

# Pour favoriser la rétention du personnel : doit-on se préoccuper de diversité ?

**AUTEURS :** **Lise Chrétien**, Ph.D., professeure agrégée au Département de management et membre de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Québec, Canada.  
**Guy Arcand**, D.Sc., professeur agrégé, Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.  
**Geneviève Tellier**, Ph.D., professeure agrégée, École d'études politiques, Université d'Ottawa, Ontario, Canada.  
**Jocelyn Raymond**, M.A., assistant de recherche, Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.

## ADRESSE DE CORRESPONDANCE DE LISE CHRÉTIEN, PH.D.

Université Laval  
Faculté des sciences de l'administration  
Département de management  
2325, rue de la Terrasse, bureau 1543  
Québec (Québec) Canada, G1V 0A6

Téléphone : (418) 656-2834  
Télécopieur : (418) 656-2624  
[lise.chretien@mng.ulaval.ca](mailto:lise.chretien@mng.ulaval.ca)

## RÉSUMÉS

L'objectif de cet article est d'approfondir la question de la rétention en l'analysant sous l'angle des différences entre les hommes et les femmes d'une part, et entre les groupes issus des communautés culturelles et les Québécoises et les Québécois d'autre part. L'article s'inscrit dans une vaste recherche portant sur les facteurs d'attraction et de rétention réalisée auprès des jeunes fonctionnaires (moins de 35 ans) de la fonction publique québécoise. De manière plus spécifique, elle vise : 1) à mesurer l'ampleur de ces différences pour les deux groupes; et, 2) à qualifier la nature de ces différences en se rapportant aux cinq dimensions couramment sollicitées : l'engagement à la carrière, l'engagement, organisationnel, l'implication à l'emploi, l'implication au travail et la satisfaction au travail. En tenant compte des différences, l'article propose, en conclusion, des recommandations sous forme de pratiques de gestion qui comblerent certains besoins des travailleurs des deux groupes pour une meilleure rétention.

The objective of this article is to analyze more in depth the topic of retention from a gender and cultural perspective, the latter addressing the differences between Quebecers and employees of various ethnic origins. The article is part of a larger research project that seeks to identify attraction and retention factors for young civil servants in Quebec (less than 35 years old). More specifically, it measures the differences between the two groups and identifies the causes of these differences according to five aspects: organizational commitment, work satisfaction, job involvement, work involvement and carrier embeddedness. While considering these differences, the article recommends a series of management practices that fulfills the employees' needs from the two groups, thus increasing the retention rate.

**Mots clés :** facteurs d'attraction et de rétention du personnel, gestion de la diversité, différences hommes-femmes, diversité culturelle, diversité et pratiques de GRH

## **1- Pour favoriser la rétention du personnel : doit-on se préoccuper de diversité ?**

Depuis près de vingt ans, le marché du travail québécois subit l'impact d'un important vieillissement de sa population. Agissant grandement sur la constitution du bassin de main-d'œuvre disponible, ce phénomène influence déjà la gestion des organisations (entreprises privées, fonction publique). La nouvelle génération qui fait graduellement son entrée sur le marché ne pourra pas combler tous les postes laissés vacants par les nombreux départs à la retraite. Pour attirer et retenir ces jeunes, les organisations des secteurs privé et public devront adapter leur mode de gestion pour faire face à une vive concurrence.

Tout comme le gouvernement fédéral et plusieurs administrations publiques canadiennes (la Nouvelle-Écosse, le Manitoba, la Saskatchewan, l'Alberta, la Colombie-Britannique), le Québec n'est pas à l'abri de la raréfaction des ressources disponibles. Il est estimé qu'en dix ans, 26 000 fonctionnaires (soit 40 % du personnel gouvernemental et 60 % des cadres) auront pris leur retraite (Secrétariat du Conseil du trésor, 2004). En ce sens, la fonction publique québécoise désire embaucher 16 000 personnes d'ici 2014 (Chouinard, 2005; Secrétariat du Conseil du trésor, 2004). Pour continuer à compter sur une jeune main-d'œuvre qualifiée, l'État québécois fait face à un double défi. D'une part, il doit attirer une main-d'œuvre jeune et très convoitée. D'autre part, il doit s'assurer de conserver ces travailleurs à son service, lesquels ont la réputation d'être moins fidèles aux organisations qui les emploient que les générations précédentes. Appréhendant les difficultés associées à leur rétention, le secteur public se préoccupe d'améliorer sa compréhension de leurs attentes envers le travail, l'emploi et la carrière.

La gestion d'une main-d'œuvre diversifiée pose de nombreux défis aux gestionnaires qui doivent composer avec une mosaïque de main-d'œuvre plus riche de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être multiples. Cette diversité de la main-d'œuvre renvoie aux jeunes hommes et femmes qui sont ou se préparent à entrer sur le marché du travail, aux travailleurs âgés ou plus expérimentés qui pensent à quitter leur emploi, aux personnes handicapées et aux autochtones qui accèdent

difficilement au marché du travail et finalement, aux communautés culturelles (minorités ethniques et visibles au sens de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi du Québec<sup>1</sup>).

Au Québec, la gestion de la diversité s'inscrit dans un contexte de gestion de la relève exacerbé par le vieillissement démographique. En effet, les organisations tant privées que publiques sont confrontées à une situation de forte concurrence pour se procurer les compétences dont elles ont actuellement besoin et qui leur feront cruellement défaut dans les prochaines années.

