

**Direction des services  
aux organisations**

**Étude d'impacts de la concurrence du gouvernement fédéral  
sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre  
des administrations publiques provinciale  
et municipale de la région de l'Outaouais**

**Résultats, analyses et recommandations**

**Sommaire exécutif**

**le 3 novembre 2008**

**Louise Lemire, Ph. D.  
Mathieu Masse Jolicoeur, M.A.**

**Avec la collaboration de  
Paul Boudreault, Ph. D.  
Michel Boisclair, M.A.P.**

## Méthodologie

---

### Les objectifs de l'étude

- Examiner l'impact de la présence du gouvernement du Canada sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre du gouvernement du Québec et de la Ville de Gatineau de la région de l'Outaouais.
- Identifier d'autres facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.
- Formuler les recommandations appropriées et réalistes.

### Les instruments de collecte des données

- Un questionnaire destiné à des personnes qui ont quitté la fonction publique québécoise de la région de l'Outaouais et la Ville de Gatineau depuis 3 ans.
- Un questionnaire destiné à des personnes actuellement à l'emploi de la fonction publique québécoise de la région de l'Outaouais et de la Ville de Gatineau.
- Des groupes de réflexion avec des représentants des deux populations visées, tenus à Gatineau.
- Des entretiens individuels avec des représentants du gouvernement du Canada, du gouvernement du Québec et de la Ville de Gatineau.

### La période de l'étude

Du 3 juillet au 3 novembre 2008.

### Les échantillons et les taux de réponse

ÉCHANTILLONS	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires retournés complétés	TAUX DE RÉPONSE
Personnes qui ont quitté leur organisation	92	45	48,9 %
Personnes en emploi			
Gouvernement du Québec	844	397	47,0 %
Ville de Gatineau	1 500	335	22,3 %

- En outre, 56 personnes ont participé à 7 groupes de réflexion.

## Les profils des répondants - (excluant les données manquantes)

PROFIL DES PARTICIPANTS	Enquête anciens employés % de (n=45)	Enquête employés actuels % de (n=754)	Groupes de réflexion % de (n=56)
<b>Âge (moyenne)</b>	41,4 ans	44,3 ans	46,4 ans
<b>Sexe</b>			
- Hommes	37,8	53,5	50,0
- Femmes	57,8	46,0	50,0
<b>Diplôme</b>			
- Cours secondaire/DEP	15,6	23,1	10,7
- Cours collégial (DEC) ou classique	24,4	28,8	23,2
- Certificat de 1 <sup>er</sup> cycle	17,8	10,6	5,4
- Baccalauréat	13,3	24,7	32,1
- Diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle	8,9	2,7	10,7
- Maîtrise	20,0	8,4	17,9
- Diplôme de 3 <sup>e</sup> cycle et doctorat	-	0,4	-
<b>Organisation</b>			
- Emploi et Solidarité sociale	17,8	13,0	10,7
- Sécurité publique	-	6,9	5,4
- Transports	2,2	7,6	23,2
- Ressources naturelles et Faune	6,7	5,7	17,9
- Développement durable, Environnement et Parcs	-	3,5	-
- Justice	-	3,2	-
- Revenu Québec (et Fonds de perception)	26,6	10,5	12,5
- Affaires municipales et Régions	-	1,5	5,4
- Centre de services partagés du Québec	4,4	0,4	3,5
- Développement économique, Innovation et Exportation	2,2	0,1	3,5
- Immigration et Communautés culturelles	2,2	0,4	-
- Ville de Gatineau	35,6	44,4	17,9
<b>Catégorie d'emploi</b>			
- Haute direction/Directeur/Directeur adjoint	-	3,3	-
- Cadre supérieur/Chef de division/Chef de section	4,4	8,2	23,2
- Autre cadre (professionnel en situation de gestion)	17,8	11,0	10,7
- Professionnel	20,0	17,6	32,1
- Technicien	35,6	28,0	25,0
- Personnel de bureau	20,0	15,0	9,0
- Agent de services correctionnels	-	3,1	-
- Ouvrier/Employé municipal/Col bleu	-	10,3	-
- Pompier/policier	-	11,1	-
<b>Statut d'emploi</b>			
- Emploi régulier / permanent	73,3	80,4	91,1
- Emploi occasionnel / contractuel	26,7	11,0	5,4
- Autres	-	8,1	-
<b>Temps travaillé dans l'organisation (moyenne)</b>	7,6 ans	12,9 ans	13,6 ans
<b>Niveau de salaire annuel</b>			
- Moins de 40 000 \$	37,8	25,3	16,1
- 40 000 \$ à 59 999 \$	40,0	42,6	32,1
- 60 000 \$ à 79 999 \$	22,2	20,7	30,4
- 80 000 \$ à 99 999 \$	-	7,7	17,9
- 100 000 \$ et plus	-	2,8	-
<b>Nombre d'employés supervisés directement</b>			
- Aucun employé	68,9	67,4	55,4
- 1 à 5 employés	11,1	12,5	17,9
- 6 à 10 employés	11,1	8,0	12,5
- 11 à 30 employés	4,4	6,8	7,1
- 31 à 60 employés	-	2,3	1,8
- Plus de 60 employés	-	1,3	1,8
<b>Bilinguisme (français-anglais)</b>			
- Non	22,2	28,8	42,9

