

STA
2385

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**Étude portant sur la relève et la rétention
des employés de l'Agence du revenu du Canada
Bureau des services fiscaux de l'Est-du-Québec (BSFEQ)**

**Par
Marie Tshernish**

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

**Rapport de stage présenté à l'ÉNAP
en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique :**
(option pour analystes en développement des organisations)

**Québec
Août 2009**

Remerciements

Dans le cadre de mon stage pour l'obtention d'une maîtrise en administration publique (option : analyse et développement des organisations) à l'École nationale d'administration à Québec (ENAP), j'ai le plaisir de soumettre le rapport final sur l'analyse portant sur la relève et la rétention des employés embauchés depuis 2003 par Agence de revenu Canada, Bureau des services fiscaux de l'EST-du-Québec (BSFEQ).

Je veux chaleureusement remercier tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cette étude : le directeur, M. Guillaume Donati, les directeurs adjoints, l'équipe de direction, ainsi que les employés qui ont participé à cette étude.

Je veux remercier particulièrement Mme Susane Brochu, adjointe exécutive à la direction, qui a eu la tâche de superviser mes travaux durant mon stage. Elle m'a soutenue constamment par ses conseils, ses suggestions et en mettant à ma disposition toute la documentation nécessaire à l'étude. Je l'ai appréciée pour sa capacité d'écoute qui a favorisé les échanges et les discussions qui se sont toujours déroulés dans le respect.

Je voudrais également souligner l'apport inestimable de Mme Louise Gagnon, adjointe administrative, qui a bien voulu agir comme lectrice de mon rapport et faire la révision de mon texte.

J'ai été agréablement touchée de l'accueil chaleureux au sein de l'Agence et je lui en sais gré. J'ai apprécié l'attention et l'amitié de ses employés à mon égard.

Enfin, un sincère remerciement à M. Daniel Maltais, professeur à l'ENAP, qui a accepté d'agir en tant que professeur-conseiller pour la réalisation de cette étude. Je le

remercie pour son professionnalisme, sa disponibilité et pour ses judicieux conseils. J'ai beaucoup appris en le côtoyant.

Table des matières

Les remerciements.....	2
Le sommaire.....	5
Introduction.....	6
1. La description du mandat.....	6
2. L'Agence du revenu du Canada et le BSFEQ	
2.1 La présentation de l'Agence du revenu du Canada.....	8
2.2 La présentation du Bureau des services fiscaux (BSF) de l'Est-du-Québec.....	9
3. Le modèle théorique adopté Hackman et Oldman	
3.1 La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg.....	9
3.2 Le modèle de Hackman et Oldham.....	13
4. La cueillette d'informations	
4.1 L'administration du questionnaire.....	15
4.2 Le profil des répondants.....	17
5. La présentation et l'interprétation des résultats	
5.1 Les caractéristiques de l'emploi.....	19
5.2 Les trois états psychologiques critiques.....	22
5.3 Les résultats.....	24
5.4 Les facteurs modérateurs.....	26
6. Une vue d'ensemble des résultats.....	29
7. Le point de vue des chefs d'équipe.....	31
8. Les limites de l'étude.....	32
9. Quelques recommandations et le plan d'action.....	33
10. Conclusion.....	35
La bibliographie.....	38
Les annexes.....	40

01 SEP 2009

Sommaire

Le but de l'étude est de mettre en relief les moyens et les pratiques d'organisation et de gestion susceptibles de favoriser le recrutement et la rétention des nouveaux employés. L'étude va tenir compte des moyens et des pratiques déjà en place et évaluera leur impact du point de vue des nouveaux employés de l'Agence (ceux qui ont joint l'Agence au cours des cinq dernières années). Qu'est-ce qui motive un employé à garder son emploi? Quels sont les facteurs déterminants que les recherches sur le sujet ont mis en lumière?

Le modèle théorique de Hackman et Oldham est étroitement associé à la théorie des deux types de facteurs proposés par F. Herzberg. Les deux auteurs avancent que le degré de motivation au travail de l'individu dépend de cinq facteurs critiques soit la variété des habiletés sollicitées, l'accomplissement d'une tâche entière, l'impact de ce que l'on fait sur les autres, l'autonomie et la rétroaction découlant de l'exécution de la tâche. Quand ces facteurs sont présents, les employés concernés sentent que leur travail est porteur de sens, qu'ils sont responsables des effets produits; de plus, ils ont connaissance des résultats découlant du travail accompli.

Les résultats de cette étude démontrent que le taux de satisfaction à l'endroit du contexte du milieu du bureau des services fiscaux de l'Est-du-Québec (BSFEQ) est passablement élevé et que très peu d'entre eux songent à quitter leur poste. Cependant les besoins en croissance professionnelle de certains employés ne semblent pas être tout à fait comblés et d'autres souhaitent plus d'autonomie. Enfin la perception des employés concernant la rétroaction est différente de celle des chefs d'équipe.

Introduction

Actuellement, un des principaux défis en matière de main-d'œuvre auxquels font face les administrations publiques canadienne et québécoise est l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée qui répond aux objectifs de l'organisation. L'Agence du revenu du Canada n'échappe pas à cette réalité.

Conséquemment, l'Agence du revenu du Canada se préoccupe de la relève et de la rétention de ses employés, particulièrement les nouveaux employés. Le mandat confié par le Bureau des services fiscaux de l'Est-du-Québec (BSFEQ) cherche à savoir si les nouveaux employés sont gérés de manière à les retenir au sein de l'organisation. L'étude cherche donc à connaître la satisfaction des 88 employés embauchés depuis les cinq dernières années et répartis dans les cinq divisions du BSFEQ. Pour les besoins de l'étude, nous avons utilisé un questionnaire élaboré par deux auteurs, Hackman et Oldman, afin de sonder la satisfaction des employés quant à leur travail et leurs conditions de travail.

1. La description du mandat

L'Agence du revenu du Canada (ARC) se préoccupe de la relève et de la rétention de ses employés. En effet, l'Agence, et plus particulièrement le Bureau des services fiscaux de l'Est-du-Québec (BSFEQ), se demande si les nouveaux venus sont utilisés de manière à les retenir au sein de l'organisme, quels seraient les moyens déjà mis en place qu'il faudrait renforcer et quels nouveaux moyens il faudrait déployer pour les garder à leur emploi.

La stagiaire mènera une étude qui mettra en relief les moyens et les pratiques d'organisation et de gestion susceptibles de favoriser le recrutement et la rétention des

nouveaux employés. Elle prendra connaissance des moyens et pratiques déjà en place et évaluera leur impact du point de vue des nouveaux employés de l'Agence. La stagiaire fera des recommandations, au besoin, en vue d'améliorer les moyens et pratiques actuels de recrutement et de rétention des employés. Cette étude, plus précisément,

- présentera un modèle permettant d'orienter la réflexion et les actions du BSFEQ en matière de recrutement et de rétention de son personnel;
- recueillera et analysera la satisfaction des employés qui ont été engagés depuis 2003 relativement à leur travail et au contexte de travail;
- élaborera des recommandations et un plan d'action visant à renforcer les moyens pris par le BSFEQ en matière de recrutement et de rétention de son personnel.

Les trois principaux « livrables », c'est-à-dire les résultats tangibles, seront les suivants :

1. une présentation du modèle privilégié permettant d'orienter la réflexion et les actions de la direction du BSFEQ en matière de recrutement et de rétention de son personnel;
2. les réponses à une série de questions, découlant notamment de ce modèle mais portant également sur les moyens actuellement mis en place par l'Agence. Ces questions permettront de recueillir et d'analyser les points de vue des employés relativement nouveaux au sein de l'Agence, c'est-à-dire ceux et celles qui ont été engagés depuis 2003 et qui sont au nombre de 88.

