INESSS
LE SAVOIR PREND FORME

MAI 2021

RAPPORT SPÉCIAL

Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel professionnel de l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS)

Collaboration entre l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux et le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec

Une production de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) et du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)

Québec

Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnels du personnel professionnel de l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS)

Collaboration entre l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux et le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec

Rédigé par
Ann Lévesque
Pascale Pelchat
Philippe Daneau

Avec la collaboration de
Cynthia St-Pierre
Anie Labrecque

Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel professionnel de l'INESSS

Partie patronale

Mme Ann Lévesque, Ph. D., adjointe à la direction, Direction de l'évaluation et de la pertinence des modes d'intervention en santé, Institut national d'excellence en santé et services sociaux

Mme Pascale Pelchat, coordonnatrice des ressources humaines, Direction des services administratifs, Institut national d'excellence en santé et services sociaux

Partie syndicale

M. Mathieu Plamondon, représentant syndical du personnel professionnel de l'INESSS

Mme Mélanie Robert, conseillère en relations du travail et à la négociation fonction publique et unités parapubliques, Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec

Conseiller pour la partie syndicale

M. Philippe Daneau, conseiller à la recherche, Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec

Déclaration d'intérêts

Les auteurs de ce rapport déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêts. Aucun financement externe n'a été obtenu pour la réalisation de ce rapport. Les membres du comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel professionnel de l'INESSS ont également déclaré n'avoir aucun conflit d'intérêts, à l'exception du fait que Mathieu Plamondon est un professionnel de l'INESSS élu à titre de délégué syndical.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021
Bibliothèque et Archives Canada, 2021
ISBN : 978-2-550-89257-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2021

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

Pour citer ce document : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel professionnel de l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS) rédigé par A. Lévesque, P. Pelchat et P. Daneau. Québec, Qc : INESSS; 2021. 98 p.

L'Institut et le SPGQ remercient les membres de son personnel et de sa délégation qui ont contribué à l'élaboration du présent document.

INESSS LE SAVOIR PREND FORME

10 ANS avec vous pour l'EXCELLENCE

Autres contributions

Ce rapport a également été révisé par :

Comité de direction - INESSS

Dr Luc Boileau, président – directeur général, Présidence – Direction générale

Mme Françoise Thomas, directrice par intérim, Secrétariat général et direction des communications et du transfert de connaissances

Dr Denis Roy, vice-président, Vice-présidence stratégie

Dre Michèle De Guise, vice-présidente, Vice-présidence scientifique

Mme Isabelle Ganache, directrice, Bureau- Méthodologies et éthique

M. Mike Bénigéri, directeur, Bureau des données clinico-administratives

Mme Sylvie Bouchard, directrice, Évaluation des médicaments et des technologies à des fins de remboursement

Mme Catherine Truchon, directrice, Évaluation et pertinence des modes d'intervention en santé

Mme Marie-Claude Sirois, directrice, Évaluation et soutien à l'amélioration des modes d'intervention – services sociaux et santé mentale

Comité de lecture SPGQ – Délégués syndicaux de l'INESSS

Mme Isabelle Beaudoin, coordonnatrice scientifique, Direction de l'évaluation et du soutien à l'amélioration des modes d'intervention – services sociaux et santé mentale

M. Patrick Dufort, coordonnateur scientifique en pharmacoéconomie, Direction de l'évaluation des médicaments et des technologies à des fins de remboursement

Comité exécutif - SPGQ

M. Guillaume Bouvrette, troisième vice- président

Secrétariat du Conseil du trésor

M. Marco Boulanger, directeur, Direction adjointe de la coordination et des organismes

Mme Rosalie Côté, conseillère en gestion des ressources humaines, Direction adjointe de la coordination et des organismes

Mme Audrey Greffard, coordonnatrice, Direction adjointe de la coordination et des organismes

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ I
SIGLES ET ABRÉVIATIONS II
INTRODUCTION 1
CONTEXTE DE LA DEMANDE 4
1. MÉTHODOLOGIE 5
1.1. Composition du comité 5
1.1.1. Rencontres avec les représentants du Secrétariat du Conseil du trésor 5
1.2. Démarche du comité 5
1.3. Démarche utilisée par chacune des parties 6
1.3.1. Partie patronale 6
1.3.2. Partie syndicale 10
1.3.3. Mise en commun des recommandations 10
1.3.4. Révision du rapport par la partie syndicale 10
2. RÉSULTATS 11
2.1. Caractéristiques des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 11
2.1.1. Répartition des personnes professionnelles par titre d'emploi 11
2.1.2. Profil des personnes professionnelles 11
2.1.3. Représentation des générations à l'INESSS 12
2.2. Affichages des postes 13
2.2.1. Revue de la littérature sur les moyens/méthodes d'attraction des employés 16
2.3. Rétention des personnes professionnelles de l'INESSS 17
2.3.1. Taux de roulement des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 17
2.3.2. Entrevues de départ à l'INESSS 23
2.3.3. Taux de promotion des personnes professionnelles 23
2.3.4. Prestations en assurance-traitement 24
2.3.5. Revue de la littérature sur les moyens/méthodes de rétention des professionnels 25
2.4. Questionnaire auprès des directeurs de l'INESSS 26
2.5. Comparaison salariale des échelles de l'INESSS à celles des d'organismes similaires employant du personnel professionnel scientifique au Québec 27
2.6. Questionnaire réalisé auprès des personnes professionnelles de l'INESSS par le SPGQ 28
2.7. Recommandations 33
2.7.1. Recommandations de la partie patronale 33
2.7.2. Commentaires de la partie syndicale 34
DISCUSSION ET CONCLUSIONS 36
RÉFÉRENCES 43
ANNEXE A 50
Génération au travail 50

ANNEXE B 52
Lettre d'entente numéro 5 52
ANNEXE C 54
Sondage envoyé aux directeurs de l'INESSS 54
ANNEXE D 55
Affichages des postes – Complément d'information 55
ANNEXE E 56
Revues de littérature – Attraction et rétention 56
ANNEXE F 67
Résultats d'enquête du sondage relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel professionnel à l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) 67
ANNEXE G 84
Commentaires additionnels de la partie syndicale 84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Rencontres du comité expertise, attraction et rétention 5
Tableau 2 : Titres d'emploi visés par la Lettre d'entente numéro 5.....11
Tableau 3 : Profil des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 12
Tableau 4 : Titres d'emploi exclus de l'analyse (seulement deux affichages ou moins durant la période ciblée) 13
Tableau 5 : Affichages de postes (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020).....14
Tableau 6 : Taux de roulement) des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5 17
Tableau 7 : Taux de roulement des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5 selon le titre d'emploi (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020).....19
Tableau 8 : Profil des personnes professionnelles qui ont quitté leur emploi et raisons de leur départ (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020).....21
Tableau 9 : Promotions des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5 23
Tableau 10 : Prestation en assurance-traitement demandée par les personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5.....24
Tableau 11 : Comparaison salariale des titres d'emploi de l'INESSS à ceux d'autres organismes employant des professionnels scientifiques au Québec[1] 32
Tableau 12 : Caractéristiques des générations au travail 50
Tableau 13 : Affichages des 13 titres d'emploi retirés de l'analyse (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020).....55
Tableau 14 : Revue de littérature sur les pratiques d'attraction de nouveaux candidats 56
Tableau 15 : Revue de littérature sur le maintien de l'expertise et la rétention des employés 62
Tableau 16 : Commentaires sur l'ensemble du rapport de la partie syndicale et réponse de la partie patronale 84

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation des générations à l'INESSS (personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5).....13

RÉSUMÉ

Les lecteurs intéressés à avoir une vue d’ensemble des résultats du rapport sont invités à consulter les encadrés bleus du rapport, ainsi que la section « Recommandations » en jaune.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

APES	Associations des pharmaciens des établissements de santé du Québec
BDCA	Bureau des données clinico-administratives
CNP	classification nationale des professions
CS	coordonnateur scientifique
ERG	Enquête sur la rémunération globale
IMT	Information sur le marché du travail en ligne
INESSS	Institut national d’excellence en santé et services sociaux
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
IQ	Investissement Québec
ISQ	Institut de la statistique du Québec
ND	non documenté
PS	professionnel scientifique
RH	ressources humaines
s.o.	sans objet
SPGQ	Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec
SQI	Société québécoise des infrastructures

INTRODUCTION

Depuis quelques années, le manque de talents commence à se faire sentir. Ceci est le résultat de la situation générale au Québec. Cette tendance engendre pour les organisations des défis d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, auxquels l'INESSS est confronté comme employeur.

Évolution démographique

En 2020, 20,8 % de la population québécoise avaient moins de 20 ans, 59,5 % étaient âgés de 20 à 64 ans et 19,7 % faisaient partie du groupe des 65 ans et plus. La part des 65 ans et plus continue d'augmenter, tandis que celle des 20 à 64 ans diminue. La COVID-19 et le contexte entourant la pandémie ne semblent pas avoir eu de conséquences notables sur la structure par âge de la population du Québec [Institut de la statistique du Québec, 2020].

Générations du Québec

La génération des baby-boomers inclut les travailleurs qui sont nés entre 1946 et 1966, ont présentement entre 54 et 74 ans et atteignent progressivement l'âge de la retraite. D'autres pointes, quoique de moindre importance, sont également observées autour de 40 ans (début de la génération X) et de 30 ans (génération Y), en lien avec la hausse de la natalité à la fin des années 1970 et au début des années 1990. On note une faiblesse de l'effectif un peu avant 20 ans, liée au creux des naissances observé autour de l'année 2000.

La structure par âge de la population du Québec en 2020 est plus vieille que celle de l'ensemble du Canada. [Institut de la statistique du Québec, 2020].

Âgés d'environ 25 à 40 ans, les travailleurs de la Génération Y ont été témoins de l'avènement de nombreuses technologies révolutionnaires. Ils ont fréquenté les garderies, sont ouverts sur le monde et sont dotés d'un fort « sentiment de droit ». Trois fois plus nombreux que leurs prédécesseurs à leur âge, les Y représentent 27 % de la population canadienne et une encore plus grande proportion de travailleurs d'après Statistiques Canada. Ils forment le cœur de la masse salariale courante. Il est crucial pour le succès des organisations de recruter et de retenir ces travailleurs. Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre, les organisations doivent composer avec les attentes professionnelles différentes de la génération Y, les 25-40 ans, qui représente déjà le quart de la main-d'œuvre au Québec et dont la proportion ira en augmentant [Breton, 2019]. De plus amples caractéristiques des générations au travail sont présentées à l'annexe A.

Main-d'œuvre immigrante

Les personnes professionnelles immigrantes hautement scolarisées s'avèrent être un bassin de main-d'œuvre à considérer à l'INESSS. Ces ressources qui arrivent au Québec peuvent parfois avoir des besoins particuliers en matière de conditions de travail

pour s’adapter et se conformer aux exigences en matière d’immigration. L’INESSS, comme employeur, peut jouer un rôle à cet égard en étant un agent facilitateur et en leur donnant accès à des emplois intéressants.

Le gouvernement du Québec estime que le marché du travail devra pourvoir plus de 1,3 million d’emplois au cours de la prochaine décennie. La grande majorité de ces emplois consisteront à remplacer les départs à la retraite et environ 20 % résulteront de la croissance économique. Pour pourvoir la majorité des postes, soit environ 54 %, le Québec pourra compter sur les jeunes qui sont actuellement sur les bancs d’école. Par l’entremise de l’immigration, la province prévoit pourvoir 22 % des postes disponibles au cours de la prochaine décennie [Leduc, 2018].

En 2019, le bilan des mouvements migratoires avec l’extérieur du Québec a ajouté 93 300 personnes à la population québécoise, un sommet inégalé depuis le début de la série historique (1972). Les échanges migratoires permanents ont permis au Québec de réaliser un gain net de 32 700 personnes. Le Québec a accueilli 40 600 immigrants en 2019, comparativement à 51 100 en 2018. La hausse de la population a été de seulement 17 900 personnes au cours de la première moitié de 2020, alors qu’elle avait été de 54 800 personnes au cours de la même période en 2019. Ce ralentissement est évidemment attribuable à la pandémie de COVID-19, qui a considérablement réduit les gains migratoires internationaux et accru le nombre de décès [Institut de la statistique du Québec, 2020].

Besoin en main-d’œuvre dans les grands centres

Au premier rang en ce qui a trait au nombre de personnes en emploi et au nombre d’entreprises, la région de l’île de Montréal concentre près du quart des emplois et des entreprises du Québec et elle génère plus du tiers de l’activité économique de la province.

Avec plus de 156 000 emplois à pourvoir entre 2017 et 2021, la région offre de nombreuses possibilités aux chercheurs et chercheuses d’emploi, quel que soit leur niveau de qualification. Plus de 60 % de ces emplois demanderont une formation qualifiante, soit un diplôme de formation professionnelle (diplôme d’études professionnelles) ou technique (diplômes d’études collégiales) ou un diplôme universitaire [Emploi-Québec].

Les secteurs offrant de bonnes possibilités sont nombreux : soins de santé et assistance sociale, hébergement et restauration, mais aussi ceux liés aux neuf grappes industrielles métropolitaines (aérospatiale, aluminium, cinéma et télévision, logistique et transport de marchandises, mode, sciences de la vie et des technologies de la santé, services financiers, technologies de l’information et technologies propres) [Emploi-Québec].

Ces tendances engendrent, pour les organisations, des défis d’attraction et de rétention de la main-d’œuvre auxquelles l’INESSS est confronté comme employeur.

Taux de chômage au Québec

Au cours de l’année 2020, comparativement à l’année 2019, l’emploi au Québec a baissé de 200 700 (- 4,6 %). Au cours de cette période, l’emploi à temps partiel et celui à temps plein ont diminué respectivement de 106 500 et de 94 200. Une baisse de 177 100 emplois a été observée dans le secteur privé et de 26 700 chez les travailleurs indépendants, alors que l’emploi a peu varié dans le secteur public (+ 3 100). Pour l’ensemble de l’année 2020, le taux de chômage au Québec s’établit en moyenne à 8,8 %, soit une hausse de 3,7 points par rapport au taux de 2019. [Québec, 2021]

CONTEXTE DE LA DEMANDE

Dans le cadre des négociations en vue du renouvellement de la Convention collective des professionnelles et professionnels 2018-2023, la Lettre d'entente numéro 5 (annexe B) prévoit des discussions concernant les questions d'expertise, d'attraction et de rétention des professionnels de l'INESSS, (ci-après appelés les « personnes professionnelles ». Cette même lettre prévoit la création d'un comité composé de représentants de la partie patronale et de la partie syndicale.

Tel qu'il est précisé à la Lettre d'entente numéro 5, le mandat du comité est le suivant :

- Dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées de l'INESSS.
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des personnes employées de l'INESSS.

Toujours selon la Lettre d'entente numéro 5, il est convenu de prendre en considération, lors des travaux, des éléments suivants :

- Les particularités des attributions des emplois des personnes employées;
- Les problématiques d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées;
- Les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des emplois des personnes employées;
- Les structures salariales des autres organisations employant des professionnels au Québec;
- Les conditions de travail des autres organisations employant des professionnels au Québec;
- La conjoncture économique du Québec;
- L'état des finances publiques du Québec;
- Tout autre élément pertinent visant uniquement le Québec.

De plus, dans le cadre de la réalisation de son mandat, le comité doit prendre en considération les effets à l'égard de la cohérence de la structure salariale et l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

Les travaux du comité ont débuté en janvier 2021 avec l'objectif d'en arriver au dépôt d'un rapport qui contiendra des recommandations des deux parties et des recommandations conjointes.

1. MÉTHODOLOGIE

1.1. Composition du comité

Le Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels de l'INESSS était constitué de deux représentants de la partie patronale et de deux représentants de la partie syndicale. Au cours des travaux, la partie syndicale a fait appel à un conseiller. Les noms des membres et du conseiller sont indiqués dans les pages liminaires de ce rapport.

1.1.1. Rencontres avec les représentants du Secrétariat du Conseil du trésor

Afin d'avoir des orientations quant à ce dossier, une première rencontre avec le Secrétariat du Conseil du trésor s'est tenue le 22 janvier 2021. Les représentants du Conseil du trésor ont suggéré de lister les constats patronaux et ceux syndicaux, suivis des recommandations communes.

Les représentants du Secrétariat du Conseil du trésor ont également été rencontrés les 16 et 17 mars 2021 pour discuter de l'avancement des travaux et un échange a eu lieu afin de transmettre leur décision finale quant à la recommandation touchant l'enveloppe salariale.

1.2. Démarche du comité

Les travaux se sont déroulés sous forme de rencontres qui ont été tenues de manière virtuelle sur la plateforme Microsoft Teams[MC].

Une première rencontre s'est tenue entre les deux représentants de l'INESSS et les deux représentants du SPGQ le 25 janvier 2021 afin de formaliser le comité d'expertise et de définir les modalités de fonctionnement. Par la suite, des rencontres ont été planifiées à différents intervalles (tableau 1).

En fonction des informations présentées, l'une ou l'autre des parties était responsable du déroulement de la rencontre. Comme prévu à la Lettre d'entente numéro 5, les parties patronale et syndicale ont présenté à la partie adverse différentes analyses réalisées et ont échangé la documentation jugée pertinente à travers les diverses rencontres tenues.

Tableau 1 : Rencontres du comité expertise, attraction et rétention

Date	Sujets de discussion
25 janvier 2021	Stratégie de départ
8 février 2021	Discussion sur le sondage aux employés et les données préliminaires de la partie patronale
11 mars 2021	Présentation par le SPGQ des résultats du questionnaire réalisé auprès des personnes professionnelles
30 mars 2021	Présentation par le SPGQ de ses commentaires sur le présent rapport Discussion sur les recommandations

Date	Sujets de discussion
7 avril 2021	Discussion sur les corrections apportées au rapport
28 avril 2021	Discussion sur les commentaires du comité de direction de l'INESSS, du représentant du comité exécutif du SPGQ et du comité de lecture SPGQ – délégués syndicaux de l'INESSS et conclusions

1.3. Démarche utilisée par chacune des parties

1.3.1. Partie patronale

1.3.1.1. Profil des personnes professionnelles de l'INESSS

Les caractéristiques des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 en date du 2 février 2021 ont été analysées, soit la répartition par titres d'emploi, l'âge, l'ancienneté, le genre, le site d'emploi, ainsi que le niveau de scolarité/diplôme.