Dans son plan de modernisation (2004), le gouvernement du Québec place la gestion des ressources humaines (GRH) au centre de ses préoccupations. Il convient cependant dans un premier temps de connaître plus en détails les aspirations personnelles et professionnelles ainsi que les aspects du milieu de travail que valorisent ces ressources.

L'objectif de cette communication est de présenter quelques résultats d'une étude menée auprès des jeunes fonctionnaires du gouvernement du Québec. Dans le but de mieux comprendre la rétention des employés, nous avons cherché à identifier les facteurs incitant les jeunes fonctionnaires à quitter leur emploi. Nous vérifierons si des variations existent entre les différents groupes d'individus (hommes, femmes, minorités culturelles).

## **2- Cadre théorique**

Gérer la diversité, c'est d'abord attirer cette main-d'œuvre disponible sur le marché. Pour ce faire, les organisations doivent se positionner comme «employeur de choix», ce qui implique qu'elles aient déjà des pratiques de GRH reconnues pour leur force d'attraction mais aussi que ces pratiques soient connues. Par ailleurs, même si l'objectif d'attraction d'une main-d'œuvre diversifiée est atteint, encore faut-il retenir cette diversité dans l'organisation. C'est à ce niveau que l'organisation doit se préoccuper des besoins et des attentes transversales de la main-d'œuvre. Dans cet esprit, les différences et les spécificités de chacun deviennent une valeur ajoutée pour l'organisation qui souhaite faire la meilleure utilisation possible de ces différences

---

<sup>1</sup> Les minorités visibles : Personnes, autres que autochtones, qui ne sont pas de race blanche ni de couleur blanche. Les minorités ethniques : Personnes, autres que autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais (la langue maternelle est la première langue que vous avez apprise dans votre enfance et que vous comprenez encore).

pour améliorer son efficacité et son efficience (Bender, 2007; Burke et Sarda, 2007; Peretti, 2005, 2007; Roosevelt, 1991).

Faisons le point sur les connaissances relatives aux principaux facteurs susceptibles d'influencer la décision de quitter ou non volontairement une organisation. Bien sûr, les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle important; nous résumerons dans un premier temps celles qui ont été mises en évidence dans la littérature. Outre certains éléments personnels (le sexe, l'âge, etc.), des caractéristiques psychologiques telles que l'implication au travail, l'implication à l'emploi, l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail influencent aussi l'intention de rester ou de quitter une organisation. De nombreuses études ont été réalisées pour tenter d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines et les facteurs qui agissent sur la perception qu'ont les individus de leur milieu de travail et, par conséquent, leur choix de rester ou non au sein de l'organisation.

La démonstration n'est plus à faire que les pratiques de GRH ont un impact sur la mobilisation des employés (Saba *et al.*, 2008) ainsi que sur la rétention de ceux-ci. Les gestionnaires doivent alors jouer un rôle d'agent mobilisateur et tout mettre en œuvre pour créer un climat de travail agréable. Ils deviendront un modèle pour leur personnel et susciteront ainsi leur adhésion aux valeurs organisationnelles (St-Onge *et al.*, 2004).

Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à créer le climat nécessaire à la rétention du personnel. Par exemple, une politique de communication orientée sur l'écoute active et la bidirectionnalité, des réunions d'équipes ou d'unités régulières sont autant de gestes qui, assurant une meilleure circulation des idées et une écoute plus grande des employés, favoriseront la mobilisation de ces derniers (Saba *et al.*, 2008). Dans le même but, le gestionnaire qui cherche à mobiliser le personnel sur un projet commun doit tenter de développer deux aspects fondamentaux de son travail que sont la délégation des responsabilités et du contrôle (Bergeron, 2001).

Le développement des compétences contribue également à soutenir le moral des employés et à accroître leur désir de demeurer dans l'organisation (Baldwin et Peters, 2001). Une recherche

réalisée par Morissette et Rosa (2003) montre que l'introduction de nouvelles pratiques de travail réduit le roulement du personnel. Cette étude indique aussi que les organisations offrant de bonnes conditions de travail ont des taux de départ beaucoup plus faibles.

Toutes ces pratiques doivent s'insérer dans un cadre de travail favorisant le bien-être des individus. L'instauration de ce sentiment passe par la perception de justice, d'équité et de traitement dans la dignité. Par exemple, des mesures d'harmonisation vie personnelle / vie professionnelle indiqueront aux salariés que l'employeur souhaite leur apporter du soutien dans un esprit de respect et de confiance mutuelle (Chrétien et Létourneau, 2006). Milliken et Martins (1996) remarquent aussi que les travailleurs issus de l'immigration accordent une grande importance à l'équité dans le milieu de travail; la perception d'un traitement injuste peut les amener à quitter l'organisation.

Mais les pratiques de gestion des ressources humaines ne suffisent pas à elles seules à expliquer les décisions des employés de rester ou de quitter une organisation. Des caractéristiques personnelles peuvent aussi influencer leur décision. À ce sujet, Hom, Roberson et Ellis (2008) observent des distinctions selon le sexe : leur étude montre que les femmes auraient plus tendance à quitter leur emploi que les hommes. Ce résultat pourrait être expliqué par le fait qu'elles occupent majoritairement des emplois précaires. D'autres chercheurs ne parviennent toutefois pas à obtenir des résultats probants en ce qui concerne les intentions de départ selon le sexe (Moynihan et Landuit, 2008). Leurs travaux font même ressortir que les femmes œuvrant dans la fonction publique obtiennent des taux de départ plus faibles que les hommes. Ceci résulte surtout d'un plus grand désir des femmes de servir la collectivité.

