeurs et culture) (Cerdin, 2000). • Privilégier le recrutement du personnel dont les compétences sont cohérentes avec le poste (Cardinal, 2004).
Négociation collective	• Conditions de travail répondant aux besoins de l'ensemble des employés, <i>i.e.</i> ne pas privilégier un groupe ou une génération plus qu'une autre (Lockwood et Ansari, 1999).
Formation	• Offrir une formation axée sur l'exécution des tâches et un accompagnement à la tâche au début de l'embauche. • Offrir des possibilités de mouvements à l'interne, qui ne relèvent pas nécessairement de l'avancement de carrière, par exemple changement d'unité de travail (Porter et Steers, 1973).
Organisation du travail (enrichissement des tâches)	• Élaborer des possibilités d'aménagement du temps de travail pour les personnes susceptibles de prendre leur retraite (Guérin et Saba, 2003). • Horaires de travail flexibles et offrir des possibilités et le soutien matériel nécessaire au télétravail (ACAS, 2001). • Instaurer des principes de gestion qui tiennent compte de la réalité intergénérationnelle (Guérin et Saba, 2003). • Stratégie d'enrichissement de l'emploi, <i>i.e.</i> enrichir les tâches selon l'évolution professionnelle de l'employé, et favoriser un contenu de travail stimulant (McEvoy et Cascio, 1985; Cardinal, 2004). • Établir un climat de travail satisfaisant (Arthur, 2001). • Favoriser le travail d'équipe, un niveau d'autonomie élevé, de même qu'une décentralisation de la prise de décision (Hiltrop, 1999).

**TABEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION
ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

LEVIER D'ACTION	PISTES DE SOLUTION
	• 'High performance work practices' cohérentes avec le système de GRH (Guthrie, 2001). • Dans le cadre de l'Administration publique axée sur la performance (NGP) : la reconnaissance du mérite, les règles claires et connues de tous, la responsabilité, la transparence, la participation à la prise des décisions et l'institutionnalisation des valeurs comme l'impartialité, le professionnalisme et la réceptivité (United Nations, 2005). • Favoriser une taille de l'unité de travail, un niveau de reconnaissance, de même qu'un niveau d'autonomie au travail qui correspondent aux besoins et aux attentes des employés (Salancik, Staw et al. 1980; Todor et Dalton, 1986). • Minimiser, dans la mesure du possible, le caractère répétitif des tâches (Todor et Dalton, 1986).
Gestion des carrières	• Offrir des possibilités réelles d'avancement de carrière et de promotion (Lockwood et Ansari, 1999). • Diffuser l'information à jour sur les possibilités de développement de carrière, de manière à guider les employés dans un tel cheminement (Krau, 1981; Laker, 1981; Mincer, 1988). • Évaluer l'ambition de carrière des employés, créer un plan de développement propre à chaque individu, et le responsabiliser dans l'atteinte de ses objectifs (Laker, 1981; Davies, 2001). • Élaboration d'un programme de mentorat (Davies, 2001). • Trouver des mandats plus complexes à mesure que l'individu évolue au sein de l'organisation (Davies 2001). • Élaboration d'un projet de fin de carrière (Guérin et Saba, 2003). • Tenir compte des autres sphères de vie et du rôle de la carrière (Cerdin, 2000).
Mécanismes de supervision et culture organisationnelle (perception que l'employé a de	• Privilégier des superviseurs démontrant un leadership qui favorise la motivation, la satisfaction au travail, et la construction d'un sentiment d'appartenance (Davies, 2001; Audet et Framand, 2005).

**TABEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION
ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

LEVIER D'ACTION	PISTES DE SOLUTION
son travail & satisfaction au travail)	• Construire un sentiment d'appartenance à l'aide d'activités formelles et informelles (Davies, 2001). • Favoriser l'amélioration de la qualité de vie au travail (Guérin et Saba, 2003). • Outiller les gestionnaires pour qu'ils soient en mesure d'effectuer une gestion de crise efficace (Lee et Mitchell, 1994). • Favoriser la participation des employés aux décisions (Todor et Dalton, 1986; Arthur, 2001) • Favoriser la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel par la maîtrise des facteurs suivants : implication dans le travail, affectivité positive, autonomie, justice distributive, stress au travail, salaire, opportunités de promotion, degré de routine dans le travail, support social offert par le superviseur (Chan et Morrison, 2000; Price, 2001). • Témoigner de la reconnaissance pour le travail accompli, contribuer au sentiment d'utilité et de réalisation de l'employé (Garand, 2004). • Axer les pratiques de GRH sur une ambiance de travail intéressante, des relations interpersonnelles saines et l'équilibre travail-famille. • Pratiques de gestion favorisant l'engagement organisationnel (Zeffane, 1994; Meyer, Stanley et al. 2002; Bernard, Laberge et al. 2003; Paillé, 2004; Simard, Doucet et al. 2005). • Pratiques de gestion favorisant la mobilisation individuelle et collective (Taunton, Boyle et al. 1997; Tremblay et Wils, 2005). • Importance du leadership transformationnel (Meyer, Stanley et al. 2002). • Satisfaction au travail, perception d'honnêteté et de justice, grandes habiletés dans son emploi (Suszko et Breugh, 1986). • Participer aux décisions, reconnaissance de la contribution de multiples façons, enrichissement du travail, justice interpersonnelle et respect du contrat psychologique (Lee et Rwigema, 2005) (Wilson and Peel 1991).

**TABEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION
ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

LEVIER D'ACTION	PISTES DE SOLUTION
	• Favoriser l'implication des travailleurs dans les décisions, mieux les socialiser, et mieux partager la culture organisationnelle (Khatri, Tze Fern et al. 2001). • Minimiser les insatisfactions (horaire de travail, surcharge de travail, manque de ressources humaines, manque de support de la direction, inflexibilité des supérieurs immédiats, stress créé par les conditions de travail (Block, Claffey et al. 2005). • Favoriser l'entraide et le support social entre les collègues (Block, Claffey et al. 2005). • Favoriser l'intégration de la culture organisationnelle et une communication bilatérale entre les représentants de l'employeur et les salariés (Arthur, 2001; Cardinal, 2004). • Évaluation constructive du rendement (McEvoy et Cascio 1987). • Minimiser les chocs négatifs, inattendus et liés au travail affectant aussi plusieurs collègues (Morrell, 2005). • Favoriser des récompenses intrinsèques telles que l'absence de surcharge de travail et des relations de bonne qualité avec les collègues (Chan et Morrison, 2000). • Orienter l'attachement des employés vers des cibles plus proches d'eux; intégrer davantage les aspects de la vie personnelle, s'appuyer sur un accès plus rapide à l'information comparative (3 leviers de solution : renforcement de la relation de supervision, responsabilisation accrue des superviseurs, gestion plus personnalisée, globale et fluide des attentes des employés) (Vandenberghe, 2004). • Le superviseur doit dépasser son rôle de « <i>surveillant de chantier</i> » ; il doit également veiller à créer un climat agréable de travail. En effet, comme il s'agit souvent de tâches répétitives, la rétention des employés est difficilement réalisable sur la base de celles-ci. Ainsi, le superviseur doit porter une attention particulière au développement de saines relations interpersonnelles, dans le but d'asseoir la satisfaction au travail sur le plaisir ou le climat entourant le travail en tant que tel. • Le superviseur doit être en mesure d'identifier et de diffuser, de façon claire, les rôles de

**TABLEAU 4 : SOLUTIONS DES PROBLÉMATIQUES D'ATTRACTION
ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

LEVIER D'ACTION	PISTES DE SOLUTION
	chacun des membres de l'unité, et de faire preuve de rétroaction et de reconnaissance envers les individus qu'il supervise (Todor et Dalton, 1986). • Les comportements et les décisions des superviseurs doivent être perçus équitables et justes (justice interactionnelle) par les employés (Aquino, Griffeth et al. 1997). • Diminuer les comportements d'absentéisme en augmentant les coûts (financiers ou disciplinaires) de l'absence (Johansson et Palme, 2001). • La satisfaction au travail, une perception d'honnêteté et de justice, de même que de grandes habiletés dans son emploi diminuent les risques de roulement (Suszkoet Breough, 1986).

4.6 OUTIL D'ANALYSE POUR FAVORISER L'IMPLANTATION DE SOLUTIONS

Dans la section suivante, un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires a été joint au guide, afin de supporter leurs démarches en matière d'intervention correctives.

**TABEAU 5 : PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES
SELON BOISVERT, COSSETTE ET POISSON (1999)**

PROCESSUS DE RÉSOLUTION DE PROBLÈME	OBSTACLES PRÉVISIBLES	OBJECTIFS
1- Prise de conscience du problème	Ne pas établir les forces du groupe, ignorer l'importance du problème pour chacun	Préciser les paramètres du travail du groupe, interroger les membres sur l'importance du problème, faire ressortir les compétences de chacun.
2- Définition du problème	Conclure trop rapidement sur la nature du problème, escamoter cette étape, manquer de comprendre le problème de chacun.	Favoriser l'expression de tous les membres, faire distinguer les faits des opinions, s'assurer que tous comprennent les différentes facettes du problème.
3- Établissement des critères	Escamoter cette étape, choisir des critères peu pertinents en regard du problème.	Présenter cette étape comme une réflexion sur la qualité des solutions à retenir, préciser les critères, rechercher au moins trois critères mesurables ou observables.
4- Inventaires des solutions	Rechercher l'unique solution possible, voir les obstacles avant les solutions, vivre un sentiment d'insécurité qui bloque la réflexion.	Ne pas accepter de critiques sur des suggestions émises, favoriser l'expression des membres, maintenir un bon climat de travail.
5- Évaluation des solutions	Oublier les critères préétablis au profit de nouveaux critères qui non pas fait l'objet d'une entente, éliminer arbitrairement des idées.	Inscrire les critères à la vue de tous, rappeler régulièrement les critères.
6- Prise de décision	Retenir les considérations purement subjectives des membres, vivre des conflits interpersonnels.	Favoriser l'expression de tous les membres, rappeler les accords et construire de nouvelles idées à partir d'eux.
7- Plan d'action	Manifester une vision parcellaire de la solution, négliger de susciter l'intérêt chez tous.	Identifier les tâches à réaliser, vérifier la distribution équitable des tâches, fixer les échéanciers avec les membres préciser les mécanismes de contrôle et d'évaluation.
8- Mise en œuvre du plan d'action	Manquer de coordination dans les actions, manquer de feedback sur les actions des autres.	Assurer la coordination des actions, encourager les membres, informer les membres de l'état d'avancement des travaux.
9- Évaluation des résultats	Escamoter cette étape, manquer de profondeur.	Présenter un plan d'évaluation, faire justifier les opinions par des faits.