3. Un troisième livrable prendra la forme d'un plan d'action visant à renforcer les moyens du BSFEQ au chapitre du recrutement et de la rétention de son personnel, en particulier ses nouveaux employés.

2. L'Agence du revenu du Canada et le Bureau des services fiscaux (BSF) de l'Est-du-Québec.

2.1 La présentation de l'Agence du revenu Canada

L'Agence du revenu du Canada (ARC), anciennement connue sous le nom du ministère du Revenu, a été créée le 1^{er} novembre 1999, lorsque le Parlement a adopté la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*. Sa création s'inscrit dans un mouvement de changement et d'innovation qui lui permet d'assouplir son mode de fonctionnement et de disposer de suffisamment d'autonomie afin d'améliorer les programmes offerts à la population canadienne. Son statut d'agence lui accorde une flexibilité dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des finances et de l'administration.

La mission générale de l'ARC est d'administrer les impôts, les taxes et les prestations de services pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada. L'ARC accorde son soutien aux Canadiens de façon à remplir adéquatement leurs obligations fiscales et de s'assurer de l'application des lois fiscales canadiennes.

L'ARC s'appuie sur quatre principes directeurs, ou valeurs, pour l'orienter dans son administration. Ces valeurs sont :

- **P'intégrité** qui signifie un traitement équitable pour chacun et une application juste de la loi;

- le **professionnalisme** dans l'application des normes de rendement les plus élevées possible;
- le **respect** soutenu envers les collègues et les clients qui se traduit notamment par une attitude prompte et réceptive à l'égard des droits des particuliers;
- la **collaboration**, pierre angulaire qui permettra de relever les défis dans le futur laquelle favorise le partenariat et le travail d'équipe.

Les responsabilités de l'ARC sont les suivantes:

- donner le soutien nécessaire à l'application et au contrôle de l'application de la législation fiscale;
- la mise en œuvre de toute entente entre le gouvernement canadien et le gouvernement d'une province, d'un territoire ou d'un organisme public exécutant des fonctions d'un gouvernement au Canada;
- la mise en œuvre de toute entente conclue entre le gouvernement canadien et un ministère ou un organisme fédéral;
- la mise en œuvre de toute entente conclue entre le gouvernement du Canada et les premières nations en rapport avec l'administration d'une taxe ou d'un impôt.

2.2. La présentation du Bureau des services fiscaux (BSF) de l'Est-du-Québec

Le Bureau des services fiscaux de l'Est-du-Québec est localisé à Québec et compte environ 400 employés. Il est dirigé par M. Guillaume Donati. Le BSF de l'Est-du-Québec a aussi des bureaux situés à Rimouski et à Chicoutimi. Les services offerts sont regroupés

dans les directions suivantes : Appels, Vérification, Services aux contribuables et gestion des créances, Décisions RPC/AE et Accise (Division des politiques législatives et affaires réglementaires), Recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) et Exécution.

L'équipe de gestion locale (ÉGL) est constituée du directeur qui préside les réunions et de l'équipe des directeurs-adjoints des divisions qui relèvent de sa responsabilité. Elle fonctionne pour l'essentiel sur la base d'échanges et de concertation. Les sujets traités concernent la gestion quotidienne ou stratégique du BSF.

L'adjointe administrative du directeur est responsable de la tenue des procès-verbaux des rencontres ainsi que de la coordination des activités de l'ÉGL. L'équité entre les membres de l'équipe est mise en valeur : tous les membres ont un droit de parole et peuvent soumettre des sujets de discussion. Les procès-verbaux sont mis à la disposition des membres; une copie est acheminée au bureau de la sous-commissaire et classée dans le répertoire informatique public pour en permettre l'accessibilité à tous les employés. La transparence est donc privilégiée quant à l'accessibilité à l'information.

3. Le modèle théorique adopté

3.1.1 La théorie de deux facteurs de Frederick Herzberg

Pour orienter notre analyse, nous proposons un modèle théorique basé sur la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg. La théorie de Herzberg a été conçue à partir des résultats d'une recherche entreprise auprès de 200 ingénieurs et comptables d'une grande compagnie de fabrication de peinture. Le chercheur a demandé à ces derniers de décrire les éléments de leur travail les plus satisfaisants et ceux qui étaient les moins satisfaisants.

L'auteur a noté qu'il y avait deux catégories de facteurs qui revenaient constamment : certains facteurs étaient associés à la satisfaction alors que d'autres étaient reliés à l'insatisfaction. L'auteur suggère que la présence de facteurs « d'hygiène » est source d'absence d'insatisfaction et qu'ils sont typiquement en lien avec le contexte du travail; ce sont les facteurs de « motivation » qui génèreraient de la satisfaction et qui typiquement sont plutôt associés [?] au aux particularités des tâches ou du travail à exécuter. Les deux catégories de facteurs ne peuvent être considérées sur un même pied d'égalité quant à l'effet qu'ils peuvent produire relativement à la performance de l'individu au travail. Un bon contexte de travail ne provoque pas de la satisfaction mais plutôt une absence d'insatisfaction ou du mécontentement au chapitre des conditions de travail. Ce sont les facteurs de motivation qui seraient, selon cette théorie, les vrais déterminants de la satisfaction des employés.

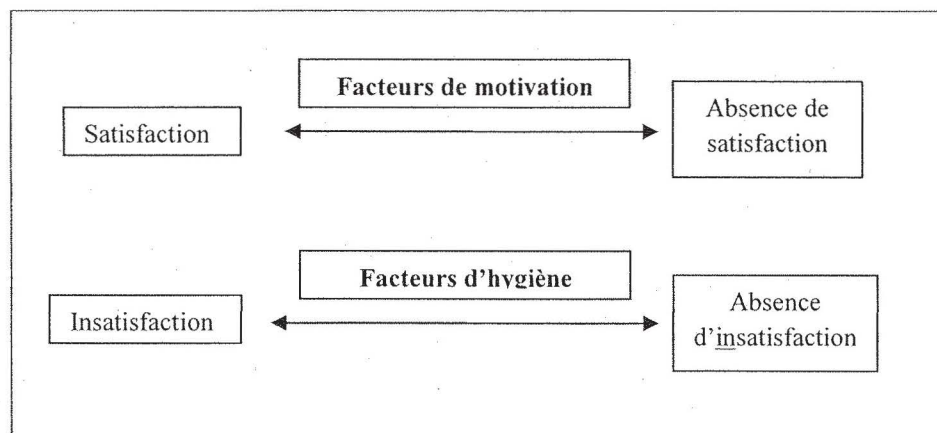
Les facteurs de motivation qui contribuent à la satisfaction au travail sont : l'accomplissement professionnel, la reconnaissance de cet accomplissement, la nature du travail en lui-même, les responsabilités et l'avancement, les trois derniers étant ceux qui entraînent les changements d'attitude les plus durables. Ces facteurs mettent l'accent sur les relations de l'employé avec ce qu'il fait, c'est-à-dire le contenu de son travail, et sont identifiés comme étant des mobiles de valorisation puisqu'ils incitent l'individu à améliorer ses performances et son travail.

Les facteurs dont la source contribue à l'insatisfaction sont désignés sous le nom de « facteurs d'hygiène » parce qu'ils ont peu d'effet sur le comportement de l'individu. Ils réfèrent aux relations de l'individu avec son environnement de travail. Ces facteurs sont les politiques internes de l'organisation, le type de supervision, les relations

interpersonnelles, les conditions de travail et la rémunération. Herzberg soutient que si les « facteurs d'hygiène » sont négligés, cela peut provoquer du mécontentement chez l'employé. Ils ne sont pas considérés comme étant des facteurs de motivation proprement dits puisqu'ils ne contribuent pas réellement au développement psychologique de l'individu.