1.3.1.1.1. Représentation des générations à l'INESSS

Étant donné que les caractéristiques des employés des organisations sont souvent comparées à celles des types de générations de la population dans la littérature grise, une représentation de ces générations à l'INESSS a été calculée. La relation entre les raisons de départ et les types de générations des personnes professionnelles qui ont quitté l'INESSS a tenté d'être établie.

1.3.1.2. Attraction des professionnels

Les données des sections suivantes ont été extraites des fichiers et du système de paie de l'INESSS et ont été analysées afin de comprendre la situation réelle concernant l'expertise, l'attraction et la rétention des personnes professionnelles de l'INESSS.

1.3.1.2.1. Affichages des postes

Les données de la période du 1er avril 2017 au 31 mars 2020 concernant les affichages de postes ainsi que les postes pourvus ont servi à l'analyse. Ces données ont été triées par poste, les titres d'emploi pour lesquels deux postes ou moins ont été affichés durant la période ciblée ont été retirés de l'analyse, car la difficulté de recruter ne pouvait pas s'évaluer avec si peu de données disponibles. Les affichages internes faits dans le but de régulariser des postes déjà existants ont également été retirés de l'analyse.

Les données des neuf postes restants ont été compilées et des statistiques de base, soit des moyennes, des médianes et la détermination du temps d'affichage minimum requis pour pourvoir un poste ainsi que celui maximum ont été compilés.

1.3.1.2.2. Revue de la littérature sur les moyens/méthodes d'attraction du personnel professionnel

La littérature a été révisée afin de sortir les principaux moyens utilisés pour attirer les personnes professionnelles. Cette littérature devait être québécoise et avoir été publiée à partir de 2010. Les moyens/méthodes d'attraction des talents ont été extraits.

1.3.1.3. Rétention des personnes professionnelles

1.3.1.3.1. Départs et taux de roulement des personnes professionnelles

Le taux de départ volontaire ou taux de roulement des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 a été calculé pour les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.

Les données spécifiques des départs des personnes professionnelles ont été extraites pour la période du 1er avril 2017 au 31 mars 2020 et analysées, et ce, pour les départs volontaires, les fins de contrats, les départs à la retraite, les opportunités d'emploi, et les départs pour cause de maladie ou accident.

La relation entre ces départs et les types d'emploi, le genre de l'employé, le lieu de travail, ainsi que le temps supplémentaire effectué par l'employé durant les années précédant son départ a été étudiée.

Les entrevues de départs ont également été analysées afin de faire ressortir des tendances sur lesquelles l'INESSS devrait apporter des correctifs.

1.3.1.3.2. Taux de promotion des personnes professionnelles

Les promotions à l'INESSS ont été analysées et le taux de promotion a été calculé pour la période du 1er avril 2017 au 31 mars 2020.

1.3.1.3.3. Assurance-traitement pour les personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5

Les demandes d'assurance-traitement faites par les personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 durant les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020 ont été analysées.

1.3.1.3.4. Revue de la littérature sur les moyens/méthodes de rétention des professionnels

La littérature a été révisée afin de sortir les principaux moyens utilisés pour améliorer le taux de rétention des personnes professionnelles. Cette littérature devait être québécoise et avoir été publiée en 2010 et plus. Les moyens/méthodes de rétention des talents ont été extraits.

1.3.1.4. Questionnaire auprès des directeurs de l'INESSS

Afin d'obtenir des données expérientielles rapidement, un court sondage de cinq questions a été envoyé à chacun des huit directeurs qui étaient en poste à l'INESSS au

moment du sondage afin d'obtenir des données contextuelles et expérientielles concernant les difficultés reliées au recrutement et la rétention du personnel professionnel. Le sondage est présenté à l'annexe C du présent rapport.

Les résultats du questionnaire ont été compilés et comparés aux résultats des constats issus de l'analyse de la liste des affichages.

1.3.1.5. Comparaison salariale des échelles de l'INESSS à celles des d'organismes similaires employant des professionnels scientifiques au Québec

Afin de vérifier si les échelles salariales de l'INESSS étaient compétitives, les échelles salariales d'organisations similaires à l'INESSS ont été répertoriées et comparées par classe équivalente d'emplois.

Plusieurs sources ont été utilisées pour réaliser les comparaisons salariales. Elles se rapportent aux sources suivantes :

- l'Enquête sur la rémunération globale (ERG) de l'année 2019 de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) [Institut de la statistiques du Québec, 2019];
- l'Information sur le marché du travail en ligne (IMT) d'Emploi-Québec (site consulté en mars 2021) [Emploi Québec, 2021];

Les organisations dont les conventions collectives ont été consultées sont :

- Associations des pharmaciens des établissements de santé du Québec (APES) [APES, 2015-2020];
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) [INSPQ, 2015];
- Société québécoise des infrastructures (SQI) [SQI, 2015-2020];
- Investissement Québec (IQ) [Investissement Québec, 2015-2020].

Pour ces organisations, les comparaisons salariales ont été réalisées par la partie patronale. Concernant la SQI et l'IQ, les comparaisons salariales ont été effectuées entre des catégories d'emploi génériques, notamment entre le personnel professionnel scientifique d'organisations qui œuvrent dans différents secteurs d'emploi. Ces données doivent être interprétées avec beaucoup de prudence, selon les deux parties, considérant le fait que les catégories d'emploi comparées entre l'INESSS et ces organisations sont très larges (par exemple, le personnel scientifique).

La partie syndicale a contacté une agence canadienne pour obtenir les données salariales considérant que cet organisme a un mandat similaire au niveau fédéral. Cette agence ne rend pas publiques ses données salariales. Il n'a donc pas été possible de les présenter dans le présent rapport.

En ce qui concerne les données issues de l'ERG ou de l'IMT en ligne, les comparaisons salariales ont été réalisées entre des classes d'emploi comparables. Les classes d'emploi de l'INESSS ont été comparées au minimum et au maximum des échelles

salariales à celles correspondantes dans l'ERG et l'IMT. Les classes d'emploi de l'ERG et l'IMT correspondent à celles de la classification nationale des professions (CNP).

Dans l'ERG, les données salariales des professions portent sur l'ensemble du Québec et comprennent le secteur public et le secteur privé. Le secteur public comprend l'administration québécoise (fonction publique, secteur public de l'éducation, secteur public de la santé et des services sociaux), l'administration municipale, les entreprises publiques des trois paliers de gouvernement, les universités et l'administration fédérale au Québec). En ce qui concerne le secteur privé, il regroupe les entreprises de 200 employés en plus.

Les données salariales de l'ERG correspondent au minimum et au maximum normal, à savoir :

> *« Échelle avec un minimum et un maximum normal : échelle qui prévoit une progression jusqu'au taux maximum de l'échelle. Ce taux, appelé « maximum normal », est accessible à l'employé ou à l'employée dont le rendement est satisfaisant. Dans la grande majorité des cas, ces échelles font partie d'un régime de progression automatique jusqu'au maximum »* [Institut de la statistiques du Québec, 2019].

En ce qui concerne les données de l'IMT, les valeurs des salaires sont présentées selon un taux horaire. Ces données ont été multipliées par 1826,3 afin d'obtenir le salaire annuel selon le nombre d'heures de l'INESSS. Le salaire horaire de l'IMT porte sur l'ensemble du Québec et

> *« est calculé en faisant la moyenne des salaires des trois dernières années disponibles, en raison de la variabilité des données statistiques. Le salaire minimum correspond au premier décile. Ainsi, si le salaire horaire minimum pour une profession était de 10 $, cela signifierait que 90 % des travailleurs de la distribution gagnent le salaire minimum ou plus. Cette valeur est un bon indice des salaires d'entrée sur le marché du travail. Pour sa part, la valeur maximale sépare les 90 % des personnes en emploi dont les salaires horaires sont les plus faibles des 10 % des personnes en emploi dont les salaires horaires sont les plus élevés. Cette valeur est un bon indice des salaires les plus élevés dans la profession. Par exemple, si le dernier décile est de 20 $ pour une profession ou un secteur d'activité, cela signifie que seulement le dixième des personnes en emploi dans cette profession ou ce secteur reçoit plus que ce salaire ».* [Emploi Québec, 2021]

L'étendue des échelles salariales des autres organismes a été déterminée, la moyenne des échelles maximales ainsi que l'écart-type ont été calculés. Les échelles salariales maximales de l'INESSS ont été comparées aux valeurs maximales calculées plus ou moins un écart-type[1].

---

[1] L'écart-type est la mesure de dispersion la plus couramment utilisée en statistique lorsqu'on emploie la moyenne pour calculer une tendance centrale. Il mesure donc la dispersion autour de la moyenne. En raison de ses liens étroits avec la moyenne, l'écart-type peut être grandement influencé si cette dernière donne une mauvaise mesure de tendance centrale [Statistique Canada, 2021].

1.3.1.6. Discussion avec la partie syndicale des résultats d’analyse

Les données relatives aux statistiques générales, aux affichages de poste, aux départs, aux promotions et aux demandes d’assurance-traitement ont été partagées avec la partie syndicale. Les constats du questionnaire effectué auprès des directeurs quant à l’attraction et la rétention ont également été partagés, ainsi que la revue de littérature sur l’attraction et la rétention des employés.

Tous ces éléments ont fait partie de discussions entre les deux parties. Un rapport a été rédigé par la partie patronale et révisé par la partie syndicale.

1.3.2. Partie syndicale

Un questionnaire a été effectué auprès des personnes professionnelles visées par la Lettre d’entente numéro 5. La démarche de recherche consistait en une enquête quantitative autoadministrée à travers le site de sondage en ligne SurveyMonkey. Un courriel invitant le personnel professionnel de l’INESSS à répondre au questionnaire d’enquête a été acheminé à l’ensemble des membres à leurs adresses de courriel professionnelles. Un hyperlien conduisait ensuite au sondage. L’enquête a été menée du 17 au 21 février 2021. Les résultats ont été compilés et analysés par la partie syndicale. Cette analyse a été discutée, puis transmise à la partie patronale.

La partie syndicale a également participé à la collecte de données sur la comparaison salariale et à la rédaction du présent rapport.

1.3.3. Mise en commun des recommandations

Les recommandations ont été élaborées par la partie patronale, puis discutées avec la partie syndicale. Les constats communs entre les parties ainsi que les compléments d’information ont été résumés.

1.3.4. Révision du rapport par la partie syndicale

Le rapport a été acheminé à deux membres de la délégation du SPGQ à l'INESSS pour relecture et commentaires. Les membres du comité de suivi du projet ont échangé sur la nature des commentaires fournis par la délégation et ont évalué la pertinence d'apporter des modifications ou non au rapport. Des modifications mineures ont été apportées au rapport à la suite des commentaires. En outre, une section faisant état des principaux commentaires de la délégation a été ajoutée dans le rapport et en annexe.

2. RÉSULTATS

2.1. Caractéristiques des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5

2.1.1. Répartition des personnes professionnelles par titre d'emploi

L'INESSS emploie 240 employés dont 190 personnes professionnelles réparties en 28 titres d'emploi, selon les proportions identifiées au tableau 2.

Tableau 2 : Titres d'emploi visés par la Lettre d'entente numéro 5

Titre d'emploi	Nombre d'employés[1]	Répartition des employés dans les postes[2]
1321 – Analyste en informatique	0	0 %
1318 – Conseiller aux services administratifs	0	0 %
1201 – Conseiller en communication	3	2 %
1201 – Conseiller en design	1	1 %
1302 – Conseiller en gestion de ressources financières	1	1 %
1300 – Conseiller en information scientifique	4	2 %
1301 – Conseiller en informatique	1	1 %
1200 – Conseiller en soutien technologique	1	1 %
1115 – Coordonnateur administratif	0	0 %
1113 – CS Pharmacie	2	1 %
1114 – CS Pharmacoéconomie	3	2 %
1117 – CS Santé	12	6 %
1319 – CS Services sociaux	3	2 %
1124 – CS Transfert de connaissance	1	1 %
1419 – PS économie	3	2 %
1425 – PS économiste en santé	2	1 %
1316 – PS gestion et analyse de données médico-administratives	9	5 %
1403 – PS méthodologie	8	4 %
1003 – PS pharmacien	16	8 %
1404 – PS pharmacoéconomiste	13	8 %
1405 – PS pharmacothérapie	8	4 %
1401 – PS santé	65	34 %
1400 – PS services sociaux	24	13 %
1402 – PS statistiques	4	2 %
1407 – PS transfert de connaissances	3	2 %
1424 – PS science des données	0	0 %
1116 – Scientifique principal	1	1 %
1123 – Scientifique senior	0	0 %
TOTAL	**190**	**100 %**

[1]Certains titres d'emploi apparaissant dans la Lettre d'entente numéro 5 ne sont utilisés pour aucun employé.
[2]Données extraites le 2 février 2021.

2.1.2. Profil des personnes professionnelles

Le profil des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 a été défini et est présenté au tableau 3. Comme attendu, l'âge de la majeure partie des

personnes professionnelles se situe entre 40 et 49 ans (41,1 %), suivis par la tranche de 30 à 39 ans (33,2 %).

Près de 30 % des personnes professionnelles ont moins de trois ans d'ancienneté et 29 % ont entre trois et cinq ans, ce qui fait que près de 60 % ont moins de cinq ans d'ancienneté. De plus, une personne professionnelle sur 3 (33 %) a entre cinq et dix ans d'ancienneté. Compte tenu du fait que l'INESSS est né d'une fusion entre le Conseil du médicament et l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (AETMIS), 9,4 % des personnes professionnelles ont plus de dix ans d'ancienneté.

Les personnes professionnelles de l'INESSS sont majoritairement des femmes, soit à 73,2 %. Compte tenu des spécialités de l'INESSS, les personnes professionnelles sont tout de même bien réparties entre Québec et Montréal avec 59,8 % situées à Montréal.

Tableau 3 : Profil des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5

Caractéristiques	Personnes professionnelles visées[1]
Âge	20,5 % 50 ans et plus 41,1 % entre 40 et 49 ans 33,2 % entre 30 et 39 ans 5,3 % moins de 30 ans
Ancienneté	2,9 % 20 ans et plus 6,4 % entre 10 et 20 ans 32,7 % entre 5 et 10 ans 29,2 % entre 3 et 5 ans 28,7 % moins de 3 ans
Genre	73,2 % sont des femmes
Site d'emploi	59,8 % proviennent de la grande région de Montréal, le reste de la région de Québec
Niveau de scolarité supérieure	4 % de baccalauréat 49 % de maîtrise 47 % de Ph. D.

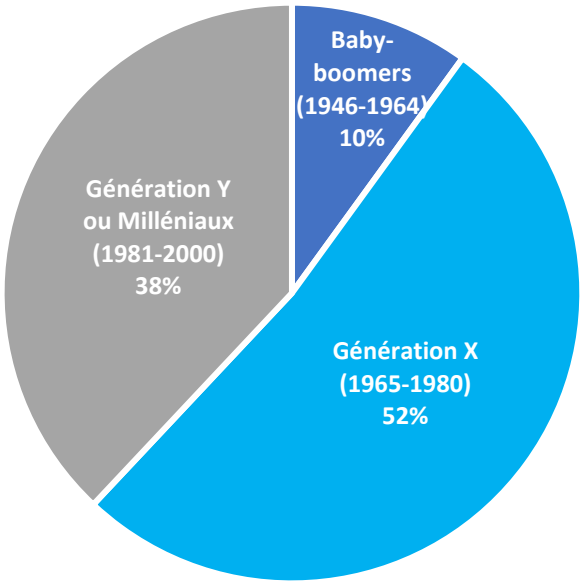
[1]Données extraites le 2 février 2021.

2.1.3. Représentation des générations à l'INESSS

Lorsqu'une organisation décide d'augmenter l'attraction des bons candidats et de les retenir à son emploi, il est de mise de regarder les proportions des générations d'employés qui la caractérisent.

Le groupe des personnes professionnelles de l'INESSS est constitué en ce début de 2021, de 10 % de baby-boomers, de 52 % de personne de la génération X et de 38 % de personne de la génération Y (figure 1). La génération Z qui est née après 2001 n'est pas encore représentée à l'INESSS.

Figure 1 : Représentation des générations à l'INESSS (personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5)



2.2. Affichages des postes

Une liste contenant les informations de 120 affichages couvrant la période du 1er avril 2017 au 31 mars 2020 a été analysée. De cette liste, 12 titres d'emploi (tableau 4) ont été exclus de l'analyse, parce qu'il n'y avait pas suffisamment de données d'affichage pour ces titres (seulement deux affichages ou moins avaient été faits durant la période ciblée pour chaque titre d'emploi). Les données relatives à ces titres d'emploi sont présentées à titre informatif à l'annexe D. Les données des neuf titres d'emploi restants ont été analysées (tableau 5).

Tableau 4 : Titres d'emploi exclus de l'analyse (seulement deux affichages ou moins durant la période ciblée)

Titres d'emploi[1]
1321 – Analyste en informatique (n = 2)
1201 – Conseiller en design
1302 – Conseiller en gestion des ressources financières
1300 – Conseiller en information scientifique
1315 – Conseiller en performance organisationnelle
1113 – CS Pharmacie
1114 – CS Pharmacoéconomie
1300 – Conseiller en information scientifique
1319 – CS Services sociaux
1402 – PS statistiques
1407 – PS transfert de connaissances (n = 2)
1407 – PS transfert de connaissances

[1]Le poste de PS Innovation et éval. a déjà été affiché, mais il a été aboli depuis. Les titres d'emploi des postes ont été ajustés pour refléter la présente convention.