---

- Oui	75,6	70,8	53,6
-------	------	------	------

---

## **Les anciens employés du gouvernement du Québec et de la Ville de Gatineau**

### ***L'ancien employeur***

- 50 % des répondants éprouvaient de la fierté à travailler pour leur organisation.
- 51 % des répondants ne considéraient pas leur organisation comme un tremplin.

### ***Le nouvel employeur***

- Le gouvernement du Canada est celui qui a recruté le plus de candidats dans les rangs du gouvernement du Québec (74,1 %) et de la Ville de Gatineau (30,8 %).
- Le gouvernement du Québec a réussi à conserver environ 15 % des répondants qui ont quitté leur emploi (par exemple : dans un autre ministère ou dans le même ministère dans une autre région).
- La Ville de Gatineau a perdu 23 % de ses ex-employés au profit du secteur privé et environ 30 % d'entre eux, dans des proportions égales d'environ 15 %, au profit d'autres municipalités et du réseau de l'éducation.

### ***L'écart salarial***

- 33,3 % ont quitté leur organisation sans avoir obtenu une augmentation salariale chez leur nouvel employeur.
- 35,6 % ont obtenu une majoration salariale variant de 5 000 \$ à 10 000 \$.
- 11 % ont obtenu une augmentation salariale variant de 11 000 \$ à 15 000 \$.
- 8,9 % ont obtenu une augmentation de 16 000 \$ et plus.

### ***La satisfaction en emploi***

- 73,4 % des répondants sont satisfaits de leur nouvel emploi.
- 86,7 % des répondants estiment avoir pris la bonne décision lorsqu'ils ont quitté leur ancienne organisation.

## **Les commentaires écrits des répondants**

### ***Raisons additionnelles qui expliquent les départs (commentaires les plus fréquents seulement)***

- rémunération trop faible; peu de possibilités de développer la carrière; conditions de travail non satisfaisantes.

***Raisons qui expliquent le choix de l'ancienne organisation (commentaires les plus fréquents seulement)***

- possibilités de développer la carrière; bonnes conditions de travail.

***Ce qu'aurait pu faire l'organisation pour les garder (commentaires les plus fréquents seulement)***

- améliorer les conditions de travail, les possibilités de carrière et le contenu du travail (réduire la charge de travail, renforcer les aspects intrinsèques du travail).

**Autrement dit, l'organisation n'a pas tenu ses promesses eu égard à deux dimensions de l'environnement de travail importantes pour les répondants.**

***Attrait de l'ancien employeur pour des chercheurs d'emploi***

- 53,3 % des répondants pensent que leur ancienne organisation comporte des attraits pour les chercheurs d'emploi.
- 42,2 % pensent le contraire.