En résumé, comme l'illustre le tableau 1, les facteurs de satisfaction doivent être distingués des facteurs de mécontentement. En d'autres mots, le contraire de la satisfaction n'est pas le mécontentement mais l'absence de satisfaction alors que le contraire du mécontentement est l'absence de mécontentement et non la satisfaction. L'absence de contentement à l'endroit des « facteurs d'hygiène » mécontente l'employé mais leur présence ne le fait pas travailler plus ou mieux. C'est plutôt la présence des facteurs de motivation, tel un travail stimulant ou un défi accompagné de l'exercice d'une réelle responsabilité, qui améliore le rendement de l'employé, la quantité et la qualité du travail accompli.

Tableau 1 : Les deux catégories de facteurs de F. Herzberg



Si, dans une organisation, le contexte de travail est adéquat, il faudra se pencher sur le contenu de la tâche afin d'améliorer le rendement des employés. Selon Herzberg, deux des façons de contribuer à la satisfaction au travail est l'enrichissement des tâches de l'employé et la reconnaissance du travail accompli. Le but recherché par l'enrichissement des tâches est d'améliorer l'efficacité et la satisfaction de l'individu. Pour atteindre ce but, l'individu doit percevoir le travail accompli comme étant significatif et ses réalisations reconnues par les autres. La progression et l'épanouissement de l'individu exigent quelques efforts et un certain degré de responsabilité dans l'accomplissement de la tâche.

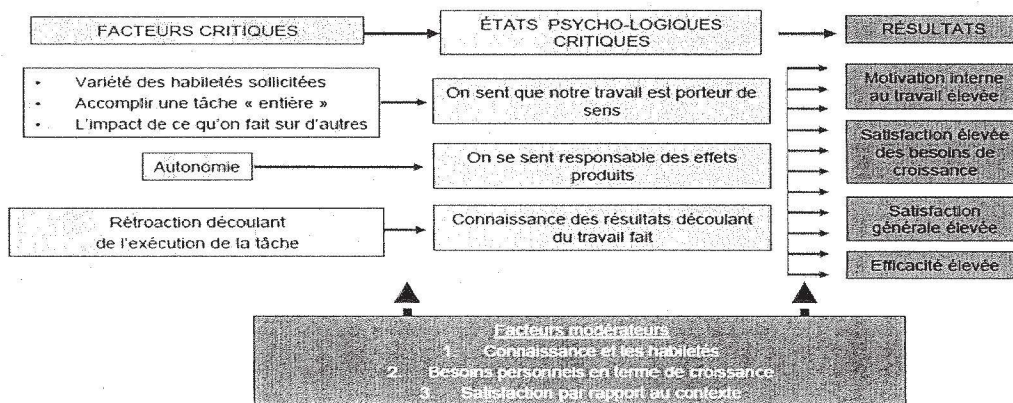
3.2 Le modèle de Hackman et Oldham

Le modèle théorique de Hackman et Oldham est étroitement associé à la théorie des deux types de facteurs proposés par F. Herzberg. Les deux auteurs avancent que le degré de motivation au travail de l'individu dépend de cinq facteurs critiques, soit : la variété des habiletés sollicitées, l'accomplissement d'une tâche entière, l'impact de ce que l'on fait sur les autres, l'autonomie et la rétroaction découlant de l'exécution de la tâche (voir le tableau 2). Quand ces facteurs sont présents, les employés concernés sentent que leur travail est porteur de sens, qu'ils sont responsables des effets produits; de plus ils ont connaissance des résultats découlant du travail accompli. Ces états psychologiques ne sont pas qu'agréables pour les individus concernés; ils se répercuteront en termes de résultats tangibles. Ainsi, l'employé sera motivé, il exprimera une satisfaction élevée à l'endroit de ses besoins de croissance professionnelle et à l'endroit de l'ensemble de sa situation au sein de l'organisation et, finalement, fera preuve d'une grande efficacité dans son travail.

Enfin, il est important de signaler que trois facteurs peuvent jouer un rôle plus ou moins modérateur quant au fonctionnement optimal du modèle. Un premier facteur est celui des connaissances et des habiletés de l'employé; inutile d'enrichir le travail d'un employé qui n'a ni les connaissances ni les habiletés pour l'exécuter correctement. Un second facteur a trait aux besoins de croissance professionnels de l'employé : tous n'ont pas les mêmes besoins de croissance et un individu avec de faibles besoins de croissance risque de ne pas répondre à un travail qui aurait entre autre particularité d'y répondre. Enfin, un individu insatisfait du contexte de travail a de fortes chances de résister à l'invitation qu'on lui fait de s'investir davantage dans un travail enrichi. On notera le lien que l'on peut établir entre la théorie d'Herzberg et le modèle d'Oldman et Hackman, particulièrement au chapitre des facteurs critiques, que l'on peut associer à des « facteurs de motivation », ou encore à un « facteur d'hygiène » auquel correspond le « contexte ».

Le modèle d'Oldman et Hackman (1980) nous orientera dans la collecte et l'analyse des données sur les facteurs d'attraction et de rétention du personnel.

Tableau 2 : le modèle d'Oldham et Hackman (1980) (qui oriente l'enquête)



4. La cueillette d'informations

4.1 L'administration du questionnaire

L'ouvrage d'Oldman et Hackman dont nous avons résumé le modèle contient un questionnaire que nous avons choisi d'utiliser pour colliger des données. Le questionnaire comporte 79 questions et énoncés regroupés en sept sections.

Pour les besoins de l'étude, le questionnaire rédigé en anglais a été traduit en français, et testé avec l'équipe de direction. Une employée bilingue de l'équipe de direction a répondu au questionnaire en anglais dans la semaine du 15 février 2009. La semaine suivante, cette même employée a répondu aux mêmes questions traduites en français. Selon elle, ce questionnaire était compréhensible autant en français qu'en anglais. Quelques questions jugées redondantes ont été éliminées. De plus le qualificatif « mécanique » a été remplacé par le mot « informatique » afin de rendre le texte conforme aux changements technologiques survenus dans le milieu de travail.

Le questionnaire a été expédié par courriel à 88 employés engagés depuis 2003 dans l'une ou l'autre des cinq divisions. Il y a eu deux rappels pendant la période d'administration des questionnaires d'une durée de deux semaines.

Quarante-deux questionnaires ont été retournés par les répondants. Le taux de réponse (48%) peut s'expliquer par les raisons suivantes : la période d'administration du questionnaire coïncidait avec la période de pointe du traitement des rapports d'impôts des particuliers et des entreprises. Elle coïncidait aussi avec plusieurs formations et une période d'examens pour ceux qui désiraient se qualifier à des postes ouverts au sein de l'organisation.

Avant de procéder à l'administration du questionnaire, les directeurs adjoints de chaque division ont été rencontrés afin de leur exposer le modèle choisi ainsi que le questionnaire. Les représentants des syndicats ont aussi été informés de cette étude par un courriel dans lequel étaient expliqués l'objectif et la méthode utilisée pour la cueillette d'information. Le tableau 3 présente la correspondance entre les facteurs du modèle et les questions.