Les caractéristiques psychologiques individuelles représentent également une dimension importante pour expliquer les attitudes des employés envers le travail (Brown, 1976; Chang, 1999; Igbaria et Guimaraes, 1999). Le comportement de l'individu dépendra de la concordance entre les attentes qu'il a face au travail et sa perception de la réalité. Plusieurs études ont d'ailleurs indiqué que les attentes des travailleurs envers un emploi concernent diverses dimensions : l'implication au travail, l'implication à l'emploi, l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

**L'implication au travail** dénote l'importance que l'individu accorde au travail dans sa vie (Morin, 1996). Éventuellement, une personne extrêmement impliquée pourra « Vivre pour son travail ». Par contre, celle qui voit le travail comme une charge à accomplir est plus détachée de son emploi. Toutes choses étant égales, il est possible d'affirmer que si l'implication envers le travail est forte, l'intention de rester dans l'organisation sera également élevée. Selon les travaux de Burke (1999), les femmes seraient moins impliquées au travail que les hommes en ce sens que le travail ne constitue pas leur seule raison de vivre.

**L'implication à l'emploi** porte plus sur une vision à long terme des tâches spécifiques assignées à un employé. Un haut degré d'implication à l'emploi signifie que l'individu aime se réaliser dans ses tâches et qu'il considère sa performance importante pour son estime personnelle (Daleh et Hosek, 1976). Comme pour l'implication au travail, il existe une relation positive entre l'implication à l'emploi et la rétention des employés (Mitchell *et al.*, 2001). Certains auteurs (Cox et Nkomo, 1991; Freund et Carmeli, 2003) soulignent aussi que l'implication à l'emploi a pour les femmes et pour les travailleurs issus de l'immigration une portée moindre que celle que l'on retrouve chez les hommes.

**L'engagement organisationnel** fait référence au dévouement et à la loyauté des employés envers leur organisation (Brown, 1996; Saba *et al.*, 2008; Morrow et McElroy, 1987; St-Onge *et al.*, 2004). Cette caractéristique se présente sous trois formes différentes (Allen et Meyer, 1990). La première forme est **l'attachement affectif** : la personne s'identifie à l'organisation, elle fait siens les problèmes de celle-ci. Ensuite, **l'attachement instrumental** incite le travailleur à considérer le coût d'opportunité associé au fait de rompre le lien avec l'organisation. Finalement, **l'attachement moral** fait référence au sentiment d'obligation, de devoir, que l'individu a envers l'organisation (Lee et Allen, 2000; Pépin, 1994). Selon Milliken et Martins (1996), l'engagement organisationnel (et, particulièrement, l'attachement affectif) s'avère être un des facteurs majeurs pouvant amener les personnes immigrantes à quitter leur emploi.

Par le biais de **l'engagement à la carrière**, l'individu manifeste s'il accorde une grande importance à son cheminement de carrière (Blau, 2003). Dans l'affirmative, il sera plus attiré par

une entreprise qui pourra répondre à ses aspirations professionnelles (Chang, 1999). Soulignons ici que selon Cohen et Golan (2007), il n'y aurait pas de relation entre l'engagement à la carrière des femmes et leur intention de quitter une organisation.

**La satisfaction au travail** reflète quant à elle le sentiment des individus à l'égard de leur emploi en tenant compte de tous les aspects afférents à l'expérience professionnelle (Jepsen et Sheu, 2003). En psychologie industrielle, l'approche reconnue de Spector (2000) propose neuf variables pouvant influencer sur la satisfaction au travail : la rémunération, les possibilités de promotion, les avantages sociaux, la supervision, les relations avec les collègues, les conditions de travail, l'accès à un matériel adéquat, la nature de l'emploi et la communication. Pour déterminer son degré de satisfaction au travail, Garand (2004) mentionne que l'individu a tendance à comparer la réalité de son emploi actuel avec ses propres attentes envers son travail. Ce facteur constitue d'ailleurs un indicateur fiable des intentions de quitter. Un haut taux de satisfaction au travail fait que l'employé est moins enclin à quitter l'organisation (Lawler, 1977; Arnold et Feldman, 1982). Même si l'écart n'est vraiment pas très grand entre les taux de satisfaction obtenus par les hommes et par les femmes (Clark, 2001), ces dernières ont un peu plus tendance à quitter leur emploi en fonction de leur insatisfaction au travail. Les motifs du départ peuvent parfois varier selon le sexe. En général, les hommes ont plus tendance à quitter lorsqu'ils sont insatisfaits de leur sécurité d'emploi, de leur rémunération et de leurs heures de travail alors que les femmes sont portées à quitter lorsqu'il y a inadéquation entre leurs attentes et leur degré réel d'initiative au travail, leurs heures de travail ou le contenu du travail lui-même. Plusieurs chercheurs (Arzu Wasti, 2003; Senik et Verdier, 2008) précisent que certaines caractéristiques culturelles (individualisme ou collectivisme entre autres) partagées par une communauté particulière influent sur l'importance accordée aux différents éléments qui composent la satisfaction au travail.