**Les dimensions de l'environnement de travail et les caractéristiques de personnalité qui ont un impact sur l'efficacité organisationnelle (mesurée par l'intention de quitter, la satisfaction en emploi chez l'ancien employeur et le bien-être psychologique).**

Les dimensions de l'environnement de travail et les caractéristiques individuelles	Les dimensions de l'efficacité organisationnelle		
	Intention de quitter	Satisfaction en emploi	Bien-être psychologique
<i>Dimensions de l'environnement</i>			
Rémunération	**	**	**
Développement de la carrière	**	**	*
Développement des compétences		**	*
Critères de rendement		**	**
Soutien organisationnel		**	**
Contenu du travail		**	**
Équilibre travail-vie personnelle		**	*
Contrat psychologique		**	**
<i>Caractéristiques individuelles</i>			
Sexe	*		**
Diplôme		*	

\*\*  $p \leq 0,01$  \*  $p \leq 0,05$

Note: Seuls les liens significatifs apparaissent dans ce tableau. Ces liens ont été mesurés par le coefficient R de Pearson.

## **Les employés en emploi au gouvernement du Québec et à la Ville de Gatineau**

### ***Attachement à l'organisation***

- 58,9 % des répondants éprouvent de la fierté à travailler pour leur organisation.
- 19,2 % des répondants affirment le contraire.

### ***Orientation de carrière***

- 30,1 % des répondants considèrent leur organisation comme un tremplin.
- 35,7 % des répondants soutiennent le contraire.

### ***Perception de soi (compétences et employabilité)***

- Les répondants évaluent leurs compétences actuelles pour les prochaines années comme plutôt fortes (5,29/7).
- Les répondants estiment la possibilité de trouver un autre emploi satisfaisant comme moyennes (4,80/7).

### ***Le choix d'un nouvel employeur, le cas échéant (choix non mutuellement exclusifs)***

- 58,4 % des répondants accepteraient un emploi au gouvernement fédéral.
- 20 % des répondants accepteraient un emploi au gouvernement du Québec .
- 26,3 % des répondants accepteraient un emploi dans le secteur privé du secteur privé des répondants.
- 15 % des répondants accepteraient un emploi dans les Sociétés d'État.
- 15 % des répondants accepteraient un emploi dans les Sociétés de la Couronne .

### ***Attrait de l'employeur actuel pour des chercheurs d'emploi***

- 39,3 % des répondants pensent que leur organisation comporte des attraits pour les chercheurs d'emploi.
- 40,3 % pensent le contraire.

## **Les commentaires écrits des répondants**

### ***Raisons qui expliquent le choix de l'organisation actuelle, à l'époque (commentaires les plus fréquents seulement)***

- rémunération; développement de la carrière; équilibre travail-vie personnelle; bonnes conditions de travail.

***Raisons additionnelles qui expliquent l'intention de quitter, s'il y a lieu (commentaires les plus fréquents seulement)***

- rémunération trop faible; peu de possibilités de développer la carrière; problèmes de bien-être psychologique; conditions de travail non satisfaisantes.

**Autrement dit, l'organisation ne semble pas tenir ses promesses eu égard à plusieurs dimensions de l'environnement de travail importantes pour les répondants.**

***Facteurs d'attractivité de l'organisation actuelle pour attirer les chercheurs d'emploi et retenir les employés (commentaires les plus fréquents seulement)***

- l'amélioration des conditions exprimées comme insuffisantes dans les deux rubriques précédentes.

**Les dimensions de l'environnement de travail et les caractéristiques de personnalité qui ont un impact sur l'efficacité organisationnelle (mesurée par l'intention de quitter, la satisfaction en emploi chez l'ancien employeur, le bien-être psychologique, l'engagement organisationnel affectif et l'engagement organisationnel raisonné).**

Les dimensions de l'environnement de travail et les caractéristiques individuelles	Les dimensions de l'efficacité organisationnelle				
	Intention de quitter	Satisfaction en emploi	Bien-être psychologique	Engagement affectif	Engagement raisonné
<i>Dimensions de l'environnement</i>					
Rémunération	**	**	**	**	**
Développement de la carrière	**	**	**	**	
Développement des compétences	**	**	**	**	
Critères de rendement	**	**	**	**	**
Soutien organisationnel	**	**	**	**	*
Soutien du supérieur immédiat	**	**	**	**	
Contenu du travail	**	**	**	**	
Équilibre travail-vie personnelle	**	**	**	**	**
Contrat psychologique	**	**	**	**	
Sécurité d'emploi	**	**	*		**
<i>Caractéristiques individuelles</i>					
Âge					**
Diplôme					**
Catégorie d'emploi		**	*	**	*
Ancienneté dans l'organisation			*		**
Nombre d'employés supervisés	*	**		**	*
Bilinguisme	*	*		**	**
Carriérisme		**	**		**

\*\*  $p \leq 0,01$  \*  $p \leq 0,05$

Note : Seuls les liens significatifs apparaissent dans ce tableau. Ces liens ont été mesurés par le coefficient R de Pearson.