Tableau 3 : La correspondance entre les facteurs du modèle et les questions en traitant

Facteurs du modèle	Questionnaire	
	Section 1	Section 2
Les caractéristiques de l'emploi : facteurs critiques		
A. La variété des habiletés sollicitées	Q 4	Q 1, 5
B. Accomplir une tâche « entière »	Q 3	Q 3, 11
C. Impact de ce que l'on fait sur d'autres	Q 5	Q 8, 14
D. Autonomie	Q 2	Q 9, 13
E. Rétroaction découlant de l'exécution de la tâche	Q 7	Q 4, 12
F. La rétroaction des agents	Q 6	Q 7, 10
G. Les relations avec les autres	Q 1	Q 2, 6
Facteurs : états psychologiques critiques	Section 3	Section 5
A. On se sent que le travail est porteur de sens	Q 4, 7	Q 3, 6
B. On se sent responsable des effets produits	Q 1, 8, 12, 15	Q 4, 7
C. Connaissance des résultats découlant du travail fait	Q 5, 11	Q 5, 10
Les résultats		
A. La satisfaction générale	Q 3, 9, 13	Q 2, 8
B. La motivation interne au travail	Q 2, 6, 10, 14	Q 2, 8
Satisfaction par rapport au contexte	Section 4	----
A. La satisfaction des besoins de croissance	Q 3, 6, 10, 13	----
B. La satisfaction par rapport au contexte	Q 1, 11	----
C. La satisfaction avec la compensation	Q 2, 9	----
D. La satisfaction de la relation avec les autres	Q 4, 7, 12	----
E. La satisfaction avec le superviseur	Q 5, 8, 14	----
Le besoin personnel en terme de croissance	Section 6	
Le degré de l'importance de l'emploi	Q 2, 3, 6, 8, 10, 11	----
Le type d'emploi désiré	Section 7	
	Q 1 à 8	----

Le questionnaire comprend 78 questions (annexe A) portant sur la motivation au travail.

Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'une étude de l'université Yale sur les emplois et sur les réactions des gens. Puisque le questionnaire fournit aux employés l'occasion d'indiquer comment ils réagissent à différentes sortes de postes, il aide à déterminer comment mieux définir un emploi.

Dans les pages qui suivent on retrouve diverses questions à propos de l'analyse diagnostique d'un emploi. Des instructions précises sont données au début de chaque section.

Les questions ont été formulées de façon à obtenir la perception et les réactions d'un employé en lien avec son emploi.

4.2 Profil des répondants

Le tableau résume des informations concernant les répondants du questionnaire.

Tableau 4 : Répartition des répondants par sexe

Division	Recouvrement		Vérification		Exécution		DPLAR		R.&D.		N / D		Total		%	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
	2	3	6	11	2		4	5	4	1	1	3	19	23	48%	52%
Âge																
20-29	1		3	5	1		1	3					6	8	28%	19%
30-39		1	3	3	1		1	2	1		1		6	7	14%	17%
40-49		2		2			1		2	1	1		3	6	7%	14%
50 et plus									1		1		2		10%	
Scolarité																
Cégep	1			3							1		1	4	2%	7%
Universitaire	1	3	5	7	2		4	5	3	1		2	15	18	38%	43%
Post Universitaire			1	1					1				2	1	5%	2%
Expérience																
0-6 mois	1			3			1	2	3		1		6	5	14%	12%
6 mois-1 an	1	1	3	2			3	3					7	6	17%	14%
1 an - 2 ans		2		4	1								1	6	2%	14%
2 ans - 3 ans			2	2	1					1		3	3	6	7%	14%
3 ans - 4 ans									1				1		2%	
4 ans et +													0	0		

Des 42 employés qui ont répondu aux questions, 23 personnes, soit 52 %, étaient des femmes et 19, des hommes (48 %).

La répartition des répondants dans les différentes divisions s'est opérée comme suit : deux hommes (5 %) et trois femmes (7 %) travaillent au Recouvrement; à la vérification, il y a eu six hommes (14 %) et 11 femmes (26 %). Ensuite deux hommes (5 %) font partie de la division de l'Exécution. À la DPLAR, quatre hommes (10 %) et cinq femmes (12 %) font partie de cette équipe. Ensuite, quatre hommes (10 %) et une femme (2 %) travaillent en Recherche et Développement. Enfin, un homme (2 %) et trois femmes (7 %) ont omis d'indiquer dans quelle division ils travaillaient.

Quant à l'âge des répondants six hommes (14 %) font partie du groupe d'âge « 20-29 ans » et huit femmes (19 %). Puis respectivement six hommes (14 %) et sept femmes (17 %) se situent dans tranche d'âge de « 30-39 ans ». Trois hommes (7 %) et six femmes soit (14 %) sont dans la tranche d'âge « 40-39 ans ». Quatre hommes (10 %) font partie du groupe des « 50 ans et plus ». Finalement, deux répondants (5 %) ont omis de déclarer leur âge.

Au sujet de leur scolarité, un homme (2 %) et quatre femmes (10 %) déclarent posséder un diplôme de niveau collégial. Au niveau universitaire, il y a respectivement 15 hommes (38 %) et 18 femmes (43 %) qui affirment posséder un diplôme universitaire. Finalement deux hommes (5 %) et une femme (2 %) disent avoir fait des études postuniversitaires.

À propos de l'expérience accumulée depuis leur engagement, six hommes (14 %) et cinq femmes (12 %) ont une expérience de travail entre zéro mois et six mois. Sept hommes (17 %) et six femmes (14 %) ont une expérience de travail de six mois à un an. Un seul homme (2 %) et six femmes (14 %) ont acquis entre un an et deux années d'expérience. Ensuite trois hommes (7 %) ont acquis entre deux ans et trois d'expérience et six femmes (14 %). Seul un homme (2 %) a accumulé entre trois ans et quatre ans d'expérience.

Enfin, il n'y a aucun employé engagé depuis 2003 qui ait une expérience de quatre ans et plus.

5. La présentation et l'interprétation des résultats

Conformément au contenu du tableau 3, nous traiterons l'information recueillie concernant (1) les caractéristiques de l'emploi (2) les États psychologiques critiques, (3) les résultats, (4) la satisfaction par rapport au contexte, (5) les besoins personnels, (6) les besoins de croissance et finalement (7) le type d'emploi désiré.

5.1 Les caractéristiques de l'emploi (facteurs critiques)

Sept questions de la première section du questionnaire permettaient aux répondants de décrire objectivement leur emploi. Dans la deuxième section, une liste d'énoncés invitait le répondant à indiquer dans quelle mesure l'énoncé décrivait bien son emploi. La moyenne représente le regroupement des réponses données par les répondants pour chaque item considéré. La cotation des variables cotées est exprimée en pourcentage.

5.1.1 La variété des habiletés sollicitées

L'analyse des réponses indique que 62 % des répondants disent être assez en accord ou fortement en accord avec le fait que leur travail fait appel à leurs habiletés et à leurs talents (section 1, Q 4). Lorsque dans la seconde section, il leur est demandé si l'exécution de leur travail requiert l'utilisation de leurs aptitudes, 76 % considèrent que c'est le cas (section 2, Q 1). Notons que 24 des répondants jugent leur emploi passablement simple et répétitif (section 2, Q 5).

5.1.2 Accomplir une tâche « entière »

L'analyse des résultats des questions abordant le facteur de « l'accomplissement d'une tâche entière » indiquent que 62 % des répondants sont fortement en accord ou très fortement d'accord avec le fait d'accomplir une tâche « entière » (section 1, Q 3). La même Q formulée de manière différente (section 2, Q 3) confirme cette analyse avec un taux identique.

5.1.3 La signification de la tâche

Sur ce point, 64 % des employés sont d'avis que leur tâche a de l'impact sur d'autres personnes (section 1, Q 5). Quand on leur demande si la qualité de leur travail a un effet direct sur plusieurs personnes, 60 % des employés répondent que la qualité de leur travail a un effet direct sur plusieurs personnes (section 2, Q 8). On peut donc estimer que près des deux tiers des employés jugent que leur travail a de l'impact sur d'autres personnes.