En effet, une difficulté d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre constitue toujours un symptôme d'un problème sous-jacent. Tel qu'il a été exposé, les capacités d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre relèvent de nombreuses influences. Des lacunes en ce qui concerne ces influences, de concert avec les diverses conjonctures environnementales, se traduisent en difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. C'est pourquoi, il importe d'être en mesure de bien identifier la problématique sous-jacente, afin que les solutions envisagées permettent véritablement l'atteinte des résultats escomptés. Le tableau 5 leur a donc été fourni afin d'alimenter leurs réflexions en ce sens.

5 NATURE DES DÉMARCHES EFFECTUÉES POUR IMPLANTER LES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de cette IPMT, aucune démarche n'a été effectuée pour implanter l'utilisation réelle du guide de gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise. Une telle suite aurait été extrêmement intéressante à mettre sur pied mais, les limites temporelles du mandat ayant été atteintes, il a fallu confier cette partie du travail aux personnes en place au sein du Secrétariat du Conseil du trésor.

Par ailleurs, il aurait été intéressant de consulter l'acteur syndical afin d'être en mesure de bonifier le modèle selon ses commentaires. Toutefois, le SCT se voulant une instance patronale semblait davantage vouloir faire cavalier seul au moment de la réalisation de l'IPMT. De plus, la collaboration de la stagiaire au SCT fut très courte, de sorte qu'elle n'a pu explorer cette avenue. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une démarche pertinente à effectuer dans un avenir rapproché.

Ceci dit, après avoir élaboré une approche globale de gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, il importe de poser un regard sur l'avenir afin de déterminer des pistes d'actions qui favoriseront la mise en place d'interventions efficaces et efficientes en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise.

De nombreuses démarches restent à faire pour faire vivre le dossier d'attraction et de rétention au sein de la Fonction publique québécoise. Premièrement, il serait intéressant de recueillir des données afin de confronter le cadre conceptuel présenté aux faits. D'ailleurs, il serait intéressant d'utiliser le cadre conceptuel pour instaurer un nouveau style de gestion au sein d'un petit ministère vivant des problèmes reliés à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre. De cette façon, nous pourrions avoir plus d'informations quant au caractère pragmatique du guide et quant aux résultats qui peuvent en découler.

Deuxièmement, l'approche présentée dans le Guide remis au Secrétariat du Conseil du trésor privilégie une gestion de l'enjeu au niveau ministériel. Toutefois, le Secrétariat du Conseil du trésor demeure une instance administrative importante dans la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre. S'il est hasardeux de dresser un portrait global de l'attraction et de la rétention à l'échelle de la fonction publique québécoise, le SCT gagnerait à établir une base de données commune en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. En effet, une telle base de données permettrait de rassembler les informations recueillies à l'aide de l'outil diagnostique présenté préalablement et, éventuellement, les stratégies mises en place pour solutionner les difficultés susceptibles de découler de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.

Ainsi, le SCT pourrait consolider son rôle conseil et son rôle de gouverne en procédant à l'analyse globale de l'attraction et de la rétention du personnel, de même qu'en ciblant les secteurs critiques sur lesquels il est impératif d'agir. De cette façon, à l'aide du portrait spécifique des situations vécues au sein des ministères, le SCT pourrait aisément développer une vision globale permettant des stratégies cohérentes à l'échelle

de la Fonction publique, et s'assurer qu'elles découlent des orientations gouvernementales.

Par conséquent, au plan ministériel, la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre doit être un processus de gestion continue, en raison notamment du caractère dynamique des influences. En effet, il importe que les gestionnaires s'attardent à l'évolution des divers indicateurs et également à l'évolution des conjonctures environnementales, telles que présentées plus tôt. Ainsi, le tableau de bord de gestion peut s'avérer un outil efficace pour y arriver. Effectivement, un tel outil permet de garder le cap sur les objectifs établis dans le plan stratégique, puisqu'il donne l'occasion d'opérationnaliser la stratégie en la traduisant en indicateurs de performance. De cette façon, les gestionnaires instaurent un principe de vigie en matière d'attraction et de rétention qui favorisera les actions proactives et pertinentes en fonction du contexte au sein duquel ils se situent.