**Insérer Figure 1**

### **3- À propos de l'étude**

Pour mesurer l'influence de ces cinq dimensions sur la rétention des jeunes, nous avons sollicité la participation de jeunes employés de la fonction publique québécoise. Un courriel leur a été envoyé pour leur demander de compléter un questionnaire électronique. À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, la population fut définie comme étant l'ensemble des employés

payés directement par le Conseil du trésor du Québec et âgés de moins de 35 ans (au 30 septembre 2007). La participation au sondage se voulait volontaire et anonyme. Le questionnaire était disponible en ligne du 12 au 28 novembre 2007. Un rappel par courriel fut envoyé le 19 novembre. Sur les 11 503 individus identifiés à l'aide de la liste d'employés du gouvernement du Québec, 5 228 personnes ont complété le questionnaire, pour un taux de réponse de 45,4 %. De ce nombre, 4 820 questionnaires ont été jugés valides (41,7 % des répondants), parmi lesquels nous avons identifié 1 929 hommes et 2 891 femmes. Les travailleurs issus de l'immigration représentaient 6,5 % des répondants.

Outre les questions permettant l'identification du candidat (âge, sexe, poste occupé, etc.), le questionnaire contenait un ensemble de questions reliées aux cinq dimensions identifiées (l'engagement organisationnel, l'engagement à la carrière, l'implication à l'emploi, l'implication au travail et la satisfaction au travail). Le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec a participé activement à cette étape de l'enquête en organisant les pré-tests du questionnaire.

La question suivante fut utilisée pour vérifier l'intention du répondant de quitter la fonction publique québécoise dans un avenir rapproché : « Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années ». Plusieurs questions servaient à évaluer l'importance de chacune des dimensions composant la rétention.

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

#### **4- Résultats**

L'âge moyen des participants au sondage est de 29 ans, et les deux tiers travaillent pour la fonction publique québécoise depuis cinq ans ou moins. Le revenu annuel moyen est estimé à environ 43 000 \$ CDN. Un grand nombre de répondants a été embauché pour une durée déterminée : 44,1 % ont des postes temporaires et 55,6 % sont permanents (le 0,3 % restant étant

des étudiants et des internes). En outre, six participants sur dix sont des femmes, une proportion tout à fait représentative de la situation générale dans la fonction publique québécoise<sup>2</sup>. Les immigrants représentent 6,5 % des répondants soit 313 individus. Plus de la moitié des répondants (55,2 %) a un diplôme universitaire. De plus, 41,2 % des participants détient un diplôme collégial ou technique.

Comme l'indique le tableau 1, 13,4 % des répondants prévoient quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années. Ce chiffre peut nous sembler raisonnable puisque ce ne sont que des intentions et que plusieurs ne passeront pas à l'acte. Par contre, il est inquiétant de constater que 36,8 % des répondants se situent dans une zone d'incertitude face à leur avenir au service de l'État. Ainsi, 50,2 % des répondants envisagent quitter leur emploi au cours des cinq prochaines années, ce qui représente un taux très élevé. Nous pouvons donc croire que le taux de roulement du jeune personnel sera important dans les prochaines années. Sachant qu'un taux de roulement inférieur à 5 % est généralement acceptable pour une organisation (Barrette *et al.*, 2002; Saba *et al.*, 2008), la perspective d'un taux de roulement si prononcé peut constituer un défi considérable pour l'administration publique québécoise.

### **Insérer Tableau 1**

Maintenant, qu'en est-il lorsqu'on examine les résultats sous l'angle de la diversité de la main-d'œuvre. Y a-t-il des différences entre les hommes et les femmes? Les Québécois et les diverses communautés culturelles ?

L'analyse des résultats en fonction du sexe indique une différence entre les hommes et les femmes. En effet, alors que l'intention de quitter des hommes est de 17,5 %, l'intention des femmes n'est que de 10,5 %. Ces résultats rejoignent la conclusion des travaux de Moynihan et Landuit (2008) selon lesquels les femmes présenteraient des taux de départ plus faibles que les hommes dans la fonction publique. Le besoin de sécurité, notamment les congés de maternité et les avantages sociaux, peuvent expliquer ces résultats chez les travailleuses de la fonction publique (Milliken et Martins, 1996).

---

<sup>2</sup> En mars 2007, les femmes représentent 55,6 % des employés de la fonction publique québécoise (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2008).

Nous remarquons aussi que les fonctionnaires issus de l'immigration sont moins sujets à quitter la fonction publique que l'ensemble des fonctionnaires provinciaux de moins de 35 ans. En effet, ils sont seulement 9,3 % à être entièrement en accord avec l'affirmation voulant qu'ils prévoient quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années comparativement à 13,4 % pour l'ensemble des jeunes fonctionnaires.

### **Insérer tableau 2**

Les réponses au questionnaire (voir annexe 1) permettent aussi d'établir l'influence des différentes dimensions sur l'intention des répondants de quitter la fonction publique<sup>3</sup>. Voyons plus en détails ces résultats dans un contexte de diversité en examinant d'abord les différences entre les hommes et les femmes.

Si nous commençons par le degré d'implication des travailleurs, il est à noter que contrairement à certains chercheurs qui soulignent que les femmes sont toujours moins impliquées que les hommes (Cox et Nkomo, 1991; Burke, 1999; Burgess, Burke et Oberklaid, 2006), nous remarquons chez les répondants de la fonction publique québécoise une plus grande implication au travail des femmes (relation statistiquement significative selon le test du  $\chi^2$  à un seuil de 0,01)<sup>4</sup>. La proportion des hommes qui ne sont pas impliqués au travail est de 12,1 %, contrairement à 9,8 % pour les femmes. En ce qui a trait à l'implication à l'emploi, la relation est tout aussi significative compte tenu que 13,3 % des hommes ne se sentent pas impliqués à l'emploi; les femmes, quant à elles, ne sont pas impliquées dans un pourcentage de 7,2 %.