5.1.4 Autonomie

63 % des répondants disent être en mesure de décider de la façon d'organiser leur travail (section 1, Q 2). Par ailleurs, 66 % des répondants répondent avoir l'occasion de faire preuve d'initiative personnelle ou de jugement dans l'exécution de leurs tâches (section 2, Q 9). Quant à la Q sur la latitude en terme d'autonomie et de liberté dans l'accomplissement de leurs tâches, 55 % des employés répondent avoir toute la latitude voulue dans l'accomplissement de leur travail en ces termes (section 2, Q 13).

5.1.5 Rétroaction découlant de l'exécution de la tâche

24 % des répondants sur ce sujet disent être moyennement d'accord pour dire qu'ils ont des indicateurs leur permettant de savoir s'ils font bien leur travail (section 1, Q 7). Par ailleurs, 57 % des répondants disent avoir des occasions de constater à quel point ils font du bon travail (section 2, Q 4). Enfin 45 % des employés répondent avoir l'occasion de vérifier s'ils ont fait un bon travail (section 2, Q 12). Dans ce cas, très peu d'employés manifestent leur satisfaction au sujet de la rétroaction découlant de l'exécution de la tâche.

5.1.6 Rétroaction des agents

L'étude des résultats au sujet de la rétroaction des superviseurs indique que 48 % des employés sont d'accord pour dire que leur chef d'équipe leur donne de la rétroaction sur leur travail accompli (section 1, Q 6). Quant à la Q concernant leurs collègues, 52 % des employés répondent que leur chef d'équipe ou leurs collègues ne leur donnent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail (section 2, Q 7). Quand on leur demande si leurs superviseurs leur font savoir s'ils font du bon travail, 52 % des employés répondent d'obtenir de la rétroaction de leur chef d'équipe sur le travail accompli (section 2, Q 10).

5.1.7 Les relations avec les autres

62 % des employés estiment être en accord avec la proposition selon laquelle leur poste les amène à travailler en étroite collaboration avec d'autres (section 1, Q 1). Quand on leur demande si leur poste nécessite un travail d'équipe, 62 % des employés estime que l'accomplissement de leurs tâches demande de travailler en équipe (section 2, Q 2). Enfin,

48 % des répondants indiquent que leurs tâches, pour être les accomplir, ne nécessite pas de s'associer à d'autres personnes (section 2, Q 6).

L'interprétation générale des résultats.

D'entrée de jeu, nous appelons à la prudence puisque certains pourcentages représentent de très petits nombres absolus. Ceci étant dit, il appert qu'un pourcentage significatif des répondants juge que les caractéristiques de leur emploi, sur lesquels nos questions ont portés, pourraient être améliorées. Ainsi peut-on estimer qu'environ le quart des répondants apprécieraient que leurs tâches fassent davantage appel à leurs aptitudes, que plus du tiers pourraient accomplir des tâches plus « entières », faire un travail qui a davantage d'impact sur d'autres personnes et avoir plus d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches. C'est cependant au chapitre de la rétroaction qu'il semble y avoir davantage d'améliorations à apporter.

5.2 Les trois états psychologiques critiques

Rappelons que selon le modèle utilisé, la présence des facteurs critiques devraient « se répercuter » sur les trois états psychologiques : le sens que prend le travail, la responsabilité à l'endroit des effets découlant du travail accompli et la connaissance de ces effets (ou résultats). Chacun de ces trois états est mesuré dans les sections 3 et 5 du questionnaire.

Dans la section 3, le répondant doit indiquer jusqu'à quel point il est en accord avec les propositions soumises. Dans la section 5, les répondants sont invités à s'exprimer sur des propositions en pensant à des postes similaires au leur.

5.2.1 On sent que le travail est porteur de sens

L'analyse des résultats indique 73 % des répondants affirment être en désaccord pour dire que la plupart des tâches accomplies leur semblent inutiles ou sans valeur (section 3, Q 4). Quand on leur demande si leurs tâches sont significatives, 74 % des employés disent être d'accord pour dire que leurs tâches sont très significatives à leurs yeux (section 3, Q 7).

5.2.2 On se sent responsable des effets produits

73 % des répondants disent être en désaccord avec la proposition selon laquelle il est difficile d'attacher beaucoup d'importance au fait d'accomplir un travail bien fait (section 3, Q 1). Quant à la responsabilité personnelle, 62 % des répondants disent ressentir une très grande responsabilité personnelle des tâches accomplies (section 3, Q 8). Par ailleurs, 45 % des répondants disent être d'accord pour prendre personnellement le crédit ou le blâme pour les résultats de leur apport dans leur poste (section 3, Q 12). Donc les employés se sentent responsables des résultats accomplis.

5.2.3 La connaissance des résultats découlant du travail fait

66 % des répondants sont d'accord pour affirmer qu'ils peuvent généralement savoir si leur travail est satisfaisant ou non (section 3, Q 5). 48 % des répondants se disent en désaccord avec la proposition selon laquelle il est très difficile d'évaluer à quel point ils font du bon travail (section 3 : Q 11). Une grande majorité des employés croient qu'une personne est en mesure de juger de l'excellence de son travail.

Interprétation des résultats

Les trois quart des employés jugent que leur travail est porteur de sens. Les employés considèrent que leur travail est utile et qu'ils contribuent au bien-être d'autres personnes. Les employés qui comprennent que leur travail contribue au bien-être des autres exécutent leur travail plus consciencieusement.

Près des trois quarts des employés s'entendent pour dire qu'ils se sentent responsables du travail accompli et bien fait lors de l'accomplissement de leurs tâches. Un employé qui a l'occasion d'expérimenter réellement les responsabilités inhérentes à ses tâches se croient responsables des résultats accomplis. Ce constat est rassurant et considéré comme étant une force au sein de l'organisation pour l'employeur.

73% des répondants affirment connaître les résultats découlant du travail qu'ils ont effectué. L'interprétation des ces résultats indique que les employés sont en mesure de reconnaître leur rendement quant aux résultats accomplis. Il sera donc possible d'effectuer des correctifs liés au travail.

Il est intéressant de constater que « grosso modo », les réponses aux questions portant sur les facteurs critiques sont généralement cohérentes avec celles en lien avec les trois états psychologiques du modèle. On se rappellera que le facteur critique qui semble être le plus « problématique » est celui de la rétroaction, un facteur qui, s'il s'améliore aura un impact sur le troisième état psychologique soit le sentiment qu'a un employé qu'il a une connaissance des effets (ou résultats) que produit son travail.

5.3 Les résultats.

Le premier des deux concepts (la motivation interne au travail) est mesuré directement (section 3) et indirectement (section 5).

5.3.1 La satisfaction générale

L'analyse des résultats montre que 73 % des employés disent être, en général, satisfaits de leur emploi (section 3, Q 3). Si on leur demande s'ils pensent quitter leur emploi, 69 % des employés répondent être en désaccord avec le fait qu'il leur arrive très souvent de penser à laisser leur travail (section 3, Q 9). 48 % des employés affirment être généralement satisfaits du travail accompli dans leur poste (section 3, Q 13). À première vue, ce résultat ne devrait pas diverger de celui obtenu à la question 3 (= 73%) : on peut interpréter l'écart en suggérant que dans le premier cas, les répondants ont en tête leur emploi avec tout ce qu'il implique alors que dans le second cas ils s'expriment spécifiquement sur les tâches qu'ils accomplissent.

5.3.2 La motivation interne au travail.

L'étude des données recueillies indique 69 % des répondants affirment ressentir un sentiment de la satisfaction dans l'accomplissement de leurs tâches de la bonne façon (section 3, Q 6). 29 % des employés mentionnent être insatisfaits et malheureux quand ils constatent qu'ils n'accomplissent pas adéquatement leurs tâches (section 3, Q 10). Quand on leur demande s'il leur importe de savoir s'ils travaillent bien ou pas, 46 % des employés répondent être en désaccord pour dire qu'il leur importe peu de savoir s'ils font du bon ou moins bon travail (section 3, Q 14).