Tableau 5 : Affichages de postes (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020)

Titre d'emploi	Nombre d'affichages	Nombre de postes affichés	Postes affichés non comblés	Taux de postes affichés non comblés (%)	Nombre de réaffichages (ne compte pas le premier affichage)	Taux de réaffichages (%)	Nombre de candidats répondant aux critères par affichage		Nombre de jours pour pourvoir le poste			
							Moyenne par affichage	Total (étendue)	Moyenne	Médiane	Min	Max
1117 – CS Santé	5	5	0	0	0	0 %	5	24 (1-10)	40	38	15	66
1316 – PS gestion et analyse de données médico-administratives	6	9	2	**22 %**	1	**11 %**	6	37 (3-13)	79	83	20	**130**
1403 – PS méthodologie	11	15	1	7 %	0	0 %	6	62 (1-12)	60	64	12	80
1003 – PS pharmacien	9	8	2	**25 %**	2	**25 %**	7	40 (4-12)	**137**	125	69	**227**
1404 – PS pharmacoéconomiste	8	8	0	0 %	3	**38 %**	3	26 (1-12)	82	73	34	**216**
1425 – PS économiste en santé	3	5	2	**40 %**	0	0 %	4	7 (1-6)	76	76	45	107
1405 – PS pharmacothérapie	7	7	1	14 %	0	0 %	7	47 (1-12)	74	90	38	96
1401 – PS santé	23	46	3	7 %	0	0 %	12	298 (1-42)	80	84	18	150
1400 – PS services sociaux	20	22	**4**	**18 %**	1	**5 %**	6	101 (2-20)	80	67	14	**210**

Du tableau 5, nous effectuons les constats suivants :

- Les postes de **coordonnateurs scientifiques** sont pour la plupart faciles à pourvoir, car une grande majorité est comblée par des ressources à l'interne.
- Le poste de **PS économie en santé** démontre le taux de postes affichés non pourvus le plus élevé, soit 40 % pour un nombre faible d'affichages, soit seulement trois. Ce sont les postes de **PS pharmaciens**, **PS gestion et analyse de données médico-administratives** et **PS services sociaux** qui suivent avec un taux de 25 %, 22 % et 18 %, respectivement.
- Le poste de **PS pharmacoéconomiste** est le poste qui a le plus souvent été réaffiché avec un taux de réaffichage de 38 %, suivi du poste de **PS pharmacien** et **PS gestion et analyse de données médico-administratives** avec des taux de réaffichage respectifs de 25 % et 11 %.
- Comme présenté, les postes de **PS pharmaciens** démontrent un taux de postes non comblés et de réaffichages de 25 %. Il est important de mentionner que la Lettre d'entente relative à la bonification des conditions de travail des catégories d'emplois « Pharmacie » « Pharmacoéconomie » et « Économie » donne une rémunération additionnelle de 5 % et que les postes non comblés ou réaffichés tombaient durant la période de mise en suspens de cette lettre empêchant le versement de la prime de 5 %. C'est également durant cette période que la durée pour pourvoir les postes a été la plus longue. Elle a varié entre 69 et 227 jours, causant une élévation de la moyenne de jours nécessaires pour pourvoir les postes à 137 jours.
- Conséquemment, les titres d'emploi qui ont démontré les plus hauts taux de postes non comblés ou de réaffichages ont démontré aussi les plus longues périodes maximales à être comblés, soit 227 jours pour le poste de **PS pharmacien**, 216 jours pour le poste de **PS pharmacoéconomiste** et 210 jours pour le **PS services sociaux**.
- Le nombre de personnes candidates répondant aux exigences est plus bas pour les postes de **PS pharmacoéconomiste** et **PS économiste en santé, soit** de trois et quatre en moyenne par affichage, respectivement.

En résumé

Les postes les plus difficiles à doter sont donc dans l'ordre :

- PS économiste en santé ;
- PS gestion et analyse de données médico administratives ;
- PS services sociaux ;
- PS pharmacoéconomiste.

Le nombre de candidats répondants aux exigences est plus bas pour les postes de PS pharmacoéconomiste et PS économie.

2.2.1. Revue de la littérature sur les moyens/méthodes d'attraction des employés

La littérature a été recensée, seule de la littérature grise était disponible selon les critères choisis (littérature québécoise datant de 2010 ou plus récente). Le détail des moyens/méthodes d'attraction des talents extraits est présenté à l'annexe E et les moyens/méthodes les plus importants et fréquemment mentionnés sont résumés ci-dessous.

En résumé

Afin d'augmenter l'attraction des talents, les organisations doivent :

- redéfinir leur message de « marketing RH » et leur public cible;
- devenir plus attirantes et se positionner face à la concurrence (salaire, bonus, flexibilité, horaire de travail, télétravail, possibilités d'avancement, avantages sociaux, qualité du travail, etc.);
- mesurer régulièrement leur impact auprès des candidats;
- rendre l'organisation « attractive » aux meilleurs talents;
- optimiser l'utilisation des pratiques innovantes et des outils de recrutement (réseaux sociaux, blogues, stratégie d'e-cooptation[2], mobile aptitude[3], etc.);
- offrir de la formation au personnel du secteur RH afin de s'adapter aux enjeux des changements actuels;
- repenser la stratégie de collaboration interne, les silos ne doivent plus exister entre les départements/directions de façon à permettre une flexibilité organisationnelle pour répondre aux besoins de l'organisation, et par le fait même mobiliser les candidats potentiels et maintenir la rétention des employés;

[2] La cooptation en recrutement est l'acte de recommander une personne pour un poste dans une entreprise. La cooptation, aussi appelé "recrutement participatif" est une des techniques utilisées par les recruteurs pour diversifier leur stratégie de recrutement. Dans un contexte de "guerre des talents", c'est une pratique très efficace pour trouver des profils rares.

[3] La mobile attitude est reliée au fait d'attirer des candidats avec des annonces sur les téléphones mobiles.

- engager des employés de plus en plus diversifiés pour s'assurer de pourvoir les postes vacants rapidement;
- s'associer avec des établissements universitaires afin d'augmenter leur bassin de main-d'œuvre et faire modifier les programmes d'étude selon leurs besoins en main-d'œuvre;
- offrir des stages adaptés aux exigences des milieux d'enseignement et commencer le processus d'attraction et de sélection avec les stagiaires;
- être présent sur le terrain (salons de l'emploi, écoles, événements de réseautage, etc.);
- se baser sur leurs leaders, chaque employé devient un ambassadeur engagé pour démultiplier la portée des efforts investis par les RH.

2.3. Rétention des personnes professionnelles de l'INESSS

2.3.1. Taux de roulement des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5

Le taux de départ volontaire ou taux de roulement des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5 a été calculé pour les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020. Ces résultats sont présentés au tableau 6.

Tableau 6 : Taux de roulement) des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5

Année	Nombre de départs	Nombre de personnes professionnelles	Taux de roulement (%)
2017-2018	1	144	0,7
2018-2019	12	169	7,1
2019-2020	10	181	5,5

L'INESSS a obtenu des taux de roulement assez stables et relativement bas depuis les deux dernières années, soit de 7,1 % et 5,5 %.

Les taux de roulement des personnes professionnelles sont présentés plus en détail selon le titre d'emploi au tableau 7. Dans ce même tableau, étant donné que les taux de roulement calculés pour chacun des postes sont extrêmement bas, le pourcentage de départs cumulatifs sur trois ans a été calculé pour ces mêmes postes afin de voir si des tendances existent.

Les constats sont les suivants :

- Outre le **conseiller en performance organisationnelle**, le **PS en transfert de connaissances** est le titre d'emploi qui démontre le plus haut pourcentage de départs cumulatifs sur trois ans (2/6 départs cumulatifs sur trois ans).
- Les deux titres d'emploi, **PS méthodologie** et **PS pharmacothérapie**, ont chacun trois départs cumulatifs sur trois ans sur 11 employés
- Les postes de **conseillers en information scientifique** et **PS gestion et analyse de données médico-administratives** ont un poste cumulatif sur trois ans, soit 1/5 et 1/6, respectivement.
- Les postes de **PS pharmacien**, **PS pharmacoéconomiste** ainsi que **PS santé** ont des nombres relatifs de départs cumulatifs sur trois ans presque équivalents, soit de 2/20, 1/13 et 7/60.

En résumé

Le taux de roulement des personnes professionnelles à l'INESSS est bas (étendue de 0,7 à 7,1 %).

Les titres d'emploi suivants ont les plus hauts pourcentage de départs cumulatifs sur trois ans sont :

- PS transfert de connaissances (2/6 départs cumulatifs sur trois ans) ;
- PS méthodologie et PS pharmacothérapie (3/11 départs cumulatifs sur 3 ans) chacun ;
- PS santé (7/60 départs cumulatifs sur trois ans).

Tableau 7 : Taux de roulement des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5 selon le titre d'emploi (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020)

Titre d'emploi[1]	2017-2018		2018-2019		2019-2020		2017-2020	
	Nombre de départs	Taux de roulement (%)	Nombre de départs	Taux de roulement (%)	Nombre de départs	Taux de roulement (%)	Nombre cumulatif de départs	Nombre total d'employés en poste
1003 – PS pharmacien			2	1,2 %			2	20
1109-1117-1120-1122-1113-1125-1319 – CS			1	0,6 %			1	23
1300 – Conseiller en information scientifique			1	0,6 %			1	5
1315 – Conseiller en performance organisationnelle					1	0,6 %	1	1
1316 – PS gestion et analyse de données médico-administratives					1	0,6%	1	6
1400 – PS services sociaux			1	0,6 %			1	23
1402 – PS statistiques								2
1404 – PS pharmacoéconomiste			1	0,6 %			1	13
1116 – Scientifique principal								6
1201 – Conseiller en design								4
1301 – Conseiller en informatique								1
1302 – Conseiller en gestion des ressources financières								1
1318 – Conseiller aux services administratifs								1
1401 – PS santé			3	1,8 %	4	2,2 %	7	60
1403 – PS méthodologie			1	0,6 %	2	1,1 %	3	11
1405 – PS pharmacothérapie			1	0,6 %	2	1,1 %	3	11
1406 – PS économie								3
1407 – PS transfert de connaissances	1	0,7 %	1	0,6 %			2	6
1419 – PS économie								3
1402 – PS statistiques								1
TOTAL	**1**	**0,7 % (1/144)**	**12**	**7,1 % (12/169)**	**10**	**4,7 % (10/181)**	**23**	**205**

[1]Les titres d'emploi des postes ont été ajustés pour refléter la présente convention.

[2]Étant donné que les taux de roulement calculés pour chacun des postes sont extrêmement bas, le nombre cumulatif de départs sur 3 ans a été calculé pour ces mêmes postes afin de voir si des tendances existent.

Les raisons de départ des 38 personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente pour la période du 1er avril 2017 au 31 mars 2020 sont présentées au tableau 8. Ce tableau inclut également le profil de ces employés qui ont quitté l'INESSS.

Concernant les 38 départs de personnes professionnelles de l'INESSS, il est observé que 22 départs sont volontaires, sept pour des fins de contrat, quatre à la retraite, trois pour des opportunités d'emploi (cadres) et deux sont pour cause de maladie ou accident (tableau 8). De ces données, on peut tirer les constats suivants :

- Le nombre de départs volontaires est de 22 dont 17 femmes et cinq hommes, ce qui correspond à 77 % femmes. Cette proportion est équivalente à la proportion de femme/homme des personnes professionnelles à l'INESSS (73 %).
- Le nombre de départs volontaires provenant des personnes professionnelles résidant à Montréal (14) est plus élevé que celui des personnes professionnelles résidant à Québec (9), ce qui correspond à 61 %, représentatif de la proportion de personnes professionnelles selon le port d'attache, soit 60 % Montréal par rapport à Québec.
- La majorité des départs volontaires (19/23) sont survenus avant ou durant la troisième année d'ancienneté des employés.
- Le nombre de départs volontaires est légèrement plus élevé chez les personnes professionnelles avec le statut occasionnel (14) que ceux réguliers (9), ce qui donne une proportion de 61 %.
- Les départs volontaires à l'INESSS sont répartis selon les types de générations comme suit, soit 16 % de baby-boomers, 68 % de la génération X et 16 % de la génération Y. Les proportions des types de générations de l'INESSS sont de 10 % baby-boomers, 52 % de la génération X et 38 % de la génération Y.
- Il n'y a pas de relation apparente entre le titre d'emploi et le nombre de départs pour cause de maladie ou accident.
- Il n'apparaît pas y avoir de relation avec la quantité d'heures supplémentaires que l'employé a faite durant les années précédant son départ.

En résumé

Aucune corrélation entre les départs et le genre de l'employé ou son site d'emploi.

Le départ volontaire survient majoritairement avant ou durant la 3e année d'ancienneté et 61 % des personnes professionnelles concernées sont occasionnels.

Aucune tendance n'est observée pour les départs en maladie ou accident, ni le nombre d'heures en temps supplémentaire effectué avant le départ.

Tableau 8 : Profil des personnes professionnelles qui ont quitté leur emploi et raisons de leur départ (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020)

Personnes professionnelles[1]	Année de départ	Ancien-neté	Raison du départ[2]	Points soulignés à l'entrevue de départ[3]	Lieu de travail	Genre	Génération	Statut	Heures supplémentaires		
									2017-2018	2018-2019	2019-2020
Personne professionnelle 1	2020-2021	28,65	05 - Maladie ou accident	s.o.	Québec	Féminin	baby-boomer	Régulier	41,34	3,00	
Personne professionnelle 2	2018-2019	16,96	37 - Retraite	s.o.	Québec	Féminin	Baby-boomer	Régulier	1,50	18,58	
Personne professionnelle 3	2018-2019	2,95	04 - Départ volontaire	Départ pour suivre conjoint	Québec	Féminin	Génération Y	Régulier		1,63	
Personne professionnelle 4	2018-2019	2,58	04 - Départ volontaire	Autre emploi, nouveaux défis	Québec	Féminin	Génération Y	Occasionnel	84,36		
Personne professionnelle 5	2018-2019	4,29	04 - Départ volontaire	Conflit	Québec	Féminin	Génération X	Régulier	214,00	65,42	
Personne professionnelle 6	2018-2019	3,33	04 - Départ volontaire	Autre emploi, nouveaux défis	Montréal	Féminin	Génération X	Régulier			
Personne professionnelle 7	2018-2019	2,67	04 - Départ volontaire	Autre emploi plus intéressant, tâches plus variées	Montréal	Masculin	Génération X	Occasionnel			
Personne professionnelle 8	2019-2020	2,10	04 - Départ volontaire	Autre emploi plus intéressant, salaire plus élevé	Québec	Masculin	Génération X	Occasionnel			
Personne professionnelle 9	2020-2021	5,55	05 - Maladie ou accident	s.o.	Montréal	Féminin	Génération X	Régulier			
Personne professionnelle 10	2019-2020	3,94	37 - Retraite	s.o.	Québec	Féminin	Baby-boomer	Occasionnel	177,50	129,50	51,37
Personne professionnelle 11	2019-2020	2,12	04 - Départ volontaire	Autre emploi	Montréal	Féminin	Génération X	Régulier	50,00		9,83
Personne professionnelle 12	2019-2020	1,00	22 - Fin de contrat	s.o.	Montréal	Féminin	Génération X	Occasionnel			21,00
Personne professionnelle 13	2018-2019	1,73	04 - Départ volontaire	Autre emploi, meilleures conditions	Montréal	Masculin	Génération X	Occasionnel	62,25	53,43	0,00
Personne professionnelle 14	2019-2020	3,43	Nomination cadre	s.o.	Montréal	Féminin	Génération X	Régulier	28,75	52,00	9,50
Personne professionnelle 15	2018-2019	5,26	37 - Retraite	s.o.	Montréal	Féminin	Baby-boomer	Régulier	2,00		
Personne professionnelle 16	2019-2020	0,65	22 - Fin de contrat	s.o.	Montréal	Féminin	Génération X	Occasionnel			6,59
Personne professionnelle 17	2019-2020	6,02	04 - Départ volontaire	Difficultés à rencontrer les exigences de l'emploi	Montréal	Féminin	Génération X	Régulier			1,00
Personne professionnelle 18	2019-2020	5,39	Nomination cadre	s.o.	Montréal	Masculin	Génération X	Régulier	19,75		
Personne professionnelle 19	2018-2019	3,58	22 - Fin de contrat	s.o.	Québec	Féminin	Génération X	Occasionnel	82,50	74,50	
Personne professionnelle 20	2018-2019	5,04	04 - Départ volontaire	Retour aux études	Montréal	Féminin	Génération Y	Régulier	14,33	4,50	
Personne professionnelle 21	2018-2019	2,11	Nomination cadre	s.o.	Québec	Féminin	Génération X	Régulier	1,75		

Personnes professionnelles[1]	Année de départ	Ancien-neté	Raison du départ[2]	Points soulignés à l'entrevue de départ[3]	Lieu de travail	Genre	Génération	Statut	Heures supplémentaires		
									2017-2018	2018-2019	2019-2020
Personne professionnelle 22	2018-2019	2,22	22 - Fin de contrat	s.o.	Montréal	Féminin	Génération X	Occasionnel	40,00	31,08	
Personne professionnelle 23	2019-2020	3,06	04 - Départ volontaire	Départ pour suivre conjoint	Montréal	Féminin	Génération X	Régulier en 2018-2019	3,00	59,00	27,75
Personne professionnelle 24	2018-2019	2,27	04 - Départ volontaire	ND	Montréal	Féminin	Génération X	Occasionnel	5,42	8,01	
Personne professionnelle 25	2018-2019	1,78	04 - Départ volontaire	Malheureuse dans son poste et difficulté de conciliation travail/famille et difficulté avec le transport	Montréal	Féminin	Génération Y	Occasionnel	3,00	5,25	
Personne professionnelle 26	2019-2020	1,00	22 - Fin de contrat	s.o.	Québec	Féminin	Génération X	Occasionnel		14,00	
Personne professionnelle 27	2019-2020	1,00	04 - Départ volontaire	Difficultés à rencontrer les exigences de l'emploi	Québec	Masculin	Génération X	Occasionnel		2,50	
Personne professionnelle 28	2019-2020	0,26	04 - Départ volontaire	Difficultés à rencontrer les exigences de l'emploi	Québec	Féminin	Génération X	Occasionnel			2,00
Personne professionnelle 29	2018-2019	6,08	04 - Départ volontaire	Difficultés à rencontrer les exigences de l'emploi	Montréal	Féminin	Génération X	Régulier	10,00		
Personne professionnelle 30	2018-2019	1,01	22 - Fin de contrat	s.o.	Montréal	Féminin	Génération Y	Occasionnel	11,25		
Personne professionnelle 31	2019-2020	0,49	37 - Retraite	s.o.	Montréal	Féminin	Baby-boomer	Occasionnel			3,00
Personne professionnelle 32	2019-2020	0,16	04 - Départ volontaire	Manque d'interaction avec l'équipe. Ambiance de travail	Québec	Masculin	Génération Y	Occasionnel			4,65
Personne professionnelle 33	2019-2020	3,00	04 - Départ volontaire	Conflit avec collègues	Québec	Féminin	Génération X	Occasionnel	8,25	19,25	36,38
Personne professionnelle 34	2018-2019	0,89	04 - Départ volontaire	Conciliation travail vie personnelle	Montréal	Féminin	Génération X	Occasionnel	7,50	14,00	
Personne professionnelle 35	2019-2020	1,06	04 - Départ volontaire	Autre emploi	Québec	Féminin	Génération X	Régulier en 2018-2019		10,50	4,25
Personne professionnelle 36	2018-2019	3,06	04 - Départ volontaire	Départ pour suivre conjoint	Montréal	Féminin	Génération X	Occasionnel	10,00		
Personne professionnelle 37	2017-2018	1,23	04 - Départ volontaire	Autre emploi	Montréal	Féminin	Génération X	Occasionnel	32,00		
Personne professionnelle 38	2017-2018	1,50	22 - Fin de contrat	s.o.	Québec	Féminin	Baby-boomer	Occasionnel partiel	71,00		

[1]Les personnes professionnelles ont été numérotées dans un but de confidentialité.