Qu'en est-il maintenant de la question de l'engagement ? Pour l'engagement organisationnel, les résultats indiquent que les différences se situent au plan de l'attachement moral et de l'attachement affectif. Nous remarquons un fort engagement affectif et moral, notamment chez les femmes qui, à 38,3 %, disent aimer trop leur travail dans la fonction publique pour vouloir le

---

<sup>3</sup> Afin d'économiser l'espace qui nous est alloué, nous nous attardons uniquement aux réponses obtenues des participants ayant indiqué être en désaccord avec l'énoncé. Aussi, nous ne présentons pas les tableaux croisés des données; ils sont toutefois disponibles à quiconque en fera la demande auprès des auteurs de la communication.

<sup>4</sup> Tous les tests statistiques de cette communication sont des tests de  $\chi^2$ .

quitter; les hommes se situent à 32,0 %. Pour l'attachement affectif, la relation est donc statistiquement significative à un seuil de 0,01. Cette tendance repose peut-être sur un plus grand désir chez elles de servir la population (DeHart-Davis, Marlowe et Pandey, 2006; Naff et Crum, 1999 cités dans Moynihan et Landuit, 2008). Par contre, il n'existe pas de différence significative chez ceux qui veulent quitter. Les résultats obtenus pour l'attachement moral nous laissent entrevoir une relation en tous points comparable à la précédente. Ainsi, 32,7 % des hommes ne démontrent pas d'attachement moral alors que ce taux passe à 27,0 % pour les femmes. Cette relation est donc significative. En ce qui concerne l'engagement à la carrière, aucune différence significative n'a été remarquée entre les hommes et les femmes.

Le dernier facteur, la satisfaction au travail, nous révèle que pour toutes les dimensions (à l'exception de l'aménagement du temps de travail) un écart statistiquement significatif existe entre les hommes et les femmes. Par contre, en ce qui a trait à ceux qui veulent quitter la fonction publique, les différences se situent au niveau des dimensions rémunération, avantages sociaux et ressources matérielles mises à leur disposition. Ainsi, 61,5 % des hommes désirant quitter la fonction publique considèrent ne pas recevoir un salaire adéquat pour le travail qu'ils effectuent, comparativement à 44,3 % des femmes voulant quitter. Quant aux femmes, 52,8 % exprimant le désir de quitter se disent insatisfaites des avantages sociaux alors que ce pourcentage n'est que de 34,9 % chez les hommes. Ces résultats sont tout à fait cohérents avec les études de Mano-Negrin (2003) et Moynihan et Landuit (2008) qui soulignent dans leurs travaux respectifs l'importance pour les femmes de bénéficier de bons avantages sociaux. On s'aperçoit enfin que les hommes voulant quitter accordent une plus grande importance à la dimension des ressources matérielles.

Est-ce que les résultats obtenus par les travailleurs issus de l'immigration se distinguent significativement de ceux de l'ensemble des jeunes employés de la fonction publique ?

De notre enquête, en comparaison avec les autres fonctionnaires, les travailleurs issus de l'immigration démontrent un plus haut degré d'insatisfaction en ce qui a trait à l'accomplissement personnel (implication au travail). La différence est de l'ordre de 5 % (15 % versus 10,4 %); ce résultat est statistiquement significatif à un seuil de 0,05. Pour l'implication à

l'emploi, aucune différence entre les travailleurs issus de l'immigration et ceux nés au Québec n'est apparue lors de l'étude.

Les travailleurs Néo-Québécois se démarquent aussi dans les questions ayant rapport à l'engagement. Par exemple, ils ont un attachement instrumental et un attachement moral plus faible que ceux des fonctionnaires nés au Québec. Le faible taux d'engagement organisationnel dont ils font preuve laisse présager un danger en ce qui a trait à leur rétention (relations statistiquement significatives à un seuil de 0,01). Du côté de l'attachement affectif, les résultats ne démontrent aucune différence entre les deux groupes de travailleurs. En dernier lieu, nous notons que ces deux groupes se positionnent de façon similaire face à l'engagement à la carrière.

Pour terminer, parlons de la satisfaction au travail des employés issus des communautés culturelles. Il semble, selon notre enquête, que ceux-ci ne diffèrent en rien des travailleurs québécois par rapport à la supervision, les rapports avec les collègues, les ressources matérielles et la nature du travail. Toutefois, ils se montrent plus insatisfaits que ces derniers sur les questions de la rémunération (45 % versus 34,4 %), de l'avancement de leur carrière (24,9 % versus 17,9 %) et des avantages sociaux (31,3 % versus 15,6 %). Ce groupe de travailleurs apprécie enfin à un degré plus grand la communication et l'aménagement du temps de travail au sein de l'organisation.