Interprétation des résultats

Le taux de la satisfaction générale des employés en rapport avec le travail est de 75 %. Prise de façon isolée, la moyenne de la rétention se situe à 69 %. La satisfaction par rapport au contexte, un des facteurs modérateurs du modèle, est passablement élevé dans

son ensemble. Donc très peu d'employés songent à quitter leur poste. C'est un point fort pour l'employeur et c'est rassurant dans le contexte actuel où la concurrence est féroce pour le recrutement des nouveaux employés.

5.4 Les facteurs modérateurs (section 4 du questionnaire)

5.4.1 La satisfaction des besoins de croissance

L'analyse des résultats révèle que 42 % des employés disent être légèrement satisfaits et satisfaits de l'accomplissement et du développement personnel (section 4, Q 3). Quant au taux de satisfaction de leur accomplissement personnel, 69 % mentionnent être satisfaits du sentiment d'un plein accomplissement (section 4, Q 6). Questionnés sur leur liberté d'opinion et d'action, 86 % des répondants soulignent être satisfaits de celle dont ils profitent. (section 4, Q 10) Quant à la quantité de défis, 74 % des employés disent être légèrement satisfaits et satisfaits du nombre de défis à relever au travail (section 4, Q 13)

5.4.2 La satisfaction par rapport au contexte

On ne sera pas surpris que 98 % des répondants disent être satisfaits et extrêmement satisfaits de la sécurité d'emploi (section 4, Q 1). Quant à la place qu'ils peuvent occuper au sein de l'organisation, 62 % mentionnent être légèrement satisfaits et satisfaits de la place à laquelle ils peuvent prétendre dans l'avenir au sein de l'organisation (section 4, Q 11).

5.4.3 La satisfaction à l'endroit de la compensation

83 % des employés se disent satisfaits et extrêmement satisfaits de leur salaire et des avantages sociaux (section 4, Q 2). Quant au rapport entre le salaire et le travail accompli,

86 % des employés mentionnent être satisfaits et extrêmement satisfaits de ce rapport (section 4, Q 9).

5.4.4 La satisfaction de la relation avec les autres

86 % des répondants disent être satisfaits des relations avec les gens à qui ils travaillent (section 4, Q 4). Quant aux occasions de rencontrer d'autres personnes, 83 % disent être légèrement satisfaits et satisfaits des occasions qu'ils ont à cet effet (section 4, Q 7) et 60 % soulignent être légèrement satisfaits et satisfaits de l'opportunité d'aider d'autres personnes au travail (section 4, Q 12).

5.4.5 La satisfaction à l'endroit du superviseur

66 % des employés mentionnent être satisfaits du respect et de la dignité manifestés par leur chef d'équipe (section 4, Q 5). Quant à la quantité de support reçu de leur superviseur, 57 % disent être satisfaits de la quantité de support reçu de leur chef d'équipe (section 4 : Q 8). Si on les questionne à propos de la qualité de la supervision, 66% des employés affirment être satisfaits et extrêmement satisfaits de la qualité de la supervision (section 4, Q 14).

Interprétation des résultats

Les besoins de croissance et de développement personnel sont présents chez 83 % des répondants. Si ces besoins sont présents chez la majorité des répondants, il faut noter qu'un pourcentage appréciable n'exprime pas de tels besoins. Le taux de satisfaction à l'endroit du contexte est de 82% et se confirme par l'analyse des résultats dans la section précédente. Par conséquent, dans les termes d'Herzberg, il y aurait absence d'insatisfaction

au chapitre des facteurs d'hygiènes d'Herzberg chez la majorité des répondants dans la mesure où on les associe aux facteurs de contexte. 78 % des employés affirment être satisfaits de leurs relations avec leurs collègues. Les répondants souhaitent des relations de travail harmonieuses avec eux. C'est une information pour l'Agence dans la mesure où elle favorise l'organisation d'équipes de travail.

63 % des employés disent être satisfaits du travail des chefs d'équipe. Les employés considèrent être bien traités et respectés. Ce constat confirme les résultats découlant de la première section au sujet de la rétroaction des superviseurs. Les employés sont satisfaits de la qualité de la supervision et il semble qu'il en voudrait davantage.

5.5 Les besoins personnels en termes de croissance : lorsqu'on compare les attentes à la satisfaction exprimée

Le croisement des réponses à certaines questions, posées notamment dans les sections 6 et 7 champs du questionnaire permettent d'apprécier les attentes des répondants et leur satisfaction à l'endroit de ce qu'ils vivent dans l'organisation.

65 % des répondants désirent très fortement occuper un travail rempli de défis et d'incitations (section 6, Q 2). Par ailleurs, à la Q 13 de la section 4, 74 % des répondants disent être satisfaits des défis qu'ils ont à relever au travail.

55 % des employés espèrent avoir des occasions de s'exprimer librement et de prendre des initiatives dans leur travail (section 6, Q 3). Or, à la Q 10 de la section 4, 86 % des employés affirment être satisfaits à cet égard.

Au sujet des occasions de faire preuve de créativité et d'imagination au travail, 45 % des répondants mentionnent désirer avoir de telles occasions (section 6, Q 8). On peut mettre

en parallèle cette attente avec les deux tiers (66 %) des employés qui jugent avoir toute la latitude pour faire preuve de d'initiative et de jugement dans l'accomplissement de leurs tâches (Q 13 de la section 2).

Au plan de la croissance et du développement personnels, 55 % des répondants désirent avoir de possibilités à ce chapitre (section 6, Q 10) Pourtant, moins de 42 % d'entre eux se disent satisfaits des possibilités de croissance personnelle et de développement (Q 3 de la section 4)

62 % des répondants espèrent ressentir un fort sentiment d'accomplissement personnel au travail alors que 69 % d'entre se disent satisfaits de leur situation de travail à ce chapitre (Q 6 de la section 4).

Interprétation des résultats

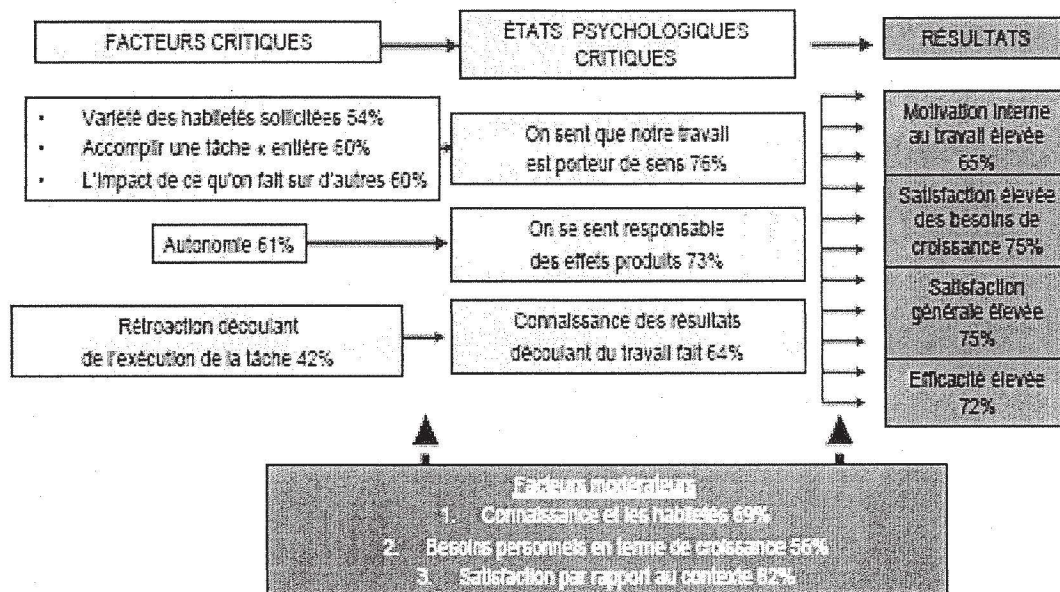
Cette partie visait à apprécier les attentes des répondants et leur opinion quant leur satisfaction à l'endroit de leur milieu de travail au chapitre de ces mêmes attentes. On notera que le pourcentage de ceux qui disent ces attentes satisfaites dépassent celui de ceux qui expriment de telles attentes sauf aux chapitres de la croissance et du développement personnels, un aspect qui mériterait d'être approfondi.