[2]Les promotions de PS à CS ne sont pas identifiées dans le tableau étant donné qu'ils ne sont pas considérés comme des départs des postes de PS. Les promotions de CS durant la période ciblée sont réparties comme suit : 2 en 2017-2018, 4 en 2018-2019 et 3 en 2019-2020.

[3]ND : non documenté; s.o. : sans objet.

2.3.2. Entrevues de départ à l'INESSS

Dans un objectif d'amélioration du taux de rétention des personnes professionnelles, il est important de connaître les motifs pour lesquels les employés quittent une organisation afin de mettre sur pied des moyens pour les retenir. Au tableau 8 ci-dessus sont également présentés les motifs de départ des personnes professionnelles, recueillis à l'entrevue précédant leur départ.

En résumé

Les 22 départs volontaires survenus lors de la période 2017-2020 étaient subdivisés comme suit :

- 8 : un autre emploi plus intéressant, des tâches plus variées, un salaire plus élevé et de meilleures conditions en général,
- 4 : difficultés à rencontrer les exigences de l'emploi,
- 3 : suivre leurs conjoints,
- 3 : conflits avec le supérieur immédiat ou les collègues, ou pour un manque d'interaction avec l'équipe
- 2 : conciliation travail-vie personnelle (les deux PS étaient basés à Montréal),
- 1 : retour aux études
- 1 : n'a pas eu d'entrevue de départ.

2.3.3. Taux de promotion des personnes professionnelles

Les opportunités d'emploi à l'INESSS pour les personnes professionnelles ont été analysées pour la période 2017-2020. Les possibilités incluent les promotions au poste de coordonnateur et au poste d'adjoint au directeur. Dans ce dernier poste, trois personnes professionnelles sont devenues cadres (tableau 9). De plus, neuf personnes professionnelles ont été promues à la coordination scientifique entre 2017 et 2020. L'INESSS a un taux de promotion se maintenant aux alentours de 2,7 % pour les deux dernières années.

Tableau 9 : Promotions des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5

Titre d'emploi	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2017-2020
Adjoint au directeur	0	1	2	3
Coordonnateur scientifique	2	4	3	9
Total	2	5	5	12
Taux de promotion (%)	1,4 % (2/144)	3,0 % (5/169)	2,4 % (5/181)	s.o.

En résumé

- Les opportunités d'emploi à l'INESSS pour les personnes professionnelles ont été, pour la période visée, le poste de coordonnateur et le poste d'adjoint au directeur.
- L'INESSS a un taux de promotion se maintenant aux alentours de 2,7 % pour les deux dernières années.

2.3.4. Prestations en assurance-traitement

Au tableau 10 sont présentées les demandes de prestation d'assurance-traitement de 2018 à 2020, ainsi que certaines caractéristiques des personnes professionnelles les ayant demandées.

Tableau 10 : Prestation en assurance-traitement demandée par les personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente no 5

Professionnel[1]	Année	Heures en prestation assurance-traitement	Site	Cause	Lien avec l'emploi	Durée
Personne professionnelle 1	2017-2018	462	Qc	Physique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 2	2017-2018	1 015	Mtl	Physique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 3	2017-2018	847	Mtl	Psychologique	Non	3 à 6 mois
Personne professionnelle 4	2018-2019	392	Qc	Physique	Non	3 à 6 mois
Personne professionnelle 5	2018-2019	497	Qc	Physique	Non	3 à 6 mois
Personne professionnelle 6	2018-2019	644	Qc	Physique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 7	2018-2019	1 540	Qc	Psychologique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 8	2018-2019	0	Qc	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 9	2018-2019	14	Mtl	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 10	2018-2019	329	Qc	Psychologique	Oui	0 à 3 mois
Personne professionnelle 11	2018-2019	0	Qc	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 12	2018-2019	315	Mtl	Psychologique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 13	2018-2019	0	Mtl	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 14	2018-2019	763	Mtl	Physique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 15	2018-2019	259	Mtl	Physique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 16	2018-2019	0	Qc	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 17	2019-2020	196	Mtl	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 18	2019-2020	455	Qc	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 19	2019-2020	1 785	Qc	Physique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 20	2019-2020	35	Mtl	Physique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 21	2019-2020	1 785	Mtl	Physique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 22	2019-2020	0	Mtl	Psychologique	Non	0 à 3 mois
Personne professionnelle 23	2019-2020	868	Mtl	Psychologique	Non	6 mois et +
Personne professionnelle 24	2019-2020	301	Mtl	Physique	Non	0 à 3 mois

[1]Afin de conserver l'anonymat des personnes professionnelles, les titres d'emploi n'ont pas été identifiés.

Constats :

Les demandes de prestation en assurance-traitement n'augmentent pas depuis les deux dernières années que ce soit de cause physique ou psychologique, soit un total de trois en 2017-2018, 13 en 2018-2019 et 8 en 2019-2020.

Une seule demande en assurance-traitement était reliée à l'emploi durant les trois dernières années.

Aucune corrélation ne peut être faite en relation avec le poste occupé ou la direction de celui-ci (données non présentées pour raison de confidentialité des personnes professionnelles).

Aucune corrélation ne peut être faite à partir du nombre d'heures moyennes en prestation en assurance-traitement par personne professionnelle, elles sont de 775 heures pour 2017-2018, de 366 pour 2018-2019 et de 678 pour 2019-2020.

En résumé

Aucune corrélation ne peut être faite quant aux demandes d'assurance-traitement et le poste occupé, ainsi que la direction de la personne professionnelle.

2.3.5. Revue de la littérature sur les moyens/méthodes de rétention des professionnels

La littérature a été recensée, seule de la littérature grise était disponible selon les critères choisis (littérature québécoise et de 2010 ou plus récente). Le détail des moyens/méthodes de rétention des talents extraits est présenté à l'annexe E et les moyens/méthodes les plus importants et fréquemment mentionnés sont résumés ci-dessous.

En résumé

Afin d'augmenter la rétention des meilleurs employés, les organisations doivent :

- planifier judicieusement l'intégration des nouveaux employés, aussi bien que l'attribution des promotions;
- offrir de la flexibilité, s'adapter aux employés (télétravail, vacances, mentalité, etc.) et leur faire confiance;
- permettre aux milléniaux de se diversifier et de pouvoir toucher à plus d'un domaine, de travailler avec des technologies performantes;
- permettre aux employés de se développer (technologies d'apprentissage e-learning) et choisir avec soins les formations;

- favoriser la reconnaissance à l'interne et à l'externe de l'organisation;
- favoriser une culture organisationnelle axée sur le partenariat;
- rendre possible l'avancement de carrière;
- avoir une équipe en ressources humaines suffisante pour accompagner les employés et les gestionnaires afin de faire en sorte que l'employé soit encadré de la meilleure façon.

2.4. Questionnaire auprès des directeurs de l'INESSS

Un questionnaire a été effectué auprès des sept directeurs de l'INESSS. Le taux de réponse au sondage fut de 100 %. Les questions posées sont présentées à l'annexe C.

Les résultats ont été résumés sous forme de constats présentés ci-dessous :

Postes les plus difficiles à combler tels que vus par les directeurs dans leur direction :

De façon générale :

- l'ensemble des postes de personnes professionnelles en services sociaux,
- les postes nécessitant une expertise :
  - épidémiologique,
  - méthodologique,
  - biostatisticienne,
  - incluant une approche qualitative et participative.

Selon les titres d'emploi :

- les pharmaciens,
- les pharmacoéconomistes et les économistes,
- les épidémiologistes,
- les PS en analyse et gestion de données clinico-administratives,
- les PS en transfert de connaissances
- les conseillers en gestion des ressources financières.

Postes difficiles à combler tels que vus par les directeurs des autres directions :

Tous les mêmes postes qui avaient été mentionnés par les directeurs des directions concernées sauf :

- les PS en services sociaux n'ont pas été nommés,
- les talents spécialisés en changement/implantation des meilleures pratiques qui ont été ajoutés.

Moyens d'attirer les PS d'intérêt :

Les directeurs suggèrent :

- d'augmenter la présence de l'INESSS dans les établissements d'enseignement (4/7 directeurs),
- de potentialiser les réseaux sociaux (4/7 directeurs),
- d'offrir des stages structurés et ciblés selon les profils recherchés (3/7 directeurs),
- de revoir les salaires et bonus potentiels (1/7 directeur),
- de mettre de l'avant le télétravail (1/7 directeur).

Rétention :

Les directeurs sont partagés, seulement trois directeurs sur sept croient que ce sont les mêmes postes qui sont difficiles à retenir à l'INESSS.

Moyens/méthodes efficaces pour améliorer la rétention des types de postes en rareté :

Les moyens mentionnés incluaient :

- faciliter la mobilité à l'intérieur de l'INESSS pour une meilleure corrélation entre les intérêts des employés et les mandats confiés,
- valoriser les compétences du personnel,
- avoir une souplesse des horaires de travail et de mettre le télétravail en place de façon régulière,
- offrir des formations spécifiques, mettre des outils technologiques à la disposition du personnel, favoriser le réseautage autant à l'interne et à l'externe,
- effectuer des approches personnalisées auprès de bassins de personnes professionnelles identifiées,
- mettre en place d'autres stratégies efficaces servant à améliorer le sentiment d'appartenance, la valorisation et la mobilisation de l'employé, telles qu'introduire dans le formulaire d'appréciation de la contribution, et ce, surtout pour les volets de suivi mi-probation et probation un an, une section sur la satisfaction de l'employé au regard de son poste.

L'ajustement salarial n'a été nommé que par un directeur et un autre a mentionné qu'une majoration du salaire n'est habituellement pas démontrée comme étant un facteur de rétention.

2.5. Comparaison salariale des échelles de l'INESSS à celles des d'organismes similaires employant du personnel professionnel scientifique au Québec

Afin de vérifier si les échelles salariales de l'INESSS étaient compétitives, les échelles salariales d'organisations similaires à l'INESSS ont été répertoriées et comparées par

classe équivalente d'emplois. Afin d'obtenir plus de détails concernant la méthodologie utilisée, se référer à la section 1.3.1.5. Suivant l'extraction de données, les moyennes des échelles salariales maximales ont été calculées, ainsi que les écarts-types. L'échelle salariale maximale de chacune des classes d'emploi de l'INESSS a été comparée à la moyenne plus ou moins un écart-type (tableau 11).

Globalement, le constat suivant des comparaisons salariales peut être tiré :

- Toutes les échelles salariales maximales de l'INESSS sont incluses dans les étendues d'échelles salariales maximales plus ou moins un écart-type, et ce même si les échelles salariales de l'IMT sont généralement plus élevées que celles de l'INESSS, rappelons également que l'IMT correspond au dernier décile et donc aux salaires les plus élevés sur le marché dans la profession. Pour certaines professions au maximum de l'échelle salariale, les différences observées sont plus de quinze mille dollars (15 000 $), par contre, il faut considérer également que c'est le dernier décile et ça ne prend pas en considération les avantages sociaux de l'INESSS. Ces données issues d'Emploi-Québec incluent l'ensemble des professions et certaines pourraient difficilement être comparées à celles de l'INESSS. Une analyse plus fine de ces données auraient permis de comparer les emplois.

En résumé

Toutes les échelles salariales maximales de l'INESSS sont incluses dans les étendues d'échelles salariales maximales plus ou moins un écart-type[4].

2.6. Questionnaire réalisé auprès des personnes professionnelles de l'INESSS par le SPGQ

À l'annexe F du présent rapport est présenté le rapport du SPGQ sur le questionnaire relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des personnes professionnelles de l'INESSS. Ce sondage a été réalisé du 17 au 21 février 2020. En décembre 2020, le SPGQ comprenait 176 cotisants à l'INESSS. Le nombre de personnes professionnelles qui ont répondu au questionnaire d'enquête s'élevait à 63 personnes professionnelles, portant le taux de réponse du sondage à 35,8%.

Selon l'analyse effectuée par le SPGQ, les principaux résultats du sondage se rapportent à ce qui suit :

- Au moment du sondage, les personnes professionnelles étaient invitées à se prononcer sur les moyens qui, selon elles, favorisent l'attraction de personnes

[4] L'écart-type est la mesure de dispersion la plus couramment utilisée en statistique lorsqu'on emploie la moyenne pour calculer une tendance centrale. Il mesure donc la dispersion autour de la moyenne. En raison de ses liens étroits avec la moyenne, l'écart-type peut être grandement influencé si cette dernière donne une mauvaise mesure de tendance centrale [Statistique Canada, 2021].

professionnelles de talent au sein de l'INESSS. Les facteurs sélectionnés par les personnes professionnelles au moment du sondage sont les suivants :

  - une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé (85,71 %);
  - une campagne de valorisation des emplois de l'INESSS (39,29 %);
  - une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience (32,14 %);
  - un affichage différent (21,43 %).

- Parmi les facteurs ayant influencé les personnes professionnelles à accepter un emploi au sein de l'INESSS, il est intéressant de remarquer que le salaire a été coché par près de quatre personnes professionnelles sur dix (37,50 %). D'autres facteurs ayant influencé les personnes professionnelles à accepter un emploi ont été cochés par une proportion plus élevée de personnes professionnelles : la mission de l'INESSS (67,86 %), la sécurité d'emploi (48,21 %) et les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (39,29 %). Bien que non négligeable comme facteur d'attraction, il est à noter que le salaire constitue un facteur d'attraction à l'INESSS pour une minorité de personnes professionnelles.
- Concernant les salaires et les avantages sociaux, 51,79 % des personnes professionnelles estiment que les salaires sont compétitifs comparativement à un emploi similaire ailleurs.
- En ce qui concerne la rétention du personnel, près d'une personne professionnelle sur dix prévoit quitter l'INESSS au cours de la prochaine année. Cet indicateur mesure l'intention et non le fait de quitter. On sait qu'un taux de roulement acceptable dans une organisation sur une base annuelle (démissions volontaires ou non) est de l'ordre de 5 %. Le taux de roulement observé au cours des trois dernières années parmi les personnes professionnelles n'est que de 4,43 % en moyenne.
- Les facteurs sélectionnés par au moins le quart des personnes professionnelles ayant influencé l'intention de postuler dans une autre organisation sont les suivants :

  - progression de carrière (60,98 %);
  - désir d'occuper un poste comportant de nouvelles responsabilités (53,66 %);
  - nature des tâches à effectuer (46,34 %);
  - salaire plus élevé (41,46 %);
  - agilité dans la prise de décisions (31,71 %);
  - circulation efficiente de l'information concernant le travail au sein de l'organisation (31,71 %);
  - meilleur climat de travail (collègues, supervision) (29,27 %).

- Ainsi, les facteurs les plus souvent sélectionnés expliquant l'intention de postuler dans une autre organisation ont trait à la gestion de la carrière (progression, nouvelles responsabilités, nature des tâches). Le salaire a été coché par une minorité de personnes professionnelles (près de quatre personnes sur dix). Cette proportion est toutefois non négligeable.
- Globalement, le degré de satisfaction au travail des personnes professionnelles à l'INESSS paraît relativement bon. En effet, la vaste majorité des personnes professionnelles (69,64 %) a coché sept et plus sur dix au regard de la satisfaction générale au travail. La qualité des liens avec les collègues de travail (94,54 %), la qualité des liens avec le supérieur immédiat (74,54 %) et le degré de motivation au travail (72,72 %) ont également été cochés sept et plus sur dix par une proportion élevée de personnes professionnelles.
- Cependant, la reconnaissance des employés par la direction (54,55 %) et la façon dont les conflits sont gérés par la direction (62,97 %) ont été cochées sept et plus dans des proportions moins élevées.
- En ce qui concerne les moyens significatifs pour développer l'expertise au sein de l'INESSS, les facteurs sélectionnés par au moins le quart des répondants sont les suivants :
    - une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé (68,85 %);
    - un accès plus facile à des activités de perfectionnement (54,10 %);
    - l'accessibilité au télétravail (40,98 %);
    - une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience (39,34 %);
    - une communication plus efficace au sein de l'organisation (29,51 %);
    - l'accès rapide à des postes réguliers (27,87 %);
    - des possibilités plus souples pour accéder à un poste comportant des responsabilités supérieures (coordonnateur, etc.) (27,87 %);
    - un processus d'appréciation de la contribution plus fréquent (y compris la reconnaissance du travail accompli) (27,87 %).
- En somme, sur la base des données du sondage, il appert que les facteurs favorisant l'attraction, la rétention et le développement de l'expertise sont multiples. Concernant plus particulièrement la rémunération du personnel qui se situe au cœur des travaux du comité de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise, on constate que :
    - une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé a été sélectionnée par la vaste majorité des personnes professionnelles (85,71 %) comme facteur favorisant l'attraction de talents au sein de l'INESSS;

- le salaire, bien que non négligeable comme facteur d'attraction (37,50 % des personnes professionnelles l'ont coché), ne constitue pas le facteur d'attraction le plus souvent sélectionné par les personnes professionnelles à l'INESSS;
- le salaire ne constitue pas non plus le facteur le plus souvent sélectionné par les personnes professionnelles expliquant l'intention de postuler dans une autre organisation. La proportion de personnes professionnelles ayant coché le salaire à cet effet est toutefois non négligeable (41,46 %);
- afin de développer l'expertise du personnel professionnel au sein de l'INESSS, la rémunération concurrentielle avec les autres secteurs d'emploi a été cochée par la vaste majorité des personnes professionnelles (68,85 %).