## **Conclusion**

Depuis quelques années, la société québécoise se transforme de façon importante. Deux phénomènes s'imposent d'emblée ici comme vecteurs de changement; le vieillissement de la population active mis en parallèle avec le faible taux de natalité que l'on connaît depuis plusieurs décennies ont provoqué une mutation démographique dont découle aujourd'hui une pénurie de main-d'œuvre disponible. Dans un marché du travail devenu de plus en plus compétitif, les jeunes travailleurs québécois ont donc le loisir de négocier avec les employeurs et de choisir l'emploi qui répondra le mieux à leurs aspirations personnelles et professionnelles; ils conserveront probablement le privilège de la mobilité pour une bonne partie de leur carrière. Le défi auquel doit répondre les entreprises privées et les organismes publics, dès aujourd'hui et pour les années à venir, est celui de la rétention du personnel. Compte tenu aussi du nombre

grandissant de femmes sur le marché du travail ainsi que de la présence de travailleurs issus de l'immigration, nous avons cru bon de nous questionner sur les différences qui peuvent exister entre les hommes, les femmes et les travailleurs immigrants dans la perception du milieu de travail et dans la propension à quitter leur emploi.

En sondant les jeunes travailleurs œuvrant au sein de la fonction publique québécoise, nous avons tenté de déterminer à quel degré les cinq dimensions suivantes peuvent influencer sur le désir de mobilité des employés : l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel, l'implication à l'emploi, l'implication au travail et la satisfaction au travail. Au cours de cette étude, nous avons pu remarquer que l'engagement à la carrière est la seule dimension qui n'influence pas le désir de quitter des travailleurs et ce, autant pour les hommes que pour les femmes. Celles-ci se démarquent des hommes par contre en faisant montre d'une implication plus considérable à l'emploi et au travail; ce fort degré d'implication influe certainement sur leur désir plus grand de rester au sein de la fonction publique. D'autres facteurs qui se regroupent sous la dimension « satisfaction au travail » nous permettent d'abonder encore en ce sens : les jeunes travailleuses expriment un taux de satisfaction plus élevé que les hommes en ce qui a trait à la perception des tâches et aux avantages sociaux offerts par la fonction publique. De plus, leur degré d'insatisfaction est moindre que celui des hommes par rapport à la rémunération.

Les travailleurs issus de l'immigration démontrent un faible engagement à la carrière tout comme un attachement moral et un attachement instrumental faibles. Ainsi, les gestionnaires en ressources humaines du gouvernement du Québec devront faire en sorte de mettre en place des pratiques de gestion favorisant cet engagement en tentant de développer un sentiment d'appartenance au sein de ces travailleurs. Ces pratiques devront viser à améliorer l'intégration de ceux-ci, ce qui résultera en un meilleur taux de rétention. La tâche n'est pas surhumaine puisque les résultats démontrent qu'ils sont très motivés et qu'ils ressentent un fort sentiment d'appartenance.

Un autre aspect à considérer pour les travailleurs issus de l'immigration est qu'ils sont très satisfaits au travail, bien que les avantages sociaux ne correspondent pas à leurs attentes et que les

salaires soient nettement un facteur d'insatisfaction. Notons toutefois ici que la majorité des fonctionnaires expriment une insatisfaction quant à la rémunération.

Même si nous sommes toujours dans la poursuite de cette étude, il nous est possible d'identifier trois facteurs sur lesquels il est important que le gouvernement québécois s'attarde particulièrement : les grandes possibilités d'avancement professionnel perçues par les jeunes travailleurs (une des forces de l'organisation) et leur besoin d'une communication de qualité (avec les collègues, avec le superviseur). Il faut miser sur leur attachement moral et émotionnel à la fonction publique. En bonifiant les canaux de communication et en cherchant à offrir de nombreuses possibilités d'avancement à leurs employés, il sera sûrement possible pour la fonction publique de réussir une plus grande rétention de ceux et celles qui se mettent au service de la population.

## **Remerciements**

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce au soutien financier du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec. Nous les remercions vivement de leur confiance.

## Références

- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n° 1, p. 1-18.
- Arnold, H. et Feldman, J. (1982), « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, p. 350-360.
- Aryee, S. et Tan, K. (1992), « Antecedents and outcomes of career commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 40, n° 3, p. 288-305.
- Arzu Wasti, S. (2003), « The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment : An Individual-Level Analysis », *Applied Psychology*, vol. 52, n° 4, p. 533-554.
- Baldwin, J.R. et Peters, V. (2001), *La formation comme stratégie en matière de ressources humaines : La réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique*, Ottawa, Statistique Canada, document n° 154, 30 p.
- Barrette, J., Carrière, J., Fankhauser, O. et Barrette, S. (2002), « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 54-66.
- Bender, A.-F. (2007), « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », dans Barth, I. et Falcoz, C. (éd.), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p. 215-233.
- Bergeron, P.G. (2001), *La gestion dynamique : concepts, méthodes et application*, Boucherville (Canada), Gaëtan Morin éditeur.
- Blau, M.P. (2003), *Formal organizations : A comparative approach*, Stanford Business Books, Stanford.
- Brown, M.A. (1976), « Values : A necessary but neglected ingredient of motivation on the job », *Academy of Management Review*, vol. 1, p. 15-23.
- Brown, M.P. (1996), *International performance appraisal : Transitional process with cross-cultural considerations*, Paper presented at Academy of Management in Cincinnati.
- Burgess, Z., Burke, R.J. et Oberklaid, F. (2006), « Workaholism Among Australian Psychologists : Gender Differences », *Equal Opportunities International*, vol. 25, n° 1, p. 48-59.
- Burke, M., Sarda, P. (2007), *Émergence des valeurs féminines dans l'entreprise*, Bruxelles, De Boeck.