6. Une vue d'ensemble des résultats

Le tableau 6 présente une synthèse des résultats obtenus par voie du questionnaire administré et dont les résultats détaillés viennent d'être exposés. Les pourcentages donnent un aperçu de l'importance relative de la perception des répondants au sujet des facteurs critiques, des facteurs psychologiques correspondants, des résultats qui en découlent selon

le modèle. Des pourcentages permettent d'apprécier aussi la perception des répondants relativement à la présence des facteurs modérateurs.

Tableau 6 : les résultats généraux (Hackman et Oldham 1980)



En résumé, la transposition des résultats globaux de l'analyse du questionnaire suggère que deux des facteurs critiques posent moins de problèmes aux répondants mais que la rétroaction découlant de l'exécution de la tâche mériterait, estimée à 42 % devrait faire l'objet d'une attention particulière. Quant aux états psychologiques, les répondants sont d'avis que leur travail a une valeur significative, se sentent responsables du travail accompli et connaissent les résultats. Dans ce dernier cas, on peut estimer que le score s'explique davantage par la rétroaction fournie par le supérieur que celui découlant de la tâche elle-même. Si le contexte de travail semble être adéquat, les besoins personnels en terme de croissance pourrait être considéré comme un facteur modérateur à surveiller. Enfin, les résultats pris globalement démontrent que les employés sont motivés et manifestent un sentiment de satisfaction générale élevé.

7. Le point de vue des chefs d'équipes.

Afin de mettre dans une autre perspective les caractéristiques de l'emploi perçues par les employés, un questionnaire a été acheminé leurs chefs d'équipes pour avoir leur point de vue à ce sujet. Dix questionnaires ont été retournés. Cet outil a été conçu par Hackman et d'Oldham dans le cadre d'une étude sur les emplois et sur l'appréciation des employés.

Deux questions cherchaient à savoir dans quelle mesure les chefs d'équipe étaient plus ou moins d'accord avec la présence des caractéristiques énoncées dans le travail de leurs employés. Le tableau 7 présente les résultats comparés à ceux des employés ayant répondu aux mêmes questions.

Tableau 7 : L'accord des chefs de services
avec la présence des caractéristiques suivantes dans les tâches des employés

1=Pas du tout en accord 2=Très peu en accord 3=Un peu en accord 4=Moyennement en accord
5=Assez en accord 6=Fortement en accord 7=Très en accord

Les caractéristiques de l'emploi	Réponses des chefs d'équipe	Réponses des employés	Écart
Travailler étroitement avec d'autres	6 et 7 = 100 %	6 et 7 = 62 %	Important
Autonomie au travail	4,5 et 6 = 88 %	5 et 6 = 63 %	Moyen
Rétroaction avec le gestionnaire	4,5 et 6 = 69 %	5 et 6 = 48 %	Moyen
Indicateurs de rendement	4,5 et 6 = 88 %	4 = 24 %	Important
Opportunités de constater un travail bien fait	4,5 et 6 = 80 %	5 et 6 = 57 %	Important
Mon travail a un effet direct sur plusieurs personnes	4,5 et 6 = 100 %	5 et 6 = 64 %	Important

Pris globalement les résultats indiquent une nette différence dans la façon que certaines caractéristiques de l'emploi sont perçues de part et d'autre.

Ainsi, tous chefs d'équipe pensent que les tâches des employés exigent de travailler étroitement avec d'autres personnes (un peu plus de 60 % des employés sont de cet avis); par ailleurs, la majorité des chefs d'équipe sont plutôt d'accord avec le fait que les

employés ont de l'autonomie dans l'exécution de leur travail alors que 63 % des employés sont de cet avis.

Quand on les interroge au sujet de la rétroaction, selon eux, il arrive fréquemment que les gestionnaires ou des collègues laissent savoir à l'employé à quel point il accomplit du bon travail; pourtant, beaucoup moins d'employés ayant répondu à la même question pensent recevoir de la rétroaction de leurs chefs d'équipe et de leurs collègues.

Les chefs d'équipe jugent que les tâches donnent suffisamment d'indices pour indiquer au titulaire du poste à quel point il fait bien son travail alors que seulement le quart des employés ont cette perception.

Enfin, sur la question de l'autonomie, les chefs d'équipe jugent que les employés ont beaucoup de liberté et d'autonomie lors de l'exécution de leurs tâches alors qu'un peu plus de la moitié des employés ont cette perception.

Ces différences de perception ne sont pas ni rares ni exceptionnelles : après tout, elles s'expliquent probablement du fait que les répondants sont dans des positions bien différentes par rapport à certaines tâches à réaliser. Par ailleurs, ces différences invitent l'organisation à y porter de l'attention en encourageant les employés à échanger avec leurs chefs d'équipe sur elles.

8. Les limites de l'étude

D'entrée de jeu, il faut accepter de considérer ces résultats avec prudence et ce pour plusieurs raisons. On doit se rappeler que cet exercice a été réalisé dans le cadre d'un stage en milieu de travail par une étudiante pour qui l'expérience de la conception et

l'administration des outils théoriques et méthodologiques dont fait état ce rapport était une première. C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'elle présente certaines limites rencontrées.

Premièrement, au chapitre de la traduction du questionnaire, il est bien évident que la contribution d'un traducteur professionnel et un test plus approfondi de la version française cherchant à s'assurer de sa fidélité par rapport à la version originelle anglaise auraient amélioré la qualité du questionnaire utilisé.

Deuxièmement, bien qu'il existe des raisons expliquant la participation limitée des employés à l'étude, il n'en reste pas moins qu'une plus grande participation des employés aurait été souhaitable. Une plus grande participation aurait par exemple permis d'obtenir des pourcentages de répondants représentant des nombres absolus plus convaincants.

C'est d'ailleurs le faible taux de participation qui nous empêche de penser que les points de vue exprimés reflètent fidèlement les points de vue de la « population considérée », c'est-à-dire les 88 personnes de départ.

Enfin, le questionnaire ne permet pas d'identifier les moyens qui pourraient orienter la recherche des solutions concrètes afin d'améliorer la motivation des employés.

L'utilisation d'un questionnaire existant et éprouvé ne comporte donc pas que des avantages.

9. Les recommandations

En toute humilité, nous nous permettons de terminer en soumettant trois recommandations.

1. Un pourcentage important des participants souhaite un meilleur encadrement de la part de leurs supérieurs. Malheureusement l'étude n'a pas permis de préciser quelles formes cela devrait prendre. Par conséquent, nous recommandons que chaque cadre aborde le sujet de l'encadrement qu'il offre avec les employés qui tombe sous sa responsabilité, en particulier sous l'angle des améliorations qui pourraient être apportées à l'encadrement actuel. Cette mesure en soi est relativement simple à réaliser. Il est cependant probable que les cadres aient eux-mêmes besoin de support pour donner suite aux suggestions de leurs employés. Par conséquent, la direction du bureau devrait envisager d'organiser une journée portant sur l'encadrement des cadres. Ces derniers seront alors en mesure de discuter entre eux de la manière d'améliorer leur fonction d'encadrement.