## **Discussion et recommandations**

---

Selon plusieurs observateurs, les trois grands défis de la fonction publique peuvent se résumer à trois capacités : celle de maintenir ses employés en emploi, celle de se renouveler, celle de répondre aux besoins des citoyens. Les résultats de notre étude suggèrent que le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau devront trouver des moyens appropriés pour répondre à ces trois défis.

Les recommandations, qui sont au nombre de douze, peuvent être regroupées en deux sections principales. Dans la première section, nous tenterons de trouver des solutions aux deux malaises qui, selon les résultats de cette étude, semblent les plus profonds : la perception de plafonnement de carrière et le sentiment d'iniquité externe de la rémunération. Cette façon de structurer la première section nous permettra d'aborder les six premières dimensions de l'environnement de travail qui ont impact sur l'efficacité organisationnelle, soit : la rémunération, le développement de la carrière, le développement des compétences, les critères de rendement, le soutien organisationnel, le soutien du supérieur immédiat et le contenu du travail que nous utiliserons parce qu'un plus grand nombre de dimensions se sont révélées significatives pour les employés actuels que pour les ex-employés.

La deuxième section sera consacrée à des pratiques d'attraction des chercheurs d'emploi et de rétention des employés, notamment au recrutement, à la sélection et à la socialisation organisationnelle. Ceci nous permettra d'aborder la conciliation des obligations professionnelles et personnelles ainsi que les rôles que les travailleurs seniors et les personnes immigrées pourraient jouer dans les organisations des répondants.

### **Recommandations**

1. Favoriser le développement professionnel par des stratégies relatives à la carrière et à la formation en responsabilisant les supérieurs immédiats et les employés.
2. Avec l'aide du Secrétariat du Conseil du Trésor et/ou avec celle de consultants spécialisés en rémunération, procéder à une évaluation de postes clés des administrations publiques canadienne et provinciale pour en examiner le contenu et les disparités salariales. S'il y a lieu, redresser les échelles salariales des fonctionnaires québécois de la région de l'Outaouais de façon à les rendre compétitives. Cette évaluation doit s'attarder à tous les aspects extrinsèques de la rémunération (salaire, avantages sociaux, assurances collectives, fonds de retraite, vacances, congés payés, etc.).
3. Que le gouvernement du Québec examine les coûts-bénéfices et l'applicabilité d'un système de « primes frontalières » dans les régions du territoire québécois les plus directement touchées par une présence massive de la fonction publique fédérale, comme en Outaouais et en particulier dans la région de la capitale nationale du Canada.
4. Que le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau évaluent la possibilité d'offrir une prime au rendement à tous leurs employés, dont les modalités et la valeur relative devront être déterminés.