Troisièmement, il est impératif de porter une attention particulière à l'implantation des interventions en matière d'attraction et de rétention. D'une part, considérant le caractère limité des ressources disponibles, il importe de bien cibler les secteurs où agir. Dans cette optique, un taux de roulement élevé ne sera pas toléré pour les postes affichant un caractère stratégique important, alors qu'un tel taux de roulement pourrait être toléré pour des postes de niveau opérationnel. Cette façon de hiérarchiser les problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre est d'ailleurs tout à fait conforme aux propos de Huselid, Becker et Beatty (2005) lorsqu'ils parlent de l'importance de savoir classer les employés selon leur proximité plus ou moins grande avec la mission principale de l'organisation pour laquelle ils œuvrent.

De plus, considérant que l'analyse de vulnérabilité est déjà en cours de réalisation au sein de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, il serait donc efficace d'utiliser les résultats de cette analyse pour orienter les actions. Par ailleurs, cette analyse peut donner des pistes quant à savoir si le roulement est fonctionnel ou dysfonctionnel. Ainsi, une organisation peut plus facilement tolérer un taux de roulement élevé pour les emplois non-vulnérables que l'inverse. L'analyse de vulnérabilité peut donc être très utile pour guider les solutions à mettre en place.

D'autre part, il serait pertinent de confronter les solutions énoncées précédemment, afin d'être en mesure d'établir les solutions réellement applicables selon les divers postes de travail pour lesquels une problématique d'attraction ou de rétention de la main-d'œuvre a été identifiée. Une telle évaluation devrait permettre en premier lieu de cibler les solutions conformes au cadre réglementaire actuel. En second lieu, il serait pertinent de tenter d'adapter de façon créative les solutions non-conformes au cadre réglementaire. En troisième lieu, une réflexion pourrait être entreprise concernant les contraintes du cadre réglementaire en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, afin de voir s'il n'y aurait pas des éléments à y modifier.

Quatrièmement, suivant le courant européen du « *marketing des ressources humaines* », il serait intéressant d'effectuer un bilan de l'attractivité et de la capacité de rétention selon les divers niveaux d'analyse propres à l'administration publique québécoise (Fonction publique en général, niveau ministériel etc.). En ce sens, la création d'outils de mesure plus détaillés concernant la capacité d'attraction et la capacité de rétention de l'organisation pourrait sans doute s'avérer d'une grande utilité.

En somme, le mandat réalisé au Secrétariat du Conseil du trésor a permis de mettre la table pour de nombreux projets relatifs à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. De nombreux défis s'en viennent pour les prochaines années relativement à cet enjeu. Nul doute qu'il serait très intéressant de poursuivre dans cette voie à l'aide d'autres travaux des cycles supérieurs, notamment d'autres mandats d'intervention professionnelle en milieu de travail, mais aussi des mémoires et des thèses de doctorat.

6 CONCLUSION

En conclusion, les conjonctures environnementales actuelles et futures contribuent à faire de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre un enjeu majeur en gestion des ressources humaines. Le contexte démographique, l'évolution rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les variations des orientations gouvernementales, ainsi que l'état général du marché du travail, contribuent à l'urgence de s'intéresser à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. Les organisations devront prendre des actions concrètes afin d'attirer et de conserver à leur bord les meilleurs talents.

La fonction publique québécoise n'y échappe pas. En effet, celle-ci constitue un des plus importants employeurs de la province, et doit assurer une prestation de service à la grandeur de celle-ci. Depuis 2004, des efforts sont déployés vers une planification des ressources humaines afin d'obtenir une GRH responsable, c'est-à-dire qui tient davantage compte des enjeux conjoncturels. Parallèlement, de nombreux cris d'alarme se sont fait entendre de la part de ministères et organismes relativement à des taux de roulement excessifs, ou à des augmentations des difficultés de recrutement. À cet égard, il devenait essentiel, pour la fonction publique, de se doter d'une vision commune en ce qui concerne l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, afin de parvenir à des stratégies d'intervention communes.

Ainsi, l'auteure de la présente étude a donc, dans le cadre d'une intervention professionnelle en milieu de travail, été mandatée, par le Secrétariat du Conseil du trésor, pour l'élaboration d'un guide portant sur la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise. L'objectif de ce guide est d'informer les gestionnaires sur la problématique et de leur fournir des leviers d'action pour orienter leurs interventions. Le guide a reçu un excellent accueil au sein du Secrétariat du Conseil du trésor.