- Burke, R.J. (1999), « Workaholism in Organizations : Gender Differences », *Sex Roles*, vol. 41, n° 5/6, p. 333-345.
- Campbell, D.J. et Campbell, K.M. (1999), « Global and Facet Variables as Predictors of Intention to Quit for Managerial and Non-Managerial Men and Women », *Academy of Management Proceedings*, D1-D6.
- Chang, E. (1999), « Career commitment as a complex moderator of organisational commitment and turnover intention », *Human Relations*, vol. 52, n° 10, p. 1257-1278.
- Chouinard, J. (2005), *L'effectif de la fonction publique du Québec – 2003-2004 – Analyse comparative des cinq dernières années*, Secrétariat du Conseil du trésor, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, Direction du personnel d'encadrement, Gouvernement du Québec, 148 p.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2006), « Les influences temporelles des acteurs du milieu de vie sur les parents-travailleurs », *Loisir et Société*, vol. 29, n° 1, p. 215-243.
- Clark, A.E. (2001), « What Really Matters in a Job? Hedonic Measurement Using Quit Data », *Labour Economics*, vol. 8, n° 2, p.223-242.
- Cohen, A. et Golan, R. (2007), « Predicting Absenteeism and Turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes : An Empirical Examination of Female Employees in Long Term Nursing Care Facilities », *Career Development International*, vol. 12, n° 5, p. 416-432.
- Cox, T.H. et Nkomo, S.M. (1991), « A Race and Gender-Group Analysis of the Early Career Experience of MBAs », *Work and Occupations*, vol. 18, n° 4, p. 431-446.
- Daleh, S.D et Hosek, J. (1976), « Job involvement : Concepts and measurements », *Academy of Management Journal*, vol. 19, n° 2, p. 213-214.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J. et Pandey, K.S. (2006), « Gender Dimensions of Public Service Motivation », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 6, p. 873-887.
- Freund, A. et Carmeli, A. (2003), « An empirical assessment : reconstructed model for five universal forms of work commitment », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n° 7, p. 708-725.
- Garand, D. (2004), *L'analyse des difficultés reliées à l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches*, Étude réalisée pour Pôle Chaudière-Appalaches, Emploi-Québec et le Conseil régional de concertation et développement de Québec, Université Laval, 177 p.
- Hom, P.W., Roberson, L. et Ellis, A.D. (2008), « Challenging Conventional Wisdom About Who Quits : Revelations from Corporate America », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 1, p. 1-34.

- Igbaria, M. et Guimaraes, T. (1999), « Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters », *Journal of Management Information Systems*, vol. 16, n° 1, p. 147-164.
- Jepsen, D.A. et Sheu, H.B. (2003), « General job satisfaction from developmental perspective : Exploring choice-job matches at two career stages », *Career development Quarterly*, vol. 52, n° 2, p.162-179.
- Lawler, E.E. III (1977), « Adaptive Experiments : An Approach to Organizational Behavior Research », *Academy of Management Review*, vol. 2, n° 4, p. 576-585.
- Lee, K., Carswell, J.J. et Allen, N.J. (2000), « A meta-analytic review of occupational commitment : Relations with person and work related variables », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 5, p. 799-811.
- Mano-Negrin, R. (2003), « Gender-Related Opportunities and Turnover : The Case of Medical Sector Employees », *Gender, Work and Organization*, vol. 10, n° 3, p. 342-360.
- Milliken, F.J. et Martins, L.L., (1996), « Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups », *The Academy of Management Review*, vol. 21, n° 2, p. 402-433.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. et Erez, M. (2001), « Why people stay : using job embeddedness to predict voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, p. 1102-1121.
- Morin, E. (1996), *Psychologies au travail*, Montréal, Gaétan Morin Éditeur.
- Morissette, R. et Rosa, J.M. (2003), *Nouvelles pratiques de travail et taux de démissions : problèmes méthodologiques et données empiriques pour le Canada*, Ottawa, Statistique Canada, document n° 199, 44 p.
- Morrow, P.C. et McElroy, J.C. (1987), « Work commitment and job satisfaction over three career stages », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, n° 3, p. 330-334.
- Moynihan, D.P. et Landuit, N. (2008), « Explaining Turnover Intention in State Government : Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty », *Review of Public Administration*, vol. 28, n° 2, pp.120-143.
- Orlando, R. C. (2000), « Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance : A Resource-Based View », *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 2, p. 164-177.
- Pépin, R. (1994), *Motiver et mobiliser ses employés*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales.
- Peretti, J.-M. (2005), *Tous reconnus*, Paris, Éditions d'Organisation.

- Peretti, J.-M. (2007), *Tous différents – Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Roosevelt, T.-J. (1991), *Beyond Race and Gender – Unleashing the Power of your Total Workforce by Managing Diversity*, New York, Amacom.
- Saba, T., Dolan, S.L., Jackson, S.E. et Schuler, R.J. (2008), *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3<sup>e</sup> édition, Montréal, ERPI.
- Salk, J.E. et Brannen, M.Y. (2000), « National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team », *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 2, p. 191-202.
- Schuler, R.S. et Rogovsky, N. (1998), « Understanding Compensation Practice Variations across Firms : The Impact of National Culture », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, p. 159-177.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2004), *Plan de gestion des ressources humaines, 2004-2007 : Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, Gouvernement du Québec.
- Senik, C. et Verdier, T. (2008), « Entrepreneurs, social networks and work values of ethnic minorities in France », *International Journal of Manpower*, vol. 29, n° 7, p. 610-629.
- Spector, P.E. (2000), *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*, Second Edition, New York, John Wiley & Sons.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