5. À l'instar d'autres employeurs préoccupés par le recrutement, la fidélisation, la motivation et la reconnaissance de leurs employés, le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau devraient se pencher sur la possibilité d'offrir une prime de rétention à leurs employés dont les compétences sont jugées essentielles au bon fonctionnement de l'organisation, dont les modalités et la valeur relative devront être déterminés.
6. Afin d'obtenir de meilleurs résultats en recrutement et sélection : revoir les processus de recrutement et sélection, et assurer une gestion régionale de bassins de main-d'œuvre à entrée continue pour les corps d'emploi les plus vulnérables.
7. À l'instar d'autres employeurs préoccupés par le recrutement, la fidélisation, la motivation et la reconnaissance de leurs employés compétents, le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau devraient se pencher sur la possibilité d'offrir une prime d'embauche et/ou de négocier la pleine reconnaissance de l'expérience de nouveaux employés dont les compétences sont les plus recherchées sur le marché du travail, dont les modalités et la valeur relative devront être déterminés.
8. Le gouvernement du Québec doit continuer non seulement à considérer la question de la conciliation des obligations professionnelles et personnelles comme prioritaire, mais il devrait aussi l'utiliser comme pratique exemplaire pour le développement d'une image de marque. La Ville de Gatineau devrait, de son côté, développer/renforcer cette stratégie gagnante en matière de gestion des ressources humaines.
9. La promotion de la région de l'Outaouais devrait être entreprise de façon à la présenter non seulement comme un lieu touristique, mais aussi comme un lieu où il fait bon vivre et travailler pour ceux qui veulent s'extraire du rythme trépidant des grandes villes. On devrait aussi insister sur ses atouts : milieu culturel, présence d'universités, etc.
10. Dans un souci de partenariat et de partage des ressources humaines et matérielles de la région, mettre en place un centre de socialisation régional qui viserait à mieux informer, intégrer, soutenir et rapprocher les nouveaux employés. Autrement dit, il s'agirait de développer un processus identitaire au gouvernement du Québec, à l'employeur (organisation du gouvernement du Québec et Ville de Gatineau) et à la région.
11. En relation avec la recommandation 10, assurer la présence de *coaches* dans l'organisation en enrichissant la fin de carrière des travailleurs seniors en leur faisant jouer de nouveaux rôles (*coaching*, accompagnement).
12. Lorsque les compétences sont disponibles pour des corps d'emploi préalablement identifiés, renforcer les mesures existantes qui visent, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, à assurer une représentativité adéquate des personnes immigrées dans le milieu du travail de la région de l'Outaouais.

## CONCLUSION

---

Une organisation ne peut pas fonctionner en vase clos. Elle doit suivre une approche systémique dans le sens qu'elle intègre et tient compte de l'ensemble des éléments interdépendants formant un tout cohérent qui interagit d'une manière dynamique avec son environnement : clients, fournisseurs, concurrents, salariés, syndicats, marché du travail et autres.

L'avantage concurrentiel de l'organisation se porte de nos jours sur la connaissance, les compétences et les potentiels qu'ont les individus qui composent le système. Les écrits sur le vieillissement de la population et sur son impact sur la disponibilité de main-d'œuvre ne se comptent plus. Il est clair que les organisations se trouvent de plus en plus en concurrence pour l'attraction des meilleurs chercheurs d'emploi et la rétention des employés talentueux. La pénurie de main-d'œuvre ne sera pas uniquement quantitative, mais aussi qualitative. Autrement dit, il n'y aura pas seulement un déséquilibre de plus en plus grand entre l'offre et la demande de travail, mais aussi un déséquilibre entre les compétences recherchées et les compétences disponibles.

À cela s'ajoute le nouveau concept fort intéressant de pénurie corporative<sup>1</sup>, celle dont l'organisation est responsable. Cette pénurie peut être attribuable, par exemple, à une offre de salaire nettement inférieure à celle du marché du travail et au travail atypique. Elle peut aussi être liée à l'incapacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre de certaines organisations.

Ceci nous amène, à l'heure où l'accent est mis sur l'individu, véritable acteur de la différenciation des organisations, à la gestion stratégique des ressources humaines et à son corollaire, la gestion des carrières, deux processus décrits comme des exercices rigoureux et structurés, tournés vers l'avenir, qui débouchent sur l'identification des principaux défis à relever en matière de ressources humaines au cours des prochaines années.<sup>2</sup> La gestion de la relève s'inscrit à l'intérieur de ces deux processus. À terme, ces trois processus devraient faire partie de la culture organisationnelle et s'inscrire dans une perspective de gestion des ressources humaines pour le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau.

D'un autre côté, la réputation est définie comme la représentation perceptuelle de l'attraction globale pour une organisation, comparativement à l'attraction pour des organisations concurrentes. En général, la réputation est influencée par des facteurs tels que la performance financière, la taille de l'organisation, la couverture médiatique, les dépenses publicitaires et le type d'industrie ou le secteur d'activités. Théoriquement, une bonne réputation constitue une richesse intangible de l'organisation. En outre, la théorie de l'identité sociale et la théorie des signaux<sup>3</sup> offrent des façons de comprendre pourquoi les candidats s'intéressent à la réputation des

---

<sup>1</sup> *Op. cit.*, p. 70.