Toutefois, il s'agit du début d'une grande réflexion concernant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. De nombreuses démarches restent à faire pour implanter l'utilisation d'un tel guide. Dans un premier temps, il est primordial de confronter le guide à la réalité et de faciliter son appropriation par les gestionnaires. Dans un deuxième temps, l'outil sous-tend un examen de conscience de la fonction publique où les décideurs devront réfléchir à plusieurs questions fondamentales. *Pourquoi les nouveaux arrivants sur le marché du travail viendraient travailler dans nos Ministères au lieu de se tourner vers un compétiteur? Pourquoi un employé arrivant près de l'âge de sa retraite souhaiterait prolonger la durée de sa vie active? Est-ce que les conditions de travail offertes à la fonction publique répondent aux attentes des travailleurs et sont-elles cohérentes avec les conditions inscrites au sein des véhicules de promotion? La promotion de la sécurité d'emploi est-elle suffisante à elle seule pour recruter les meilleurs candidats et les retenir?*

Il est vrai qu'un tel exercice de réflexion est fastidieux. Toutefois, il peut s'avérer d'une très grande utilité, pourvu qu'il implique l'ensemble des acteurs ayant un intérêt au dossier. L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre semble donc être un des dossiers – car il n'est probablement pas le seul en ce moment – qui propose un tremplin... pour un renouvellement de l'état en tant qu'employeur.

À suivre...

BIBLIOGRAPHIE

- ACAS. (2001). "Absence and Labour Turnover." Page consultée le 2005-07-05,[En ligne] <http://www.acas.org.uk/publications/B04.html>.
- AIKEN, L. H., S. P. CLARKE, et al. (2002). "Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction." Journal of American Medical Association **288**(16): 1987-1993.
- AQUINO, K., R. W. GRIFFETH, et al. (1997). "Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model." Academy of Management Journal **40**(5): 1208-1227.
- ARTHUR D. (2001). Attracting and Retaining Top Performers. The Employee Recruitment and Retention Handbook. New York, Amacom. **Chapitre 2**: 30-58.
- ARTHUR, D. (2001). Why Employees Leave. The Employee Recruitment and Retention Handbook. New York, Amacom. **Chapitre 8**: 217-249.
- AUDET, M. (2004). "La gestion de la relève et le choc des générations." Gestion **29**(3): 20-26.
- AUDET, S. et J. FRAMAND (2005). "Stratégie, outil et solution pour optimiser la présence au travail." Effectif **8**(4): 44-48.
- BARBER, A. E. (1998). Recruitment and Attraction After the Initial Interview. Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives. Thousand Oaks, SAGE Publications **Chapter 3** 75-85.
- BERNARD, J., M. LABERGE, et al. (2003). Les relations entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de rester. XLe congrès de l'ACRI. p. 231-243.
- BLOCK, L. M., C. CLAFFEY et al. (2005). "The value of mentorship within nursing organizations." Nursing forum. **40**(4): 134-140.
- BOISVERT, D., COSSETTE, F. et POISSON, M. (1999). Animateur compétent, groupes efficaces. Québec, Presses Interuniversitaires, 402 p.
- BOURGUIGNON, A. (1996). Définir la performance : Une simple question de vocabulaire? Performances et ressources humaines. A.-M. Fericelli and B. Sire. Paris, Économica: 18-31.
- BRUN, J.-P. et N. DUGAS (2005). "La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens." Gestion **30**(2): 79-88.
- BRUNET, T. et G. VINOGRADOFF (2001). Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines. Paris, Hatier, 374 p.
- CARDINAL, L. (2004). Rétention du personnel clé: Diagnostic et intervention, École des Sciences de la Gestion UQÀM: 21p.
- CAVANAGH, S. J. et D. A. COFFIN (1992). "Staff Turnover among Hospital Nurses." Journal of Advanced Nursing **17**: 1369-1376.
- CERDIN, J.-L. (2000). "Recrutement et sélection des expatriés." Gestion: 87-101.
- CHAN, E.-Y. et P. MORRISSON (2000). "Factors Influencing the Retention and Turnover Intentions of Registered Nurses in a Singapore Hospital." Nusing and Health Sciences **2**: 113-121.
- CLARKE, K. F. (2001). "What Businesses Are Doing to Attract and Retain Employees-Becoming an Employer of Choice." Employees Benefit Journals: 21-23.
- D'AMBROISE, G. (2001). Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée. 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 **4**(2): 225-235.