- Il appert qu'une augmentation salariale constituerait une mesure favorisant l'attraction et la rétention du personnel professionnel.

Tableau 11 : Comparaison salariale des titres d'emploi de l'INESSS à ceux d'autres organismes employant des professionnels scientifiques au Québec[1]

INESSS[2]					ERG[3, 4] (ensemble du Québec)	IMT[3, 5] (ensemble du Québec)	APES[6]	INSPQ[7]	SQI[8]	Investissement Québec[9]	Moyenne de l'échelle maximale	Écart-type de l'échelle maximale	Moyenne +/- 1 écart-type de l'échelle maximale	Inclusion de l'échelle salariale maximale de l'INESSS
Catégorie	**Nom du titre d'emploi**	**Classe**	**Conditions d'admission minimales**	**Échelle salariale**										
Administration Communication Informatique	Conseiller aux services administratifs Conseiller en communication Conseiller en informatique	5	Baccalauréat en administration ou dans un domaine pertinent	46 680-83 097	Vérif. compt. : 61 688-89 301 Prof. inform : 63 665-88 986	Vérif. compt: 38 626-99 149 Prof. inform : 45 310-105 359		41 676-76 741	42 675-83 235 43 231-84 319	44 104-83 614	**89 461**	**9 060**	**80 401-98 521**	**Inclus**
Information scientifique Gestion des opérations Ressources financières	Conseiller en information scientifique Conseiller en performance Conseiller en gestion des ressources financières	4	Maîtrise en sciences de l'information Baccalauréat Baccalauréat en administration membre CPA	49 018-87 261		Prof. gestion information santé : 35 119-104 099		44 105-83 608	44 635-87 059 45 434-88 619	47 193-89 468	**91 737**	**7 814**	**83 923-99 551**	**Inclus**
Coordination administrative	Coordonnateur administratif	3	Baccalauréat dans un domaine pertinent	52 470-93 360					47 323-92 303	64 068-97 710	**95 372**	**4 340**	**91 032-99 711**	**Inclus**
Pharmacothérapie Économie niveau 1 Gestion des données Méthodologie Santé Services sociaux Statistiques Transfert des connaissances	Professionnel scientifique pharmacothérapie Professionnel scientifique économie Professionnel scientifique gestion et analyse de données médico- administratives Professionnel scientifique méthodologie Professionnel scientifique santé Professionnel scientifique services sociaux Professionnel scientifique statistiques Professionnel scientifique transfert de connaissances	3	Maîtrise dans un domaine pertinent	52 470-93 360	Prof. sc. vie : 60 301-87 872 Prof. thérapie et évaluation : 46 584-84 055 Statisticiens: 64 161-88 717 Prof. serv.sociaux : 47 818-84 161 Prof. rédac./trad./communic. : 55 987-76 312	Statisticiens : 43 904- 125 430 Prof. rédac./ trad./ communic. : 36 526-78 677		43 685-82 785	47 323-92 303	64 068-97 710	**92 285**	**14 696**	**77 589-106 981**	**Inclus**
Conseil scientifique sénior	Scientifique senior	2	Ph. D. dans un domaine pertinent combiné à une expérience de travail minimale pertinente au poste de sept ans ou maîtrise dans un domaine pertinent combiné à une expérience de travail minimale pertinente au poste de dix ans	79 462-99 899				45 384-85 982	48 476-94 554	58 705-89 530	**89 859**	**12 173**	**77 687-102 032**	**Inclus**
Coordination scientifique	Coordonnateur scientifique-santé Coordonnateur scientifique– services sociaux Coordonnateur scientifique - transfert de connaissances	2	Maîtrise dans un domaine pertinent	79 462-99 899					48 476-94 554	58 705-89 530	**101 421**	**9 711**	**91 710-111132**	**Inclus**
Économie niveau 2 Pharmacoéconomie	Professionnel scientifique économiste en santé Pharmacoéconomie - professionnel scientifique pharmacoéconomiste	2	Maîtrise en pharmacoéconomie ou en économie de la santé ou Ph. D. en économie	83435-104 894					48 476-94 554	66 620-101 602	**101 391**	**9 669**	**91 722-111 060**	**Inclus**
Pharmacie	Professionnel scientifique pharmacien	2	Maîtrise en pharmacothérapie avancée ou dans un domaine pertinent et être membre en règle de l'Ordre des pharmaciens du Québec	83 435-104 894		85 836-120 535	76 796 - 96 995		48 476-94 554	66 620-101 602	**105 078**	**11 901**	**93 177-116 979**	**Inclus**
Orientation et encadrement scientifique	Scientifique principal	1	Ph. D. dans un domaine pertinent et expérience de travail minimale pertinente au poste de dix ans	85 051-106 893				55 373-105 031	49 766-97 069	69 193-105 526	**106 750**	**10 645**	**96 105-117 395**	**Inclus**
Coordination scientifique Pharmacie	Coordonnateur scientifique – pharmacie	1	Maîtrise en pharmacothérapie avancée ou dans un domaine pertinent et être membre en règle de l'Ordre des pharmaciens du Québec	89 304-112 238					49 766-97 069	69 193-105 526	**107 610**	**14 907**	**92 702-122 516**	**Inclus**
Coordination scientifique Pharmacoéconomie	Coordonnateur scientifique– pharmacoéconomie	1	Maîtrise en pharmacoéconomie ou en économie de la santé ou Ph. D. en économie	89 304-112 238					49 766-97 069	69 193-105 526	**107 610**	**14 907**	**92 702-122 516**	**Inclus**

[1]Un titre d'emploi spécifique est indiqué dans le tableau lorsque celui-ci apparaissait comme tel dans la convention ou le site Web, dans le cas contraire, lorsque l'échelle salariale était en lien avec la classe générale de l'emploi, seule l'échelle est identifiée. Ces données doivent être interprétées avec prudence.
[2][INESSS, 2018-2023]
[3] Code CNP (Classification nationale des professions) : 1111 : Vérificateurs et vérificatrices, comptables; 212 : Professionnels des sciences de la vie; 2161 : 'Mathématiciens et mathématiciennes, statisticiens et statisticiennes, actuaires; 217 : Professionnels en informatique; 415 : Professionnels des services sociaux et communautaires; 512 : Professionnels de la rédaction, de la traduction et personnel professionnel assimilé des communications : 314 : Professionnels et professionnelles en thérapie et en évaluation; 3131 : Pharmaciens.
[4][Institut de la statistiques du Québec, 2019]; les données collectées incluent l'ensemble des données, soit celles des secteurs privé et public.
[5][Emploi Québec, 2021]; les valeurs d'Emploi Québec sont présentées sous forme de taux horaire, les données ont été multipliées par 1826,3 afin d'obtenir le salaire annuel selon le nombre d'heures de l'INESSS. Les données collectées incluent l'ensemble des données, soit celles des secteurs privé et public.
[6][APES, 2015-2020]
[7][INSPQ, 2015]
[8][SQI, 2015-2020];
[9][Investissement Québec, 2015-2020]

2.7. Recommandations

2.7.1. Recommandations de la partie patronale

Les membres du comité se sont réunis et, de concert, font les recommandations suivantes :

Attraction des talents :

Le comité recommande de mettre en place des moyens d'attraction pour tous les postes, et particulièrement les postes de **PS économie**, **PS en analyse de données clinico-administratives**, **PS services sociaux** et **PS pharmacoéconomiste**.

Les moyens pourraient être, entre autres, de faire un plan d'actions qui inclurait :

- d'améliorer la réception de candidatures spontanées pour les postes difficiles à attirer de façon à pouvoir recruter ces postes lorsque de bons candidats se présentent;
- de refaire l'image de marketing RH de l'INESSS;
- de rehausser la publicité des avantages de travailler à l'INESSS (jours de congé, de vacance et maladie, valeur du REGGOP, assurance collective, baisse du coût des assurances maison et auto, frais de téléphone mobile réduits, formations, etc.);
- de cibler les meilleurs sites d'affichage en ciblant spécifiquement pour les postes à doter;
- de moderniser ses outils de recrutement;
- de se doter de temps de conseillers RH pour la mise en place du plan d'action et le recrutement à l'INESSS;
- de déterminer les besoins prévisionnels du nombre de postes à combler au cours des prochaines années, ou du moins des prochains six mois.

Rétention des personnes professionnelles :

Le comité recommande :

- que considérant le bas taux de roulement des personnes professionnelles à l'INESSS, l'Institut doit continuer ses pratiques de gestion actuelles en maintenant la répartition des statuts d'emploi et l'équilibre entre les lieux de travail Montréal-Québec, tout en se dotant des meilleurs talents des régions plus

éloignées;

- la continuité du télétravail afin d'attirer, mais aussi de retenir les personnes professionnelles;
- que le comité de formation continue à mettre en place des éléments permettant de maintenir la rétention des personnes professionnelles;
- d'offrir aux employés qui le désirent de la flexibilité interdirection afin de leur permettre de se diversifier et de pouvoir toucher à plus d'un domaine;
- qu'étant donné que les constats ne permettent pas de cibler un ou des emplois en particulier pour l'octroi des bonifications salariales relatives à l'expertise, l'attraction ou la rétention et étant donné qu'un exercice de relativité salariale au sein du personnel professionnel a été réalisé en 2019 dans le cadre du renouvellement de la convention collective des professionnels, qu'une augmentation de 2 % au dernier échelon de l'échelle salariale soit versée à tous les postes de personnes professionnelles couverts par la Lettre d'entente numéro 5.

2.7.2. Commentaires de la partie syndicale

Les recommandations du présent rapport sont conjointes.

Elles s'appuient sur les données colligées dans le présent rapport, notamment celles issues du sondage auprès des membres du SPGQ à l'INESSS.

Par exemple, dans le sondage :

Concernant l'affichage des postes

- Près de quatre personnes sur dix (39,39 %) considèrent qu'une campagne de valorisation avec les secteurs publics et privés favoriserait l'attraction de talents au sein de l'INESSS;
- Près de deux personnes sur dix (21,43 %) considèrent qu'un affichage différent de postes favoriserait également l'attraction de talents au sein de l'INESSS.
- Ces données viennent appuyer la recommandation visant à rehausser la publicité des avantages de travailler à l'INESSS.

Concernant la gestion de carrière

- Les facteurs plus souvent sélectionnés par les membres expliquant l'intention de postuler dans une autre organisation ont trait à la gestion de la carrière (progression, nouvelles responsabilités, nature des tâches).
- Cette donnée vient appuyer la recommandation à l'effet d'offrir aux employés qui le désirent de la flexibilité interdirection.

Concernant la formation

- Une majorité de personnes, à savoir 54,10 %, considère qu'un accès plus facile à des activités de perfectionnement constitue un moyen significatif pour développer l'expertise au sein de l'INESSS.
- Cette donnée vient appuyer la recommandation à l'effet que le comité de formation continue à mettre en place de la formation.

Concernant le télétravail

- Près de quatre personnes sur dix (40,98 %) estiment que l'accessibilité au télétravail constitue un moyen significatif pour développer l'expertise au sein de l'INESSS.
- Cette donnée vient appuyer la recommandation à l'effet d'assurer une continuité au télétravail.

Enfin, concernant la recommandation à l'effet de verser une augmentation de 2 % au dernier échelon de l'échelle salariale de tous les postes de personnes professionnelles, le SPGQ estime qu'il s'agit d'une augmentation minimale à prévoir, considérant que la rémunération constitue, selon les membres, un facteur d'attraction de talents et du maintien de l'expertise au sein de l'INESSS, et qu'il s'agit d'un facteur non négligeable expliquant l'intention de quitter l'organisation.

L'annexe G fait état des principaux commentaires formulés par la délégation et le SPGQ[5] sur l'ensemble du rapport.

[5] Deux membres de la délégation du SPGQ à l'INESSS ainsi qu'un membre du comité exécutif du SPGQ ont lu et commenté le présent rapport.

DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Le marché du travail tel qu'il est présentement est très favorable pour les chercheurs d'emploi, car plusieurs postes sont vacants dans plusieurs organisations publiques, mais particulièrement dans les entreprises privées du Québec. De plus, l'explosion de la diversité des domaines d'emploi est une source d'inspiration pour les nouvelles générations qui sont et seront beaucoup plus mobiles sur le marché du travail, passant plus facilement d'une organisation à l'autre, et ce, allant même à une mobilité internationale.

PERSONNES PROFESSIONNELLES VISÉES PAR LA LETTRE D'ENTENTE NUMÉRO 5

Les personnes professionnelles ont encore peu d'ancienneté à l'INESSS et ceci est directement en lien avec le jeune âge de l'Institut qui existe seulement depuis dix ans. La répartition des employés entre les deux sites est sensiblement la même et l'implantation du télétravail permettra probablement d'aller chercher des talents dans les régions plus éloignées.

De par sa recherche des plus grands talents, l'Institut attire des professionnels d'expérience, c'est-à-dire ceux de la génération X (52 % vs 38 % pour la génération Y), mais nous voyons avec les embauches des dernières années qu'un changement de la proportion des générations est en train de se produire. Les défis d'attraction, mais surtout de rétention et de gestion commencent à se dessiner.

L'INESSS peut encore profiter du fait qu'une grande partie de ses personnes professionnelles (34 %) sont dans un poste pour lequel l'Institut recueille un nombre plus élevé de candidatures lors des affichages, soit **PS santé**. Les besoins de candidats pour les emplois plus difficiles à combler à l'INESSS demeurent bas, **PS services sociaux** (13 %), **PS gestion et analyse de données médico-administratives** (5 %), **PS Pharmacien** (8 %), **PS pharmacoéconomiste** (8 %).

Il est à noter qu'à ce jour, aucun poste difficile à combler n'est vacant à l'Institut. Le dernier poste de **PS gestion et analyse de données clinico-administratives** a été rapidement comblé puisqu'à l'intérieur de 45 jours, trois candidats ont été rencontrés et l'employée embauchée possède une expertise variée et très intéressante pour l'organisation.

ATTRACTION DES TALENTS

Il est maintenant plus difficile de recruter des employés de qualité et les entreprises doivent ainsi se livrer à une véritable guerre de recrutement, et séduire les candidats.

L'INESSS a commencé à prendre le tournant technologique pour attirer des talents avec une présence sur les réseaux sociaux. Par contre, certains efforts se doivent d'être apportés afin de définir de façon plus efficace sa « marque employeur » et son « marketing RH ». Selon le questionnaire réalisé auprès des personnes professionnelles par le SPGQ, la mission de l'INESSS s'était révélée importante comme facteur ayant influencé les personnes professionnelles à accepter un emploi à l'Institut.

L’utilisation des réseaux sociaux, en particulier LinkedIn, n’est pas optimale. L’organisation se doit de parfaire l’utilisation qu’elle en fait en améliorant les connaissances du personnel du secteur des communications et des RH qui les utilise et des employés eux-mêmes.

Selon la revue de littérature qui a été faite, les processus utilisés à l’INESSS pour attirer de nouveaux talents mériteraient d’être améliorés, et ceci pourrait être fait en premier pour les titres d’emploi un peu plus difficiles à combler. Par exemple, l’Institut pourrait utiliser certains bons outils technologiques tels que LinkedIn Recruiter qui permet de faire de meilleures approches.

Les gestionnaires de l’Institut doivent de plus en plus entrer directement en contact avec les talents pour aller chercher les candidats qui sont passifs en recherche d’emploi, c’est-à-dire ceux qui ne sont pas en recherche active d’emploi, mais dont l’INESSS a réellement besoin. Lors d’une nouvelle recherche de candidats, tous les employés de l’INESSS devraient être mis à contribution, ce qui permettrait de tendre des « lignes à pêche » multiples et augmenterait les chances d’obtenir le candidat idéal. Le personnel, autant les employés que les gestionnaires, devrait être sollicité et faire la promotion de l’Institut sur les sites d’affichage afin de celui-ci puisse toujours se prévaloir des meilleurs candidats dont il a besoin, que ceux-ci soient rares ou non.

Pour les candidats actifs, des affichages visuels particuliers sont de plus en plus nécessaires pour se démarquer de la concurrence et attirer les talents. Les affichages de l’INESSS n’ont rien d’attractif, ils sont sobres, ils ne sont pas faits pour attirer l’œil. Les textes de même que les éléments visuels devraient être plus « punchés ».

La section « emplois » du site Internet de l’Institut doit être revue et l’organisation doit non seulement se restreindre à mettre en évidence les avantages qui sont inclus dans la convention, mais y ajouter ceux qui n’y sont pas comme les forfaits de cellulaires à prix réduit (33 %), les assurances maisons et autos réduites, le télétravail, le pourcentage de cotisation de l’employeur au régime de retraite(lequel est deux fois plus élevé que pour les régimes collectifs du secteur privé), etc.

L’INESSS doit adapter son mode d’affichage et d’attraction des talents selon les emplois à combler. Par exemple, on ne doit pas attirer un **PS en gestion et analyse de données clinico-administratives** ou un **PS en pharmacoéconomie** de la même façon qu’un **PS en santé**. La tenue des entrevues doit également être adaptée au type de candidat recherché. Tous les emplois ne se recrutent pas de la même façon. Dans le contexte virtuel obligé actuellement par la crise sanitaire, il est plus difficile pour les candidats d’imaginer l’ambiance qui règne dans un lieu de travail que lorsqu’ils se rendent en personne dans les bureaux de l’organisation. D’autre part, pour l’organisation, il est également plus difficile de créer un lien à distance avec les candidats et ainsi réussir à vendre l’équipe de travail et l’aspect social d’une entreprise. On se rend compte plus que jamais en ce moment jusqu’à quel point c’est important [Bachand, 2020].

Adapter les pratiques de dotation au type d’emploi de façon appropriée et efficace nécessite un investissement payant pour une organisation. Un plan d’action devrait découler de la présente analyse. Moderniser la vision d’excellence de l’INESSS ainsi que

son image est un travail de longue haleine. Par exemple, afin de rester avant-gardiste, l'INESSS pourrait commencer un projet touchant l'intelligence artificielle. Le fait de travailler sur un tel sujet serait attractif pour de nouveaux candidats et serait même un motif de rétention auprès des anciens.

Malgré les réserves et les recommandations formulées, l'INESSS est à même de témoigner qu'au fil des années, les offres d'emploi qui sont faites aux candidats retenus sont la plupart du temps acceptées. Les efforts doivent donc être davantage concentrés sur les mesures d'attraction afin que les meilleurs candidats postulent aux emplois.