<sup>2</sup> Brassard, P. (2007). *La planification de la main-d'œuvre : première étape du plan de relève. Guide pratique PMO*, Septembre éditeur, Sainte-Foy.

<sup>3</sup> **La théorie de l'identité sociale** suggère que les individus se catégorisent eux-mêmes dans des groupes sociaux. **Les théories de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation** ont fourni des explications nouvelles sur les comportements interpersonnels et les comportements intergroupes. **L'attraction sociale** est déterminée par les caractéristiques prototypes des membres du groupe d'appartenance (attributs et comportements stéréotypiques de la catégorie sociale) et dépend de l'identification au groupe. Il ne s'agit pas d'une attraction envers une personne unique, mais à l'égard d'un prototype de groupe, c'est-à-dire d'un individu défini comme un bon représentant de la catégorie sociale d'appartenance. **L'attraction personnelle** est déterminée par les caractéristiques idiosyncratiques de chaque individu (personnalité, âge, sexe, similitudes d'attitudes, valeurs) et ne dépend pas de

organisations et sont plus attirés par celles qui ont une réputation positive plutôt que négative. Des résultats de recherches empiriques soutiennent d'ailleurs que les organisations qui ont une bonne réputation attirent non seulement plus de candidats, mais réussissent également à sélectionner les meilleurs.

Le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau devraient se mettre à l'œuvre pour se positionner comme employeurs de choix, ce qui semble être assez peu le cas actuellement. Les résultats de l'étude sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre de ces employeurs de la région de l'Outaouais démontrent bien qu'il s'agit d'une avenue incontournable pour assurer leur relève et la réalisation de leurs missions.

Si la fonction publique fédérale du Canada, le plus important concurrent du gouvernement du Québec dans la région de l'Outaouais, vit *un moment déterminant*<sup>4</sup> de son histoire, celui de restaurer la crédibilité et la confiance des citoyens tout en voulant attirer et conserver les talents, nous ne voyons pas comment il pourrait en être autrement pour les autres administrations publiques de la région sans risquer de faire face à de sérieux problèmes de pénurie de talents et de compétences managérielles et professionnelles à moyen et à long terme. En ce sens, le gouvernement du Québec de la région de l'Outaouais et la Ville de Gatineau sont invités à s'inspirer des nouvelles priorités du Gouvernement du Canada en matière de gestion des ressources humaines (voir Encadré C.1).

Toutes les administrations publiques se trouvent maintenant à un tournant décisif de leur évolution. Le passage, toujours en cours, de l'ancien au nouveau management public dans ces administrations représente une opportunité significative pour le renouvellement de la pensée managérielle, de même que pour les pratiques de gestion des ressources humaines qui s'y conjuguent.

### **Les limites de l'étude**

Comme toute étude et discussion empiriques, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, celles-ci ne sont pas sans souffrir de certaines limites, parmi lesquelles celle de la validité externe.

En effet, les données empiriques analysées sont celles d'organisations complexes, nommément celles du gouvernement du Québec et de la Ville de Gatineau. Les résultats présentés dans les sections précédentes, leur interprétation et leur discussion ne peuvent donc d'aucune façon être extrapolés à d'autres organisations des secteurs publics provincial et municipal, de même qu'ils ne peuvent être extrapolés à d'autres organisations publiques fédérales canadiennes, qu'avec la plus grande circonspection, principalement en raison de la primauté des cultures organisationnelles et de l'environnement propres à chacune d'elles. En ce sens, il est nécessaire de bien situer la présente étude dans le contexte qui lui est propre.

---

l'identification au groupe. C'est pourquoi selon la **théorie de l'identité sociale**, les attitudes envers autrui pourraient rapidement changer selon la position comme membre (identité sociale) ou comme individu unique (identité personnelle). Selon la **théorie des signaux**, la réputation de l'organisation peut influencer les décisions des candidats parce que les candidats ne possèdent pas toute l'information sur l'organisation et qu'ils interprètent l'information disponible comme des signaux sur les conditions de travail qui y sont offertes.

Pour plus de détails et les références complètes de ces citations, voir : Lemire, L. et Martel, G. (2007). *Op. cit.*

<sup>4</sup> Lindquist, E. (2006). *Un moment déterminant : connaître et faire connaître l'évolution de la fonction publique canadienne*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.