2. Un certain nombre d'employés estime manquer de défis et d'occasions d'apprendre et de faire appel à leur créativité. Les employés semblent accorder une grande importance aux opportunités d'apprendre de nouvelles choses intéressantes et aux possibilités d'avancement. Les employés ayant des besoins élevés de développement réagissent positivement aux défis et acceptent plus facilement les changements. Ces employés, s'ils sont sous-utilisés, perdent leur motivation avec le temps. Ces employés devraient être encouragés à se développer et avoir le soutien dont ils ont besoin. L'organisation pourrait approfondir le sujet avec les employés intéressés à cet aspect de l'étude en organisant des entrevues semi-structurées. Les cadres pourraient agir comme animateurs lors de ces séances d'échange et de discussion.

3. Les deux tiers des employés considèrent manquer d'autonomie et de liberté lors de l'accomplissement de leurs tâches. L'enrichissement des tâches et une révision des responsabilités des emplois des employés qui seraient intéressés éventuellement à avoir

plus d'autonomie seraient des avenues intéressantes. Il y a un enrichissement des tâches quand un employé se voit accorder de nouvelles responsabilités afin de lui permettre le développement de compétences essentielles en milieu de travail. Il s'agit d'un excellent moyen pour contribuer à l'atteinte des objectifs suivants : améliorer le rendement, augmenter le niveau de satisfaction au travail, accroître la motivation et favoriser la rétention des employés au sein de l'organisation. On trouvera dans les pages suivantes une ébauche de plan d'action permettant de réaliser ces recommandations.

10. Conclusion

L'objectif de cette étude était de mettre en relief les moyens et les pratiques d'organisation et de gestion susceptibles de favoriser le recrutement et la rétention des nouveaux employés.

L'analyse des données recueillies suggère pour l'essentiel que le taux de satisfaction des employés en rapport avec le contexte au travail est élevé et que très peu d'entre eux songent à quitter l'organisation.

Sur la base de notre analyse, nous recommandons que l'agence poursuive ses efforts notamment dans la formation sur la supervision au profit des chefs d'équipe ainsi qu'une analyse de tâches des différents postes concernés. Le besoin en termes de croissance et de développement devrait examiner à la lumière des résultats et donner suite aux souhaits de certains employés à ce sujet.

II. Le plan d'action

Recommandation 1 : l'encadrement des employés

Sujet	Objectifs	Activités	Ressources	Échéance
L'encadrement des employés	Apporter des améliorations à l'encadrement actuel.	Planifier des rencontres individuelles avec le chef d'équipe et l'employé. Organiser une journée de formation portant sur l'encadrement des employés.	Le chef d'équipe rencontre ses employés qui sont sous sa responsabilité. Les chefs d'équipe de chacune des divisions se rencontrent afin de discuter entre eux de la manière d'améliorer leur encadrement.	La rencontre peut se faire dans le cadre de l'évaluation de rendement avec l'employé concerné. La direction planifie cette journée de formation selon la disponibilité des chefs d'équipe.

Recommandation 2 : le besoin de défis et de croissance

Sujet	Objectifs	Activités	Ressources	Échéance
Besoins de développement en croissance	Favoriser les occasions d'apprendre et faire appel à la créativité des employés	Organiser des entrevues semi-structurées afin d'identifier les employés qui manifestent un besoin de croissance. Mettre en œuvre un plan de travail qui favorise la mise en œuvre des besoins exprimés par les employés.	Les chefs d'équipes et les employés se rencontrent afin d'échanger au sujet des besoins de développement et de croissance. Les directeurs adjoints et les chefs d'équipes se concertent afin de répondre aux besoins des employés.	Établir un échéancier selon les besoins exprimés par les employés. Élaborer un plan de travail annuel avec les employés lors de l'évaluation de rendement des employés.

Recommandation : 3 l'enrichissement des tâches

Sujet	Objectifs	Activités	Ressources	Échéance
L'enrichissement des tâches	Améliorer à la fois l'efficacité et la satisfaction des employés relativement à leurs tâches	<p>Revoir les descriptions de tâches et identifier les tâches susceptibles d'être améliorées.</p> <p>S'assurer que les tâches comportent une réelle occasion de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'agence.</p> <p>Donner toutes les informations et la formation aux employés pour effectuer les nouvelles tâches à faire.</p> <p>Évaluer les aptitudes et les capacités des employés qui désirent relever de nouveaux défis</p>	Les directeurs adjoints et les chefs d'équipes se consultent afin d'évaluer les tâches pouvant être enrichies.	<p>Cet exercice peut être fait tout au long de l'année en discutant avec l'employé concerné.</p> <p>Lors de l'évaluation de rendement annuel de l'employé, le chef d'équipe peut en discuter des changements à apporter dans l'attribution des nouvelles tâches.</p>

Bibliographie

Livres

Carol, Allain, (2009). *La génération Y : Qui sont-ils? Comment les aborder?*, les Éditions Logiques.

Hackman, J. Richard, et Oldman, Greg R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley Publishing Company reading series, Organisation development.

Herzberg, Frederick (1975). *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne de l'Édition, collection L'Entreprise et les hommes.

Léandre, Maillet, (1992). *Psychologie et organisations. L'individu dans son milieu de travail*, édition Agence D'ARC.

Articles

Herzberg, Frederick, *One more time : How do you motivate employees?* Harvard Business Review, January-February 1968, 53-62.

Herzberg, Frederick, Paul J. William et Robertson, Keith B. *Les avantages de l'enrichissement du travail*, Harvard Business Review, mars-avril 1969, p. 61.

Documents de travail/Rapports

Agence du revenu du Canada : un endroit où il fait bon de travailler! Trousse spéciale de renseignements, septembre 2007.

Agence du revenu du Canada, Portrait du Bureau des services fiscaux de l'Est-du-Québec, novembre 2007.

Analyse démographique des employés permanents de l'Agence du revenu du Canada, 1^{er} avril 2004, étude réalisée par André Lebel. Section de la démographie et de l'analyse des effectifs. Division de la planification stratégique et intégration. Direction générale des ressources humaines.

Consultation – Sous-comité de la relève de la région du Québec. Répertoire de bonnes pratiques. Il s'agit d'un recueil d'initiatives régionales. Puisque les situations évoluent continuellement, le document sera mis à jour sur une base annuelle.

Cadre de planification de la relève de l'Agence du revenu du Canada pour les non-EC. Ébauche. Document interne.

Du ministère du Revenu national à l'Agence du revenu du Canada, de 1984 à 2008. Avril 2008.

Étude démographique (8 octobre 2008) BSF Québec, Agence du revenu Canada. Les différences intergénérationnelles dans le milieu du travail... comment en tirer profit!

ÉGL élargie – BSFEQ – 21 et 22 janvier 2009. Agence du revenu du Canada. *Plan d'activités fonctionnel des Ressources humaines 2008-2009 à 2010-2011.* Agence du revenu du Canada.

Politique de gestion des talents de l'ARC. Document de travail. Cette politique est offerte en différents formats sur demande (envoyez un courriel à Alternate-media / Format substitute).

Résultats du recensement 2007 des EX et des groupes de la relève. Agence du revenu du Canada. Pour le compte de l'Agence de la fonction publique du Canada. LES ASSOCIÉS DE RECHERCHE EKOS INC. Juillet 2008.

Sondage de 2005 auprès des employés de l'Agence du Revenu du Canada. Rapport sommaire pour la région du Québec.

Rapport de la Vérificatrice général du Canada. Rapport de décembre 2008. Chapitre 6 – l'exercice des nouveaux pouvoirs en matière de ressources humaines – Agence du revenu du Canada. Document consulté le 2009-02-11.

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Français/parl_oag_200812_06_f_31830.html