- DAVIES, R. (2001). "How to Boost Staff Retention " People Management: 54-55.
- DION, G. (1986). Dictionnaire canadien des relations industrielles. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 993 p.
- EDWARDS, P. K. (1995). "Human Resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3." Industrial Relations Journal **26**(3): 204-220.
- FISCHER, M. L., N. HINSON, et al. (1994). "Selected Predictors of registred Nurses's intend to stay." Journal of advanced Nursing **20**(5): 950-957.
- GARAND, D. J. (2004). Facteurs d'attrait et contextes favorisant la mobilisation et la rétention du PHQ. Attraction, mobilisation et rétention du PHQ. U. Laval: 68-.
- GAUTHIER, B. d. (2003). Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données Ste-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 619p.
- GINGRAS, J.-F. (2005). Attirer du personnel: une question d'image et de considération. Le Soleil. Québec. **2005**.
- 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 **46**: 109-118.
- GOSSELIN, A. (dir.) (2000). Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines. Montréal: GESTION, 519p.
- GUÉRIN, G. et T. SABA (2003). "Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus." Relations Industrielles **58**(4): 590-619.
- GUTHRIE, J. P. (2001). "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand." Academy of Management Journal **44**(1): 180-191.
- HALE, J. (1998). "Strategic Rewards: Keeping Your Best Talent from Walking out the Door." Compensation & Benefits Management **14**(3): 39-50.
- HILTROP, J.-M. (1999). "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent." European Journal of Management **17**(4): 422-430.
- HUSELID, M. A., Becker, BEATTY. (2005). The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy. Boston, Harvard Business School Press.
- IVERSON, R. D. et J. A. PULLMAN (2000). "Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: An Event History Analysis " Journal of management **26**(5): 977-1003.
- JEAN-GILLES J., F.-B Malo, et G. VALLEE (2006). Vers un modèle global du roulement de la main-d'œuvre: une méta-analyse, document inédit.
- JOHANSSON, P. et M. PALME (2001). "Assessing the Effect of Public Policy on Worker Absenteeism." The Journal of Human Resources **37**(2): 381-409.
- JUDGE, T. A. et D. M. CABLE (1997). "Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction." Personnel Psychology **50**: 359-394.
- KHATRI, N., C. TZE FERN, et al. (2001). "Explaining employee turnover in an Asian context." Human resource of management journal. **11**(1): 54-74.
- KIRCHENSBAUM, A. et J. WEISBERG (1994). "Job Search, Intentions, and Turnover: The Mismatched Trilogy " Journal of Vocational Behavior **44**: 17-31.
- KRAU, E. (1981). "Turnover Analysis and Prediction From A Career Developmental Point of View." Personnel Psychology **34**: 771-790.
- KRAUT A. I. (1975). "Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes." Organizational Behavior and Human Performance **13**: 233-243.
- KUNAVIKTIKUL, W., R. NUNTASUPAWAT, et al. (2000). "Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand." Nursing et Health Sciences **2**: 9-16.