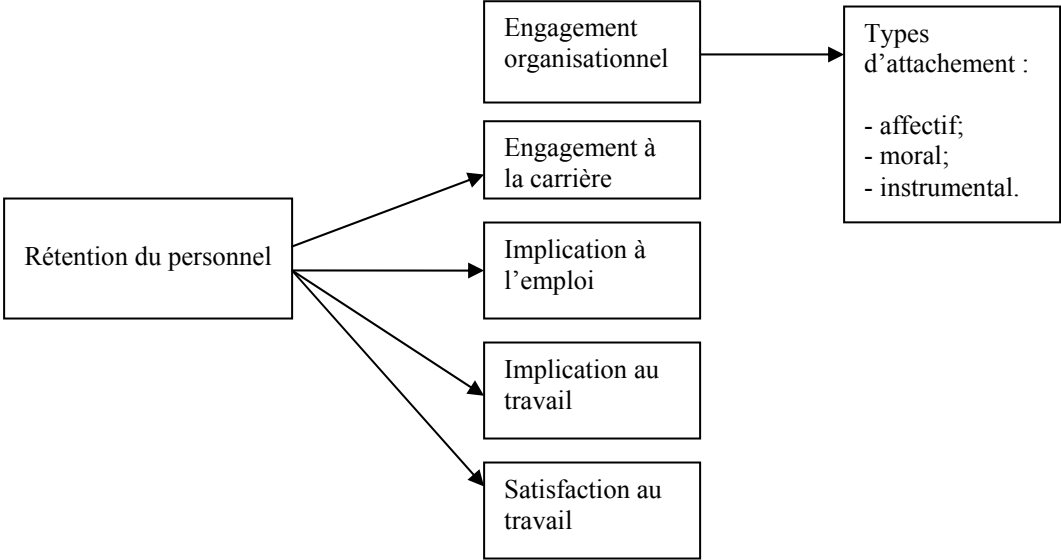
**Tableau 1 : Intention de quitter la fonction publique québécoise (hommes/femmes)**

<i>Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années</i>	Répondants (%)		Hommes (%)		Femmes (%)	
	Entièrement en désaccord	26,6	49,8 (n=2,402)	20,2	43,4 (n=837)	31
Plutôt en désaccord	23,2	23,2		23,2		
Légèrement en désaccord	10,2	36,8 (n=1,775)	11,6	39,1 (n=754)	9,4	35,3 (n=1021)
Ne sait pas	18,4		17,1		19,2	
Légèrement en accord	8,2		10,4		6,7	
Plutôt en accord	8,1	13,4 (n=643)	10,9	17,5 (n=338)	6,2	10,5 (n=304)
Entièrement en accord	5,3		6,6		4,4	
Total	100,0	100,0 (n=4,820)	100,0	100,0 (n=1929)	100,0	100,0 (n=2891)

**Tableau 2 : Intention de quitter la fonction publique québécoise (Travailleurs issus des communautés culturelles)**

<i>Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années</i>	Répondants (%)	
Entièrement en désaccord	19,2	37,4 (n=117)
Plutôt en désaccord	18,2	
Légèrement en désaccord	10,9	44,8 (n=140)
Ne sait pas	22,7	
Légèrement en accord	11,2	
Plutôt en accord	8,6	17,9 (n=56)
Entièrement en accord	9,3	
Total	100,0	100,0 (n=313)

**Figure 1 – Les déterminants psychologiques de la rétention du personnel**



## Annexe 1

### Libellé des questions

Les répondants devaient indiquer s'ils étaient d'accord avec chacun des énoncés suivant en utilisant cette échelle de type Likert :

Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Légèrement en désaccord	Ne sais pas	Légèrement en accord	Plutôt en accord	Entièrement en accord
--------------------------	---------------------	-------------------------	-------------	----------------------	------------------	-----------------------

Engagement organisationnel – attachement affectif :

*J'aime trop travailler dans la fonction publique pour abandonner cette carrière*

Engagement organisationnel – attachement instrumental :

*Si je pouvais trouver un emploi comparable avec un salaire identique à celui de la fonction publique, je le prendrais*

Engagement organisationnel – attachement moral :

*Travailler dans la fonction publique est la carrière idéale pour toute ma vie*

Engagement à la carrière :

*La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi*

Implication à l'emploi :

*Dans mon travail, je me sens motivé(e) à donner le meilleur de moi-même*

Implication au travail :

*Mon travail me procure un sentiment d'accomplissement personnel*

Satisfaction au travail – rémunération :

*Je considère que je suis payé(e) correctement pour le travail que je fais*

Satisfaction au travail – promotion :

*En général, je suis satisfait(e) de la progression de ma carrière au sein de la fonction publique*

Satisfaction au travail – avantages sociaux :

*Je ne suis pas satisfait(e) de mes avantages sociaux*

Satisfaction au travail – supervision :

*Je reçois des commentaires utiles de mon ou de ma supérieur(e) immédiat(e) sur mon rendement au travail*

Satisfaction au travail – collègues de travail :

*J'apprécie mes collègues de travail*

Satisfaction au travail – communication :

*La communication est bonne dans notre organisation*

Satisfaction au travail – ressources matérielles :

*Je dispose du matériel et de l'équipement nécessaire pour faire mon travail*

Satisfaction au travail – nature du travail :

*J'aime faire les tâches reliées à mon travail*

Satisfaction au travail – aménagement du temps de travail :

*Mon travail actuel me permet d'établir un équilibre entre mes obligations personnelles et professionnelles*