RÉTENTION DES PERSONNES PROFESSIONNELLES

Le taux de roulement est un indicateur qui sert à mesurer la satisfaction des employés et à approfondir les motifs de départ. Il permet aussi d'analyser et d'apporter les correctifs afin de stabiliser et retenir la main-d'œuvre. L'INESSS étant une organisation qui se préoccupe de ses employés, il n'y a pas suffisamment de données concernant les départs volontaires ou les départs pour cause de maladie pour conclure à une relation de cause à effet. À l'INESSS, le taux de roulement est très bas, il se maintient au niveau de 5 % à 6 % pour tout le personnel et en dessous de 7 % pour les personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5. De plus, selon le questionnaire réalisé auprès des employés par le syndicat, il est important de souligner que seulement six professionnels ont mentionné prévoir quitter l'INESSS au cours de la prochaine année.

Selon un sondage mené auprès de 164 entreprises de Québec en 2011, le taux de roulement variait de 0 à 10 % pour 44,51 % des entreprises sondées, de 10 % à 20 % pour 29,27 % des entreprises, de 20 % à 30 % pour 15,24 % et plus de 30 % pour 10,98 % des entreprises [CRHA, 2011]. En considérant les résultats de ce sondage, l'INESSS est bien positionné.

De plus, à titre indicatif, un taux de roulement inférieur à 3 % est considéré comme très faible. Il pourrait même indiquer une augmentation de l'âge moyen du personnel et la quasi-absence de sang neuf ou de relève. Au contraire, un taux de roulement de plus de 30 % est considéré comme très élevé et signifie que l'organisation, pendant une période d'environ trois ans, aura dû renouveler l'équivalent de 100 % de son personnel. Des taux d'environ 5 % seraient une cible adéquate [Mandor, 2012].

Avec un taux de roulement aussi bas que celui de l'INESSS, nous pourrions être amenés à penser qu'il n'y a pas d'actions à mettre en place. Par contre, il y a toujours place à l'amélioration et la rétention de ses employés est un élément à ne pas négliger afin de se démarquer comme employeur. À ce titre, plusieurs publications mentionnent l'impact potentiel de la COVID-19 sur la perception des employés, et ce, particulièrement pour les personnes professionnelles. Lorsque la présente pandémie sera terminée, on ne sait pas comment les valeurs et les besoins des employés se seront redéfinis, ni même comment les autres entreprises seront agressives dans le redémarrage économique. Plusieurs publications mentionnent un potentiel mouvement de la main-d'œuvre au Québec. Avec la pénurie de main-d'œuvre qui se fait sentir, les mesures mises en place par l'INESSS pourraient contre-balancer des soubresauts imprévus.

Un autre point important à considérer à l'INESSS est que son personnel professionnel est constitué de 10 % de baby-boomers et de 52 % de personnes de la génération X. Une personne professionnelle sur sept a plus de 55 ans. Plusieurs prendront donc leur retraite dans les prochaines années, d'autant plus que l'âge médian de la retraite du secteur public était de 61,7 ans en 2020 [Statistiques Canada, 2021].

Concernant la rétention des employés, si seulement un poste devait être regardé plus spécifiquement, c'est le poste de **PS Transfert de connaissance**. Cette petite équipe a perdu 33 % de ses employés au cours des trois dernières années. L'impact sur les équipes scientifiques de l'INESSS s'est fait sentir, particulièrement parce que leurs tâches arrivent à la toute fin du processus scientifique et qu'une pression leur est transmise dans l'étape finale pour l'atteinte des échéanciers des projets, créant un stress important sur l'équipe. Sans nécessairement augmenter les salaires des personnes professionnelles de cette catégorie d'emplois plus que les autres, l'INESSS devrait réorganiser leur travail, créer de la flexibilité. Par exemple, l'Institut pourrait former des professionnels dans les autres équipes pour les aider en période de travail intense (par exemple, en février, en juin et avant Noël). De plus, une meilleure définition des rôles et des responsabilités du poste visant une meilleure compréhension de la nature du travail des **PS transfert de connaissance** au sein de l'organisation, particulièrement par rapport aux autres postes de personnes professionnelles, serait approprié.

Les raisons de départs des personnes professionnelles de l'INESSS sont communes à ce qui arrive habituellement dans toutes organisations. Afin d'augmenter ou du moins de maintenir la rétention des meilleurs employés, l'INESSS devrait se concentrer sur les moyens les plus importants en visant le plus d'emplois de personnes professionnelles, soit de rendre possible l'avancement de carrière par une possibilité de promotion ou d'offrir aux employés de la flexibilité et leur permettre de se diversifier et de pouvoir toucher à plus d'un domaine, de permettre aux employés de se développer (technologies d'apprentissage *e-learning*) et de favoriser une culture organisationnelle axée sur le partenariat. Ce sont tous des points importants pour les Milléniaux, cette génération Y, moins fidèle à ses employeurs, dont la présence s'intensifie au sein de l'organisation. Dans la littérature, il est également mentionné d'offrir des salaires et des bonus à la performance adéquats, voire même compétitifs, mais ceci ne s'applique pas au statut normé des conditions de travail de l'INESSS.

Le questionnaire réalisé auprès des employés par le syndicat présente des signaux divergents, lorsque près de 38 % des personnes professionnelles mentionnent que le salaire était un facteur ayant influencé les personnes à accepter un emploi au sein de l'INESSS et que 48 % des personnes professionnelles estiment que les salaires ne sont pas compétitifs comparativement à un emploi similaire ailleurs.

Avancement de carrière

Dans les résultats du questionnaire réalisé auprès des personnes professionnelles par le syndicat, la progression de carrière s'est avérée être le facteur le plus important ayant influencé l'intention des personnes professionnelles de postuler dans une autre organisation. Le taux de promotion a été suffisamment élevé au cours des dernières

années, principalement grâce à la croissance de l'INESSS qui a permis l'ajout de coordonnateurs scientifiques et la création de nouveaux postes de personnes adjointes aux directions. Ces postes ayant presque tous été pourvus, les possibilités de promotion pourraient se faire plus rares dans les années à venir. Il serait donc intéressant, dans les prochaines années, de créer des postes de scientifiques seniors dans les directions scientifiques, tout comme au Bureau des données clinico-administratives et au Bureau méthodologies et éthique.

Développement des personnes professionnelles et flexibilité pour se diversifier

Un des moyens de conserver et même de bonifier l'expertise des personnes professionnelles de l'INESSS est de miser sur le développement de ceux-ci. L'INESSS s'est doté, en 2018, d'un comité de formation qui a mis en place un plan de formation continue qui est principalement dédié aux personnes professionnelles visées par le présent rapport. Malgré que l'équipe avait ralenti ses activités en 2020, durant la pandémie, plusieurs formations ont continué à être développées par le Bureau méthodologies et éthique et seront données en 2021. De plus, le comité de travail a repris ses activités en janvier dernier et met déjà en place son nouveau plan de formation continue pour 2021-2022. Il s'avère important de continuer à mettre en place des éléments permettant de maintenir la rétention des personnes professionnelles tels que la formation sur les comparaisons indirectes et les méta-analyses. Ces formations scientifiques permettront de rehausser l'expertise des personnes professionnelles de l'Institut.

En ce sens,un moyen additionnel que l'Institut pourrait exploiter afin d'augmenter l'expertise de ses professionnels (et par le fait même pour les gestionnaires) serait de se doter de technologies d'apprentissage « *e-learning* », des outils plus adaptés aux horaires flexibles des employés.

Dans le cadre du présent processus d'appréciation de la contribution, ou si ce n'est pas possible, pour le prochain, l'INESSS pourrait mettre l'emphase sur le volet expertise afin de s'assurer que les personnes professionnelles en poste présentement détiennent l'expertise requise ou qu'elles obtiennent de la formation particulière.

Culture organisationnelle axée sur le partenariat

Il serait intéressant, voire important d'augmenter les collaborations de l'INESSS avec les universités tant dans une perspective d'attraction de main-d'œuvre, que pour la rétention de l'expertise à l'Institut.

Ainsi, l'INESSS, en collaboration avec les universités, pourrait tenter de faire modifier les programmes d'étude dans le but d'avoir plus de personnes professionnelles en économie, en pharmacoéconomie ou même en gestion et analyse de données. Ceci faciliterait par la suite la dotation de ces postes. Dans ce même objectif, augmenter le nombre de possibilités de stages serait également un atout permettant de faciliter l'attraction.

Les approches faites aux universités pourraient impliquer des personnes professionnelles de l'INESSS afin de permettre la rétention par une culture

organisationnelle axée sur le partenariat universitaire. Cette implication pourrait se refléter par des présentations sous différentes formes données par les PS de l'INESSS aux universitaires.

Évolution et confiance

Une augmentation du critère de recherche « télétravail » de plus de 600 % a été récemment observée sur le site de recherche d'emploi Indeed. Si la crise sanitaire pose d'importants défis sur les structures organisationnelles et leur recherche de nouveaux talents, elle modifie également les attentes des candidats. Le télétravail les séduit. Ils sont également attentifs à la qualité des offres d'emploi qui doivent refléter la bonne santé économique de la structure organisationnelle et ses valeurs [Raymond Chabot Grant Thornton]. L'INESSS doit continuer ses démarches d'implantation appropriée du télétravail dans son mode de fonctionnement courant.

Excellente structure RH pour accompagner les employés et particulièrement les gestionnaires

Afin d'augmenter le niveau de gestion, les gestionnaires, en particulier ceux de niveau intermédiaire, devraient être formés et mieux accompagnés dans leurs fonctions, surtout dans ce contexte de télétravail et de pandémie où leur travail est en continuel changement. Des rencontres permettant des échanges devraient être mises en place. Effectivement, en accompagnant et en informant mieux nos gestionnaires intermédiaires, ceux-ci démontreront un meilleur contrôle auprès des personnes professionnelles qu'ils supervisent, créant un sentiment de sécurité et lançant un message de solidité de l'organisation dans le contexte instable dans lequel le Québec se trouve présentement. Dans toute organisation, il est bien connu que ce sont les personnes gestionnaires de niveau intermédiaire qui possèdent les fonctions les plus pesantes au niveau psychologique puisqu'elles reçoivent toutes les demandes et les mécontentements du personnel. Leurs prises de décision en temps réel, ainsi que la transmission de la décision qui est parfois non populaire auprès du personnel, le manque de reconnaissance, le rôle imprévisible, le travail fragmenté, toujours en changement en fait une position importante dans l'organisation, mais souvent difficile à faire au quotidien [Marchand A. , 2021].

Offrir des salaires

La rémunération est un facteur important de la satisfaction au travail, bien que ce ne soit pas habituellement jugé le plus important. Dans l'analyse de la comparaison des maxima d'échelles salariales, on voit que l'INESSS est bien positionné.

Concernant l'enveloppe salariale pouvant être distribuée, étant donné que seule une équipe composée d'un petit nombre de PS, soit en transfert de connaissance, montrait un problème de rétention et que l'impact de la COVID-19 affecte tous les employés, il est recommandé d'augmenter le maximum des échelles salariales de tous les titres d'emploi des personnes professionnelles visées par la Lettre d'entente numéro 5, ceci permettrait un traitement équitable étant donné qu'aucun taux de roulement des autres emplois ne justifie qu'ils soient réellement favorisés par rapport aux autres.

La conjoncture économique,ainsi que l’état des finances publiques du Québec doivent être prises en considération, lorsque la situation budgétaire reliée à l’impact de la pandémie chez les organismes en santé se sera stabilisée, l’INESSS pourrait évaluer la capacité financière d’ajouter quelques régularisations de postes.

Les milléniaux seront bientôt majoritaires sur le marché du travail. Les attentes et exigences de ces jeunes travailleurs ont radicalement changé et, pour parvenir à conserver les talents au sein des organisations, une saine gestion des employés devient aujourd’hui inévitable.

RÉFÉRENCES

Abdi N. Stratégies de rétention des employés: 7 façons de réduire le roulement (sans trop dépenser). Sparkbay 2021. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fsparkbay.com%2Ffr%2Fculture-blog%2Fstrategies-retention-employes-2&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7Cf643f80daccb4ba5bd9308d8d11c0a85%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489265652878139%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=fdOf25aBzGKkskN0rTgr3SUCw2ZihzUCv3rQgGKNYm0%3D&reserved=0.

APES. Entente intervenue entre le ministre de la Santé et des Services sociaux et l'Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec - Relative aux conditions de travail des pharmaciens exerçant en établissement de santé et de sservices sociaux. 2015-2020:156 pages.

Association des camps du Québec. Comment attirer, séduire et fidèliser les talents: les bonnes pratiques! Marketing RH. CSMO-ESAC Comité sectoriel de main-d'oeuvre - Économie sociale Action communautaire 2019. Disponible à : https://camps.qc.ca/files/9515/4291/3897/Attirer_fideliser_et_retenir_les_RH.pdf.

Audredie J-B. 8 technologies d'Attraction des talents que vous devez connaître. Futurestalents-Total Talent Management 2018. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Ffuturstalents.com%2Fmarketing-rh%2Fmarketing-des-talents%2Fhuit-technologies-attraction-talents%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C929c0816932c46777a5508d8d11b57a3%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489263380018438%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=lqVTISnQxAA6H3jbo%2BFQfXpUBf5UiLfFH6L0y1vfsIk%3D&reserved=0.

Bachand O. Le casse-tête de la recherche d'emploi en temps de pandémie. Radio-Canada 2020. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fici.radio-canada.ca%2Fnouvelle%2F1737012%2Fcovid-embauche-chomage-entrevues-videoconference&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C06b2dd3e694841ada8a408d8d3f7024e%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637492405136214974%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=qA%2FDLUy%2Bbcry8QcoUMwe7xLH%2B5ZdCWMxqGVeVOw7OpQ%3D&reserved=0.

Bélanger G. Marketing RH - Séduisez, attirez et fidélisez les meilleurs talents! Lareau-Courtiers d'assurances 2018. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Flareau.ca%2Farticle%2Fmarketing-rh-seduisez-attirez-et-fidelisez-les-meilleurs-talents%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C2f66553c99ac42152ea708d8d11b3a1e%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489262876576451%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=RBnjYd3Je7Y7F4KNXIfj%2BB9u9YFlV%2FOxJyuCpI%2FYsp8%3D&reserved=0.

Breton A. Travailleurs de la Génération Y : les attirer, les motiver et les fidéliser. Altrum reconnaissance 2019. Disponible à : https://recognition.altrum.com/blog/travailleurs-de-generation-y-attirer-motiver-fideliser/#:~:text=%C3%82g%C3%A9s%20d'environ%2025%20%C3%A0,%C2%BB%2C%20selon%20Desjardins%20Assurance%20Vie.

Centauri P. L’attraction et le recrutement au Québec – Enquête 2018. 2018. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.gestionproximacentauri.com%2F2018%2F10%2F09%2Fattraction-recrutement-quebec-enquete-2018%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C7ede66d36e8642c22d0c08d8d11ae4c1%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489261137661472%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=%2Fvr%2BpGBeZVSdA6Y2MAisMyxNrZ908w09Q0rxCQf6WfU%3D&reserved=0.

Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. Engagement et rétention du personnel en poste. CCHRSC. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fwww.ccsc-cssge.ca%2Ffr%2Fcentre-de-documentation-rh%2Finforh%2Fla-r%25C3%25A9tention-de-personnel%2Fengagement-et-r%25C3%25A9tention-du-personnel-en&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C9011165b96ca4abb169b08d8d11c4885%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489267111693550%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=0PT8Cby8nLW52pfvCHfkApnRRJMxbIe7zVMH%2B9bXCcY%3D&reserved=0.

CRHA. Le taux de roulement dans les entreprises - Appel à tous - Rapport des résultats. CRHA - Ordres des conseillers en ressources humaines agrées 2011. Disponible à : http://www.portailrh.org/sondages/sondages/appel/2011-11-09_taux_roulement_entreprises.pdf.

Emilie Pelletier CDD, CRHA. Le marketing RH: au coeur de l'attraction et de la fidélisation des employés. CHRA - Ordre des conseillers en ressources humaines agréés 2019. 19 mars 2019. Disponible à : https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2019/03/marketing-rh.

Emploi-Québec. Portrait de l'emploi et du marché du travail. Emploi-Québec. Disponible à : https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/regions/montreal/portrait-de-lemploi-et-du-marche-du-travail/.

Emploi Québec. Information sur le marché du travail. 2021. Disponible à : http://www.imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg121_appellations_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregncmp1=QC&secttxt=informatique&ssai=0&PT4=53&aprof=2161&rppg=1&PT2=21&pro=2161&type=01&motpro=statisticien&cregn=QC&PT1=0&secttypeprin=01&PT3=16&pgpr1=mtg122%5Fsommprofs%5F01%2Easp.

INESSS. Convention collective de travail 2018-2023 intervenue entre le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS). 2018-2023:129 pages.

INSPQ. Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire de l'Institut national de santé publique du Québec - À partir du 1er avril 2015 (Annexe A). 2015:29 pages.

Institut de la statistique du Québec. Le bilan démographique du Québec - Édition 2020. Québec 2020. Disponible à : https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-du-quebec-edition-2020.pdf.

Institut de la statistiques du Québec. Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale du Québec. 2019. Disponible à : https://statistique.quebec.ca/fr/document/resultats-de-lenquete-sur-la-remuneration-globale-au-quebec.

Investissement Québec. Convention collective de travail intervenue entre Investissement Québec et Sepb 571. 2015-2020:140 pages.

Jobillico. Une meilleure capacité de rétention pour une fidélisation durable : comment faire? 2014. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.jobillico.com%2Fblog%2Fcomment-faire-une-fidelisation-durable%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7Ce8ec5cf89bba44b71e5d08d8d11c5781%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489267390274173%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=iqDJaxLlxdMF3xjHrTTWCWfg8LTurhSVK1pgh0FiqYo%3D&reserved=0.

Joly F. Au-delà du popcorn et de la salle de sport : une stratégie d'attraction et de rétention réellement innovante. CRHA- Ordres des conseillers en ressources humaines agréés - Congrès 2016 International francophone des ressoureces humaines 2016. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fwww.portailrh.org%2Fcongres%2F2016%2Fwww%2Fconseils%2Fattirer_developper_mobiliser_employes.aspx&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C462ba68092934e0ccde608d8d11af210%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489260947360388%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=cpdERSqWhtt7vnhLSOM754h79GJcEAwBB4SwR1SyUmc%3D&reserved=0.