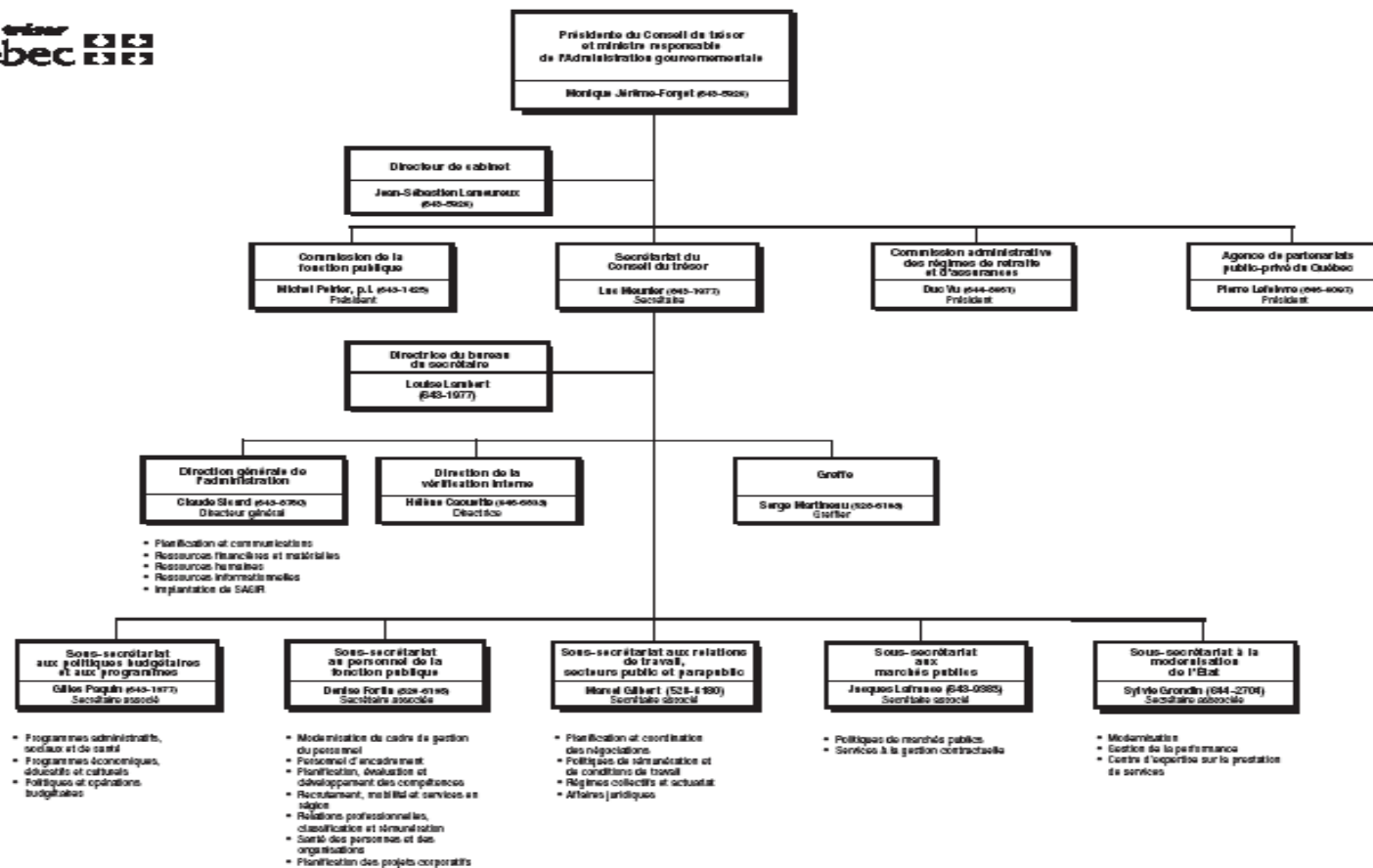
- L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2005). "La gestion des organisations publiques entre tradition et renouveau." Vigie(8): 4.
- LAKER, D. R. (1981). "Job Search, Perceptions of Alternative Employment and Turnover." The Journal of Applied Business Research 7(1): 6-15.
- LEE, G. L. et H. RWIGEMA (2005). "Mobley revisited:dynamism in the process of employee turnover." Int. J. of human resource management. 16(9): 1671-1690.
- LEE, T. W., B. C. HOLTOM, et al. (1999). "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension." Academy of Management Journal 42(4): 450-462.
- LEE, T. W. et T. R. MITCHELL (1994). "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover." Academy of Management Review 19(1): 51-91.
- LEE, T. W., T. R. MITCHELL, et al. (1996). "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover." Academy of Management Journal 39(1): 5-36.
- LÉGARÉ, J. (2004). "Les fondements démographiques de la main-d'oeuvre québécoise de demain." Gestion 29(3): 13-19.
- LEY, R. (1966). "Labor Turnover as a Function of Worker Differences, Work Environment, and Authoritarianism of Foremen." Journal of Applied Psychology 50(6): 497-500.
- LIGER, Philippe (2004) *Le marketing des ressources humaines*, Dunod, Paris, 196 p.
- LOCKWOOD, D. et A. ANSARI (1999). "Recruiting and Retaining Scarce Information Technology Talent: A Focus Group Study." Industrial Management & Data Systems 99(6): 251-256.
- LUM, L., J. KERVIN, et al. (1998). "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?" Journal of Organizational Behavior 19: 305-320.
- LYONS T. F. (1972). "Turnover and Absenteeism: A Review of Relationships and Shared Correlates." Personnel Psychology 25: 271-281.
- MARTORY, B. (2004). *Tableaux de bord sociaux-Pilotage, animation, décision*. Paris, Éditions Liaisons, 276 p.
- McENVOY, G. M. et W. F. CASCIO (1985). "Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis." Journal of Applied Psychology 70(2): 342-353.
- McENVOY, G. M. et W. F. CASCIO (1987). "Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship Between Performance and Turnover." Academy of Management Journal 30(4): 744-762.
- MEYER J. P., D. J. STANLEY et al. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences." Journal of Vocational Behavior 61: 20-52.
- MINCER, J. (1988). "Wage Structures and Labor Turnover in the United States and Japan." Journal of the Japanese and International Economies 2: 97-133.
- MOBLEY, W. H., R. W. GRIFFETH, et al. (1979). "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process." Psychological Bulletin 86(3): 493-522.
- MORRELL, K. (2005). "Towards a typology of nursing turnover: the role of shocks in nurses' decisions to leave." Journal of Advanced Nursing 49(3): 315-322.
- MULDROW, T. W., T. BUKCLEY, et al. (2002). "Creating High-Performance Organizations in the Public Sector." Human Resource Management 41(3): 341-354.
- MUNCHINSKY, P. M. (1977). "Employee Absenteeism: A Review of the Literature." Journal of Vocational Behavior 10: 316-340.