Leduc G. Pénurie de main-d'oeuvre: au-delà de l'immigration. LeSoleil 2018. Disponible à : https://www.lesoleil.com/affaires/penurie-de-main-doeuvre-au-dela-de-limmigration-0e60727c2bcebb4bdd6a7e2315ba22ac.

Lemay M. 6 stratégies incontournables pour améliorer le taux de rétention. Applauz Blogue 2019. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.applauz.me%2Ffr-ca%2Fresources%2F6-strategies-incontournables-pour-ameliorer-le-taux-de-retention&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7Cf9b462b1378240566a9b08d8d11cbbd7%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489269070613782%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=SJFTBDqIoZtjd7OoLQ17bNzjlYyX%2FYFk%2FRhE7z7Hx%2Bk%3D&reserved=0.

Maheux-Rochette C. Au-delà des avantages sociaux : Comment améliorer la rétention du personnel? Folks 2019. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Ffolksrh.com%2Fau-dela-des-avantages-sociaux-comment-ameliorer-la-retention-du-personnel%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C6dd1b4b4e6514bd0392d08d8d11c868b%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489268499130005%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=U%2BXTCvFISM6SvwZgPlXuL73Wd5CUwstEK0BDmcxccKk%3D&reserved=0.

Mandor R. Développement d'un tableau de bord de gestion. Chandler : 2012. Disponible à : http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/02/030376993.pdf.

Marchand A. HS, Savoie A. Préserver son équilibre mental et celui de son équipe (formation). IAPQ 2021;

Modaressi A. Générations X, Y et Z – une comparaison. Apunto 2017. Disponible à : https://apunto-online.ch/societe/showData/generations-x-y-et-z-une-comparaison.

Patrimoine-RH. Attraction de talents - L'humain au cœur de la transformation digitale! 2019. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.patrimoine-rh.com%2Fblog-patrimoine-rh%2Fcategory%2FAttraction%2Bde%2Btalents&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C3af227d661cd4c65d6f308d8d11acfaa%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489260370470539%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=%2FudXFRUkgwYkfn3n8XwWEx9yw4NymK7XVi%2B%2BhUqsPEc%3D&reserved=0.

Pépin C. Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'oeuvre. 2012. Disponible à : https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/04_Recueil__pratiques_GRH_2014.pdf.

Poirier PJ. 4 bonnes pratiques de gestion pour fidéliser ses meilleurs talents. Isarta infos 2020. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fisarta.com%2Finfos%2F4-bonnes-pratiques-de-gestion-pour-fideliser-ses-meilleurs-talent%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C46b2690e118b4eb0826b08d8d11cb72f%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489269156104954%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=BTSYTUcBht0O3f2gxLXuTGqr9aI1XonikTPGG%2BFCbs4%3D&reserved=0.

PratiquesRH. L'importance des stagiaires en contexte de pénurie de main-d'oeuvre. 2020. Disponible à : https://pratiquesrh.com/fr/article/limportance-des-stagiaires-en-contexte-de-penurie-de-main-doeuvre.

Psychomédia. Qu'est-ce que les générations, X, Y, Z, des milléniaux, alpha… ? Psychomédia 2016. Disponible à : http://www.psychomedia.qc.ca/societe/2016-02-16/generations-definitions.

Psychomédia. Générations Y, X et boomers : des valeurs différentes concernant le travail ? Psychomédia 2010. Disponible à : http://www.psychomedia.qc.ca/travail/2010-03-10/generations-y-x-et-boomers-des-valeurs-differentes-concernant-le-travail.

Québec. Faible variation de l'emploi et baisse du taux de chômage en décembre 2020. Québec 2021. Disponible à : https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/actualites?lang=fr&x=actualites&e=3868918993.

Randstad. Des stratégies de rétention à appliquer dès maintenant. 2019. Disponible à : https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/des-strategies-efficaces-de-retention-des-employes/.

Raymond Chabot Grant Thornton. COVID-19 - Soignez votre marque et vos employés en tout temps. Raymond Chabot Grant Thornton. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.rcgt.com%2Ffr%2Fnos-conseils%2Ftravail-crise-soigner-image-marque-employes%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C43ab3a2be00444b777e808d8d3fbf937%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637492426456876134%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=Ufl%2B68eWynBzjl4TVt7JEYzZZZA6vTb3hBm52RcbKTM%3D&reserved=0.

Roussin F. Rétention des employés: Comment s'adapter aux milléniaux. Jobboom 2019. Disponible à : https://www.jobboom.com/carriere/retention-des-employes-milleniaux/.

awalha L. Comment augmenter son taux de rétention des employés. Atman Co 2017. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fatmanco.com%2Ffr%2Fblog%2Fcapital-humain%2Fcomment-augmenter-taux-retention-employes%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C5f0d9cb7f9be4bd05b3208d8d11c3015%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489266855540098%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=xX%2FU0n5bmMte729UuoWVgXKKyTTpL4rAcOaVnbF%2FIy4%3D&reserved=0.

Société Santé en français et Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario. Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé. 2015:40.

SQI. Rémunération et autres dispositions d'ordre monétaire (chapitre 7-0.00). 2015-2020:113 pages.

Statistique Canada. Variance et écart-type. 2021. Disponible à : https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch12/5214891-fra.htm.

Statistiques Canada. Retirement age by class of workers, annual. 2021. Disponible à : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410006001.

Techno compétences. Attraction et rétention : l'importance des pratiques RH innovantes. Techno compétences. Montréal : 2019. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.technocompetences.qc.ca%2Fpratiques-rh-innovantes%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7Cf388f7d7edf84eb7017508d8d11a7c30%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489258976468553%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=I0nybOh2zlM6l3jXd4cNzTDnXnFV0h41W3iKPQCAB3g%3D&reserved=0.

TechnoGénie-Chasseurs de talents. Problème de rétention : pourquoi vos employés quittent-ils? Québec : 2019. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.technogenie.com%2Ffr%2Fblogue%2Fprobleme-de-retention-pourquoi-vos-employes-quittent-ils%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C95946886fbc148d155e808d8d11c6226%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489267122627290%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=ckONCV%2FERHH0CzgwPRrP8IrT7WF1kxhj2foWQ3pbaIw%3D&reserved=0.

Trépanier J. Les 6 facteurs de rétention pour devenir un employeur de choix. Groupe Conseils MCG-Ressources humaines et organisationnelles. Bécancour : 2019. Disponible à : https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fgroupeconseilsmcg.com%2Ffr%2Fblogue%2Fles-6-facteurs-de-retention-pour-devenir-un-employ%2F&data=04%7C01%7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C3adac723ed8b42aa0daf08d8d11bfd49%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637489265429156129%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=P%2FmJAqwv7QDdwqFmbj41UeqExJTmATCj0PJ2oBFq5eM%3D&reserved=0.

ANNEXE A

Génération au travail

Tableau 12 : Caractéristiques des générations au travail

Nom de la génération[1]	Période d'année de naissance[1]	Âge en 2020	Caractéristiques de la génération au travail[1]
Les baby-boomers	1946 - 1964	74 ans - 56 ans	• Moins de 10 % de la population active.
La génération X	1965 - 1980	55 ans - 40 ans	• Équivalente en % de la population active à la génération Y. • A grandi en étant protégée sans se faire beaucoup de soucis et dans un environnement de bien-être matériel élevé. • Charnière entre l'époque industrielle et celle numérique. • A été la première génération ayant des contacts durant son enfance avec des ordinateurs. • On lui a répété qu'elle n'avait aucune perspective, qu'elle montrait une certaine indifférence au quotidien et qu'elle était superficielle et égoïste. • S'est plutôt consacrée à elle-même et a donné beaucoup d'importance à la mode et aux marques. • Bien que la carrière joue un rôle important, elle donne beaucoup de valeur à une bonne conciliation travail-vie personnelle.
La génération Y ou génération des milléniaux ou millénariaux	1981 - 2000	39 ans - 20 ans	• Équivalente en % de la population active à la génération X • Remet en question la tradition pour bouleverser le monde du travail. • Habituée à vivre avec des incertitudes dans la planification de sa vie, à s'adapter à de nouveaux environnements et à laisser le plus d'options possibles ouvertes autant dans sa vie privée que professionnelle. • Génération internationale, géographiquement flexible et polyglotte. • Ses membres ont, en grande majorité, une formation académique. • A peu de concurrents, car ses membres sont peu nombreux. • Attend plus et exige plus des employeurs potentiels. • Fixe des priorités en ce qui concerne son lieu de travail et comment elle veut travailler. • Ses cinq priorités relatives au choix de la place de travail : salaire à 89 %, loisirs à 87 %, sécurité à 85 %, collègues géniaux à 84 % et conditions de travail flexibles à 82 %. • Parfois qualifiée de paresseuse ou parfois de travailleuse, dépend des publications. • Investit avant tout pour elle-même. Prévoit vivre des mises à pied dans sa vie professionnelle. • Préfère faire des pauses (temps pour elle et ses loisirs, se reposer ou voyager). • Pas une priorité de diriger une équipe • Important d'avoir de l'argent et un but pour ses activités • Important d'avoir des collègues géniaux et pouvoir apporter une contribution positive. • Préfère un épanouissement personnel par le travail à une carrière classique.
La génération Z, les Zoomers	2001 - ...	19 ans - ...	• Nouvelle génération sur le marché du travail. • Vit dans un monde numérique depuis sa naissance. • Très bien informée et toujours connectée. • Gère parfaitement l'information. • À des attentes et des buts précis par rapport à sa carrière professionnelle. • Recherche beaucoup de reconnaissance. • Préfère apprendre directement dans l'entreprise, les diplômes n'ont pas d'importance à ses yeux. • Se voit autodidacte avec un esprit entrepreneurial développé.

Nom de la génération[1]	Période d'année de naissance[1]	Âge en 2020	Caractéristiques de la génération au travail[1]
			• Façon de travailler marquée par la curiosité et la passion. • Ne pense pas travailler sur le long terme pour un seul employeur. • Besoin de beaucoup de liberté, sinon désintéressement. • Beaucoup encore en formation, développement non terminé.

[1][Psychomédia, 2016], [Psychomédia, 2010], [Modaressi, 2017]

ANNEXE B

Lettre d'entente numéro 5

LETTRE D'ENTENTE NUMÉRO 5

CONCERNANT LA CRÉATION D'UN COMITÉ RELATIF À L'EXPERTISE, L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES PROFESSIONNELLES ET DES PROFESSIONNELS À L'INESSS

Considérant que les parties souhaitent convenir d'une entente négociée relativement aux conditions de travail des professionnels (ci-après appelés les « personnes employées »), de l'INESSS, pour la période du 29 avril 2018 au 28 avril 2023.

Considérant que les parties sont disposées à poursuivre les discussions sur l'expertise, l'attraction et la rétention des personnes employées;

Les parties conviennent de créer un comité dont le mandat est de :

- Dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées de l'INESSS
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'Expertise générale et spécifique des emplois des personnes employées de l'INESSS.

Le comité est composé des personnes suivantes :

- 2 représentants de la partie patronale;
- 2 représentants de la partie syndicale.

Le comité de travail entreprend ses travaux à compter du dépôt du rapport final par le comité professionnel de la fonction publique.

Les membres du comité peuvent s'adjoindre, au besoin et à leurs frais, des personnes ressources qu'elles jugent appropriées à l'avancement des travaux.

Le comité réalise ses travaux de la façon suivante :

- Les membres du comité échangent la documentation qu'ils jugent pertinente et collaborent aux travaux.
- Afin de réaliser son mandat, le comité peut prendre en considération les éléments suivants :
    - les particularités des attributions des emplois des personnes employés;
    - les problématiques d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées;
    - les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des emplois des personnes employées
    - Les structures salariales des autres organisations employant des professionnels au Québec
    - les conditions de travail des autres organismes employant des professionnels au Québec
    - la conjoncture économique du Québec
    - l'état des finances publiques du Québec
    - tout autre élément pertinent visant uniquement le Québec

- Afin de réaliser son mandat, le comité doit prendre en considération l'élément suivant :
    - les effets des travaux à l'égard de la cohérence de la structure salariale et l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

Le rapport du comité de travail doit être remis dans les 180 jours suivant le dépôt du rapport final par le comité professionnel de la fonction publique. Le rapport comprend les recommandations (conjointes ou non) des représentants de la partie patronale et de la partie syndicale qui sont membres du comité.

À défaut de recommandations conjointes entre les parties, un engagement hors convention collective pourrait prévoir au 31 mars 2020, une augmentation maximale de 2% au dernier échelon des échelles salariales.

L'application et la mise en œuvre des recommandations acceptées conjointement prendront effet, le cas échéant, à compter du 31 mars 2020.

ANNEXE C

Sondage envoyé aux directeurs de l'INESSS

Bonjour,

Dans le cadre des négociations en vue du renouvellement de la Convention collective des professionnelles et professionnels 2018-2023, la Lettre d'entente numéro 5 prévoit des discussions concernant les questions d'expertise, d'attraction et de rétention des personnes professionnelles. Cette même lettre prévoit la création d'un comité composé de représentants de la partie patronale et de la partie syndicale.

Tel qu'il est précisé dans la Lettre d'entente, le mandat du comité est le suivant :

- Dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées de l'INESSS.
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des personnes employées de l'INESSS.

À cette fin, les membres du comité aimeraient que vous remplissiez un petit sondage qui ne devrait pas vous prendre plus de 15 minutes. Nous vous demandons de répondre selon vos perceptions, vous n'avez pas à faire de recherche pour y répondre.

- Selon vous, quels types d'emploi sont les plus difficiles à recruter?
    - Dans votre direction/bureau :
    - Dans les autres directions/bureaux de l'INESSS
- Selon vous, est-ce que ce sont ces mêmes types d'emploi qui posent un problème de rétention ?
    - Sinon, quels sont les postes qui posent un problème de rétention à l'INESSS?
- Selon vous, quels moyens/méthodes de recrutement pourraient être efficaces pour attirer davantage de candidats répondant aux exigences requises dans les types de postes que vous avez identifiés comme étant difficiles à combler?
- Selon vous, quels moyens/méthodes pourraient être efficaces pour améliorer la rétention pour les types de postes que vous croyez être en rareté?
- Autres commentaires

ANNEXE D

Affichages des postes – Complément d'information

Tableau 13 : Affichages des 13 titres d'emploi retirés de l'analyse (période couverte : 1er avril 2017 au 31 mars 2020)

Titre d'emploi[1]	Nombre de postes affichés	Nombre de jours pour pourvoir le poste	Nombre de candidats répondant aux critères par affichage
1321 - Analyste en informatique	1	N/A	Aucun CV reçu
1321 - Analyste en informatique[2]	1	27	3
1201 – Conseiller en design	1	59	12
1201 – Conseiller en design	1	17	1
1302 – Conseiller en gestion des ressources financières	1	16	3
1300 – Conseiller en information scientifique	1	47	7
1315 – Conseiller en performance organisationnelle	1	76	2
1113 – CS Pharmacie	1	19	2
1114 - CS Pharmacoéconomie	1	45	4
1300 – Conseiller en information scientifique	1	179	1
1319 – CS Services sociaux	1	60	4
1319 – CS Services sociaux	1	56	6
1423 - PS innovation et éval.[3]	1	84	13
1402 – PS statistiques	1	74	3
1407 – PS transfert de connaissances	1	102	12
1407 – PS transfert de connaissances	1	48	15

[1]Les titres d'emploi des postes ont été ajustés pour refléter la présente convention.
[2]Non comblé
[3]Le poste de PS Innovation et éval. a déjà été affiché, mais il a été aboli depuis.

ANNEXE E

Revues de littérature – Attraction et rétention

Tableau 14 : Revue de littérature sur les pratiques d'attraction de nouveaux candidats

Références	Définition du message et positionnement	Entrevue d'embauche	Collaboration/alliance	Pratiques innovantes/Outils	Salaires/conditions et avantages additionnels
[Société Santé en français et Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario, 2015]	• Mobiliser et sensibiliser l'ensemble du personnel • Planifier le recrutement en tenant compte des enjeux du marché de l'emploi local. • La réputation de l'employeur • Rayonnement de l'établissement • Employeur de choix • Soutien à la pratique professionnelle (formation, plateau technique et autres) • Liens avec les milieux d'enseignement, de recherche et communautaires • **Recrutement par affinité :** Recruter dans les milieux (communautés francophones, milieux ruraux, isolés), former et faire en sorte que les personnes professionnelles formées retournent travailler dans leurs milieux d'origine		• Établir des partenariats avec les institutions de formation; • Promouvoir l'identification des étudiants inscrits aux programmes en santé dans les institutions postsecondaires; • Créer des emplois d'été; • Accueillir des étudiants et des stagiaires; • Créer un bassin de candidats potentiels qui connaîtront l'organisation et y auront déjà tissé des liens. • Créer des postes en partenariat avec d'autres organisations	• **Recrutement par caractéristiques de la pratique professionnelle:** Attirer et retenir les professionnels en leur offrant des avantages liés à la technologie (dossier électronique, équipement, vidéoconférence, etc.) ou des liens avec des collèges ou universités • **Recrutement par entente contractuelle :** Recrutement pour un temps déterminé à la suite d'une bourse d'étude, ou autre avantage nécessitant un temps de travail dans la région	• Les conditions de travail • Flexibilité, horaire • Vacances, congés, etc. • Autonomie professionnelle • Travail en équipe interdisciplinaire • Charge de travail • Possibilités d'avancement • Salaire selon le marché • Avantages sociaux • **Recrutement par incitatif économique :** offrir des primes aux postes bilingues, des primes au recrutement ou autres primes • La qualité vie au travail • Proximité géographique du domicile • Transports en commun • Garderie en milieu de travail
[Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance]	Les jeunes personnes employées : • Attirer la prochaine génération d'employés • Si les organisations veulent survivre, elles devront apprendre à attirer et à retenir en fonction la prochaine génération d'employés. Selon une recherche menée auprès des jeunes par le Conseil RH pour le secteur communautaire, les jeunes aimaient pouvoir constater l'impact du travail auquel ils participaient. Même s'ils travaillaient dans un bureau et ne pouvaient pas souvent se rendre compte des résultats de ce travail lorsqu'ils ont pu constater ces résultats ils ont souvent été très impressionnés, et cela de façon durable. • Donnez l'occasion aux jeunes employés de constater l'impact de leur travail.				Avantages sociaux : permettre aux employés d'avoir accès à leurs avantages sociaux dès la date de leur embauche.
[Emilie Pelletier, 2019]	**L'analyse :** Pour s'assurer que l'offre et le message sont adaptés aux candidats que l'on souhaite rejoindre, on doit faire une analyse de la situation en amont. On doit comprendre le marché de l'emploi dans lequel l'entreprise évolue, clarifier ce que l'on a à offrir, notre capacité d'attraction et, bien entendu, l'expérience candidat actuellement offerte. Les sondages RH traditionnels centrés sur la satisfaction des employés ne permettent de capter qu'une portion des informations dont on a besoin. L'analyse devrait également inclure les facteurs d'attraction, c'est-à-dire les différents attributs qui rendent l'entreprise attrayante sur le marché. Parmi ceux-ci, on retrouve les facteurs de sens, la notoriété organisation, les attributs organisationnels et les attributs des emplois. **La structuration du positionnement :** On doit choisir le positionnement que l'on souhaite véhiculer sur le marché. C'est un choix stratégique qui, en marketing, est illustré par les fameux quatre « P » : le prix, la place, le produit et la promotion. Le positionnement employeur de l'entreprise est lui aussi le résultat d'un choix stratégique qui repose sur les attributs actuels de l'organisation. C'est un choix dans le sens où on devra miser à court terme sur les atouts que l'on possède, et non sur l'organisation que l'on souhaiterait être.			**Choisir les bons outils :** Pour être en mesure de faire valoir par la suite notre positionnement et les attributs que l'on a à offrir en tant qu'employeur, il faudra bien sûr choisir les outils et stratégies de communication les plus adaptés. C'est l'étape la plus visible du marketing RH, et celle à laquelle on accorde souvent le plus d'importance. Pourtant, sans la compréhension approfondie de notre clientèle cible, compréhension que l'on obtient par la mise en œuvre des deux étapes précédentes, on risque de promouvoir les mauvais messages, de la mauvaise façon et avec les mauvais outils.	