- MUNCHINSKY, P. M. et M. L. TUTTLE (1979). "Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment." Journal of Vocational Behavior **14**: 43-77.
- NADEAU, N. (1999). L'étude des pratiques visant la rétention du personnel de valeur à l'intérieur de grandes entreprises québécoises dans un contexte de rationalisation d'effectifs. Administration. Montréal, Université du Québec à Montréal. **Maitrise en administration des affaires**: 236.
- OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2005). Recruitment, Relocation, and Retention Incentives; Final Rules. F. Registrar. **70**.
- PAILLÉ, P. (2004). "Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail." Revue de gestion des ressources humaines **52**: 31-46.
- PINKOVITZ, W. H., J. MOSKAL, et al. (2004). "Combien vous coûte le roulement du personnel?" Effectif **7**(2).
- PORTER, L. W. et R. M. STEERS (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." Psychological Bulletin **80**(2): 151-176.
- PRICE, J. L. (1977). Chapter one: Introduction. The Study of Turnover. Ames, The Iowa University Press: 160.
- PRICE, J. L. (2001). "Reflections on the determinants of voluntary turnover." International journal of manpower. **22**(7): 600-623.
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, DUNOD, 287p.
- RYNES, S. L. et A. E. BARBER (1990). "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective." Academy of Management Review **15**(2): 286-310.
- RYNES, S. L., M. O. ORLITZKY, et al. (1997). "Experienced Hiring Versus College Recruiting: Practices and Emerging Trends." Personnel Psychology **50**: 309-339.
- SALANCIK, G. R., B. M. STAW, et al. (1980). "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence " Academy of Management Journal **23**(3): 422-437.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2004). Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens : Plan de modernisation 2004-2007. Secrétariat du Conseil du Trésor: 101.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2004a). Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 : Prendre en main l'avenir de notre fonction publique. Secrétariat du Conseil du Trésor: 49.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2005). L'effectif de la fonction publique 2003-2004 : Analyse comparative des cinq dernières années, Gouvernement du Québec: 148.
- SIMARD, G., O. DOUCET, et al. (2005). "Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice." Relations Industrielles **60**(2): 296-319.
- STATE SERVICES COMMISSION (2005). Human Resource Capability Survey of Public Service Departments: 15.
- STEERS, R. M. et R. T. MOWDAY (1981). "Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Process." Research in Organizational Behavior **3**: 235-281.
- SUSZKO, M. K. et J. A. BREAUUGH (1986). "The Effects of Realistic Job Previews on Applicant Self-Selection and Employee Turnover, Satisfaction, and Coping Ability." Journal of management **12**(4): 513-523.
- TAUNTON, R. L., D. K. BOYLE, et al. (1997). "Manager Leadership and Retention of Hospital Staff Nurses." Western Journal of Nursing Research **19**(2): 205-226.
- TODOR, W. D. et D. R. DALTON (1986). "Workers Stay Longer When They Have a Chance To Transfer." SSR **70**(4): 276.

- 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 30(2): 37-49.
- UNITED NATIONS (2005). Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. Department of Economic and Social Affairs. Affairs: 125.
- VANDENBERGHE, C. (2004). "Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégie d'intervention." Gestion 29(3): 64-72.
- WILSON, N. et M. J. PEEL (1991). "The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation." Industrial and Labor Relations Review 44(3): 454-468.
- WOODWARD, N. (1975). "The economic causes of labour turnover: a case study." Industrial Relations Journal 6(4): 19-32.
- ZEFFANNE, R. M. (1994). "Understanding employee turnover: the need for a contingency approach." International journal of management. 15(9): 22-37.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du Conseil du trésor



Décembre 2005

**Annexe 2 : Influences des pratiques de gestion
des ressources humaines sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre**

RÉSUMÉ DES IMPACTS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
Pratiques de GRH	Impacts globaux sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre
Rémunération	• Rôle limité; • Difficile à insérer dans un cadre financier prédéfini; • Pratique peu mobilisatrice à long terme; • Importance de viser une rémunération juste et équitable en fonction des compétences et de l'expérience du travailleur, ainsi que des équivalents sur le marché du travail.
Santé et sécurité au travail	• Un milieu de travail sain et sécuritaire favorise à la fois l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. • Les risques physiques, de même que les risques psychologiques doivent être considérés.
Dotation	• Favoriser les pratiques de dotation cohérentes, équitables et ciblées en fonction des besoins organisationnels. • L'image que l'organisation projette lors des processus de recrutement influence les perceptions des postulants quant au caractère attractif de l'organisation. • S'attarder aux préoccupations réelles des postulants durant les processus de recrutement. • Porter attention aux possibles influences des mécanismes de régulation de l'embauche sur la flexibilité dans les pratiques de recrutement.
Négociation	• Œuvrer à ce que les mécanismes de régulation syndicaux <i>i.e</i> la convention collective, ne limite pas de façon exagérée la flexibilité nécessaire à l'application de diverses solutions aux possibles difficultés découlant de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.
Formation	• Pratique mobilisatrice à long terme. • Permet aux travailleurs de relever de nouveaux défis. • Les formations doivent s'arrimer aux possibilités réelles d'avancement au sein de l'organisation.
Organisation du travail	• Flexibilité en fonction des besoins des employés. • Aménagement du temps de travail. • Organisation du travail à valeur ajoutée : ex. : travail d'équipe.
Gestion des carrières	• Offrir de nouveaux défis au personnel en poste. • Démontrer la possibilité de réaliser ses objectifs de carrière en ce qui concerne les nouveaux travailleurs. • Saine gestion des départs à la retraite.