Références	Définition du message et positionnement	Entrevue d'embauche	Collaboration/alliance	Pratiques innovantes/Outils	Salaires/conditions et avantages additionnels
	Même si les candidats recherchent l'entreprise idéale leur offrant les meilleurs salaires, les meilleurs avantages, les meilleurs outils, etc., elles doivent tout de même miser sur les avantages qu'elles ont actuellement à offrir tout en gardant en tête les possibilités qu'elles ont de s'améliorer pour devenir encore plus attirantes. Les entreprises devront donc décider, parmi l'ensemble de ceux dont elles disposent, sur quels attributs elles souhaitent miser pour attirer les talents.				
[Techno compétences, 2019]				• Adopter des pratiques RH innovantes relatives à l'attraction et à la rétention s'avère indispensable pour optimiser les services RH • Flexibilité au travail : le télétravail représente un argument de fidélisation et d'attraction. • Développer une marque employeur sur le Web. • Communiquer une image professionnelle et humaine de l'entreprise via un site ou les réseaux sociaux. • Faire en sorte qu'un candidat ou qu'un employé se reconnaisse dans l'image de marque de l'entreprise fait partie des pratiques RH innovantes • Offrir à un « employé leader » plus de latitude dans ses tâches.	Les structures de bonification difficilement atteignables peuvent également représenter un risque pour l'employeur. Proposer des bonus basés sur la performance de l'entreprise, sans prendre en compte la performance individuelle, peut frustrer vos talents.
[Pépin, 2012]	• Établir un diagnostic marketing RH : étude des perceptions externes, audit des pratiques, étude des perceptions internes, étude de positionnement. • Établir une stratégie de marketing RH. • Élaborer une stratégie de recrutement (profil d'exigences pour le poste à pourvoir soit clairement établi, description de l'emploi, contexte, compétences recherchées, etc.). • Choisir un positionnement employeur : mesurer l'écart entre le positionnement réel et le positionnement souhaité de l'entreprise; • Créer une marque employeur : la marque employeur est le reflet de l'identité de l'organisation comme employeur. Présentation sur le marché du travail de manière originale ou distinctive, et sert à promouvoir le positionnement voulu. • Déterminer la segmentation appropriée : cibler le message et le média afin de s'adresser aux bons candidats; • Décider du *mix* marketing RH à utiliser : produit (poste à offrir), place (attributs organisationnels), promotion (réputation), prix (rémunération), service à la clientèle (approche RH); • Déploiement d'une stratégie de communication marketing RH : • Promotion : stages, emplois d'été, emplois temporaires, portes ouvertes; • Relations publiques : communiqués/conférences de presse, articles dans les magazines, conférences des dirigeants, participation à des émissions de radio/télévision; • Commandite (par exemple, des événements organisés dans les écoles de la région); • Publicité : journaux, autres supports d'affichage (autobus, panneaux, etc.); • Les nouveaux médias (Facebook, Twitter, LinkedIn, Humagine); • Site Web d'entreprises avec une section « carrière ». • Emploi et environnement Image et réputation de l'organisation : • Les candidats potentiels seront davantage attirés vers une entreprise ayant une réputation globale positive (pas seulement en tant qu'employeur). • Toute image projetée démontrant le succès ou la responsabilité sociale de l'entreprise aura un impact positif.	• Repositionner l'entrevue et son fonctionnement : • Connaître l'identité de son organisation et être en mesure de la soumettre et de la faire valoir auprès des employés et des candidats potentiels s'avère un incontournable.		• Ne pas oublier le rôle d'Internet et des médias sociaux • Google, Twitter, LinkedIn et Facebook • Site web de l'organisation GESTION DE LA DIVERSITÉ La gestion de la diversité représente encore un facteur peu connu par les employeurs. À ce jour, ce concept n'obtient pas encore toute l'attention qu'il devrait, vu son importance croissante étant donné qu'il commence seulement à s'instaurer dans les entreprises. Cependant, avec le phénomène de raréfaction de la main-d'oeuvre, les employeurs n'auront d'autre choix que **d'engager des employés de plus en plus diversifiés pour s'assurer de pourvoir les postes vacants**; comprendre et gérer la diversité devient crucial afin d'assurer le positionnement des organisations.	• Rémunération globale, directe et indirecte • Formation et développement • Conciliation travail-famille-études • Gestion de la diversité • Climat de travail • Communication et participation • Culture organisationnelle • La flexibilité et la proactivité. • L'engagement organisationnel et l'habilitation psychologique Programmes, activités : • Assistance aux employés • Prévention des blessures au dos • Gestion du stress • Alimentation • Soins de santé • Gestion du poids • Ergonomie • Décrire le programme de formation. • Environnement physique Promotions spéciales

Références	Définition du message et positionnement	Entrevue d'embauche	Collaboration/alliance	Pratiques innovantes/Outils	Salaires/conditions et avantages additionnels
	• La responsabilité sociale : l'employeur ne doit plus seulement se limiter au recyclage ou autres, il doit modifier ou ajouter certains aspects dans sa gestion des ressources humaines; par exemple, il pourrait intégrer une politique de santé et de mieux-être.				
[Patrimoine-RH, 2019]	Il faut parfois savoir arrêter d'améliorer l'existant et réinventer totalement ses pratiques. *Ce n'est pas en essayant d'améliorer la bougie qu'on a inventé l'électricité !* Pensez en dehors du cadre! Car oui, le monde a changé et aujourd'hui le maître mot est instantanéité. Comment faire face à la cinquième révolution annoncée (le digital)? Les RH doivent être « hyper » à l'aise avec les réseaux sociaux. Ce n'est plus un avantage, c'est devenu une obligation. Cela doit faire partie du descriptif de poste dans les éléments non négociables. L'entreprise doit repenser sa stratégie de collaboration interne. Fini les silos où chacun est maître de son art. Le dé-silotage devient une priorité d'entreprise. Hyperconnexion, visibilité, liberté de travail et au travail, fidélisation difficile et instantanéité. Offrir de la formation de manière à acculturer vos équipes RH aux enjeux des changements actuels.			• Les 4P du marketing (produit – prix – place – promotion), et bien aujourd'hui on doit appliquer les 4D du numérique (**disruption – digitalisation – dé-silotage – diffusion**), pour être efficace dans les méthodes d'attraction de talents. • **Communiquer** (**segmentation** = les bons mots pour la bonne cible) • Comment **diffuser** ses offres sur les réseaux sociaux • **Optimiser la visibilité** (image de marque employeur) de l'organisation sur tous les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn, Pinterest, Instagram) • U**tiliser les communautés, les groupes, les blogues** • Quels outils utiliser pour **automatiser les tâches** et être performant dans l'attraction de talents • Vous **Googlelisez-vous** régulièrement, pour en savoir plus sur l'organisation tout comme les candidats le font. • Choisir les **mots-clés** utilisés. • Avoir une **stratégie d'e-cooptation.** • Recrutez-vous avec des affichages de poste dynamiques et facilement viraux, comme la vidéo (https://youtu.be/KS0_eBKYxi0) ? • **La mobile attitude :** Répondre aux besoins d'avoir l'information sur les cellulaires, les cellulaires que les candidats regardent plus de cent cinquante fois notre cellulaire par jour! • Définir une stratégie de ***sourcing*.** • Mettre en place des **outils gratuits** qui simplifieront les démarches RH et marketing, tel que Slack-social (http://slacksocial.com/?ref=71653)	
[Association des camps du Québec, 2019]	• Activité de présentation • Comprendre les bases du marketing RH : concept qui s'approprie les bases et les techniques du marketing et de la communication organisationnelle. Vise à séduire vos futurs collaborateurs (candidats) sur le marché de l'emploi externe et à fidéliser les compétences de l'organisation (interne). • Vendre, valoriser, rendre l'organisation « attractive » aux meilleurs talents. • Étonner, convaincre, sélectionner les talents. • Assurer le rayonnement et le leadership de l'organisation. • Échanger sur les bonnes pratiques d'attraction, de recrutement, de mobilisation et de fidélisation, s'inspirer collectivement. • Quelle est votre valeur ajoutée comme employeur? Quelle image dégagez-vous aux yeux des candidats? Quelle place occupez-vous dans la tête et dans le cœur des travailleurs versus les concurrents? • Revoir l'image perçue de l'organisation, la « e-réputation ». • Se positionner face à la concurrence. • Afficher nos avantages concurrentiels	Séduction : • Première impression • Premier contact • Embauche, contrat (promesse d'engagement) • Accueil • Intégration • Soutien • Climat Mesurer son impact auprès du candidat : (perception sur l'entreprise)	Faire rayonner le secteur pour accroître le bassin de main-d'œuvre et favoriser la relève.	• Stratégie d'acquisition de talents? • Que font nos compétiteurs pour attirer les candidats? • Cherchons-nous à rejoindre une population cible en particulier? Si oui, comment s'y prendre pour la séduire? • Faire notre marque dans le milieu. • Bonnes pratiques d'attraction : • Slogan, image, etc. • Bonnes pratiques de recrutement : offre d'emploi attrayante, visite de l'organisation, etc. • Bonnes pratiques de mobilisation/engagement/fidélisation : programmation en lien avec intérêt-forces, party Noël, etc. • Bonnes pratiques de reconnaissance • Outils/moyens pour se rendre visible • Valeurs ajoutées de l'organisation	• Conditions de travail • Facteurs liés à l'emploi • Être innovant : une assurance dentaire, un nouveau vélo. • Facteurs liés aux individus (qualité de collègues, relations avec le supérieur, climat de travail, leadership des cadres supérieurs) • Facteurs liés au contexte (taille, mission, reconnaissance au travail, communication, réputation de l'organisation, ressources, technologies) • Facteurs liés aux occasions de se développer (possibilités de carrière, dév. de compétences)
[Joly, 2016]	L'expérience-employé doit être perceptible dès le début du processus d'embauche, en commençant par la façon dont on entre en contact avec les candidats potentiels. *« Il faut aller chercher les candidats passifs, conseille Marie-Andrée Lavoie. On ne cherche plus un emploi comme on le faisait avant. Même utiliser les médias sociaux, ce n'est plus innovant aujourd'hui ».* • Chercher de nouvelles façons de recruter des candidats. • Savoir ce que l'on cherche et savoir bien l'exprimer. • Important de définir ce qui me distingue de mes compétiteurs.				Une expérience-employé bien définie permettra aussi de réduire la pression sur les salaires. Ceux-ci ne doivent évidemment pas être déconnectés de ceux offerts ailleurs, mais il n'est pas nécessaire de chercher systématiquement à offrir plus que les autres. Plus importante encore est sans doute l'organisation du travail, notamment la place à donner au télétravail. Les deux CRHA notent que de nombreuses

Références	Définition du message et positionnement	Entrevue d'embauche	Collaboration/alliance	Pratiques innovantes/Outils	Salaires/conditions et avantages additionnels
	• Il faut en plus que le discours du recruteur soit cohérent avec ce que vivra le nouvel employé après son embauche.				entreprises empruntent des chemins fort différents. Certaines tentent de faciliter le télétravail au maximum alors que d'autres cherchent au contraire à rendre leurs bureaux aussi attrayants et stimulants que possible. Bien définir sa philosophie d'entreprise et le type d'employés que l'on désire voir y prendre part permettra de s'engager dans la meilleure direction.
[Centauri, 2018]	**Méthodologie globale de l'enquête sur l'attraction et le recrutement au Québec** • Une enquête a été effectuée auprès d'entreprises du Québec (collecte de données 2017), avec un total de 891 répondants). **Objectifs de l'enquête :** • Identifier les pratiques et intentions de recrutement et d'attraction des entreprises québécoises. • Comprendre leur positionnement en ce qui a trait à l'investissement dans la marque employeur et le marketing RH. • Exposer les préoccupations et appréhensions des employeurs face à l'avenir, en termes de recrutement et d'attraction. **Quelques données sur l'enquête :** • L'enquête révèle que 58% des entreprises ont un taux de roulement inférieur à 10 %. • 11 % des répondants ne connaissaient pas le taux de roulement actuel de leur entreprise. **Pratiques RH pour améliorer l'attractivité :** (si elles en avaient la possibilité), la **rémunération** et les **avantages sociaux**, le **développement des compétences** et la **reconnaissance**. **Marque employeur et marketing RH :** • Les entreprises sont partagées quant à leur positionnement à l'égard de l'investissement dans la marque employeur et le marketing RH. • La marque employeur englobe les avantages qu'offrent l'entreprise, le milieu de travail et les pratiques de gestion, tandis que le marketing RH touche plutôt la capacité de l'employeur à promouvoir les avantages de son entreprise et son milieu auprès des candidats. **Selon l'enquête sur l'attraction et le recrutement au Québec :** • Seulement 31 % des entreprises sont enthousiastes et prêtes à investir les ressources requises ; • 28 % des entreprises sont plus ouvertes, mais demeurent à convaincre ; • 22 % s'interrogent sur les retombées ou l'investissement (en temps et en argent) requis. **Qui anime les réseaux sociaux des entreprises :** • Lorsque la taille d'entreprise diminue, c'est **un employé sans formation** liée aux médias sociaux qui anime les comptes sociaux de l'entreprise. • La plupart des employés n'ont reçu aucune formation continue sur les médias sociaux, sinon peu, dans la dernière année. Il s'agit ici d'une importante lacune de la part des entreprises québécoises à ne pas offrir de formation sur ce sujet, étant donné les changements fréquents des fonctionnalités des différentes plateformes. Les responsables doivent être informés et à l'affût de ces nouveautés et changements afin d'être performants et efficaces dans l'animation			**Les entreprises du Québec utilisent-elles les réseaux sociaux pour améliorer leur attractivité et leur performance à recruter?** • Pour plusieurs raisons, les entreprises se doivent d'être présentes sur Internet. Cette nécessité ne cesse de croître avec les années. Les objectifs ou raisons d'être présentes sont multiples : augmenter leurs ventes, améliorer l'expérience client, communiquer leur marque, tant corporative qu'en tant qu'employeur, mais surtout recruter les bons candidats ainsi que se faire voir et connaître par ceux-ci. • Plus la taille d'entreprise augmente, plus les probabilités de posséder une page entreprise Facebook ou LinkedIn sont grandes. • 74 % des entreprises du Québec, selon l'enquête réalisée, ont une page entreprise Facebook. • 58 % des entreprises du Québec, selon l'enquête réalisée, ont une page entreprise LinkedIn.	

Références	Définition du message et positionnement	Entrevue d'embauche	Collaboration/alliance	Pratiques innovantes/Outils	Salaires/conditions et avantages additionnels
	des réseaux sociaux de l'entreprise. La formation et la formation continue sont largement sous-investies à cet égard.				
[PratiquesRH, 2020]				Embaucher un stagiaire est une excellente façon d'évaluer son potentiel. Par ailleurs, un stagiaire apporte une contribution significative à la rentabilité d'une entreprise. Les stagiaires peuvent également apporter une nouvelle perspective à une organisation, ainsi que de nouvelles compétences et connaissances acquises dans son programme d'études.	
[Bélanger, 2018]	• À titre de recruteur, il faut maintenant regorger de créativité pour trouver de nouvelles façons d'attirer les meilleurs talents. Il ne suffit plus d'annoncer et d'afficher les postes à pourvoir, il faut tout mettre en œuvre pour convaincre la pertinence de postuler au sein de l'entreprise. • La solution : oser se démarquer sur le marché du travail en pratiquant le marketing RH pour stimuler les stratégies d'attraction et de fidélisation. Le marketing RH est une approche des ressources humaines qui utilise les connaissances et les stratégies du marketing pour valoriser l'entreprise auprès de ses clients : les candidats et les employés. L'objectif est de clarifier, consolider et promouvoir le positionnement employeur de l'entreprise afin de séduire, attirer et fidéliser les employés. Ainsi, il faut maintenant accorder une grande importance à l'expérience du candidat, à l'expérience employée et à l'expérience de marque. • Reconnaître son public cible et s'adresser à celui-ci à travers des offres d'emploi accrocheuses et uniques.	Améliorer sa capacité d'attraction en communiquant mieux sa marque employeur et en adoptant de nouvelles stratégies de recrutement : • Identifier son attractivité, son positionnement et sa marque employeur afin d'utiliser ceux-ci comme argumentaire auprès des prospects. Un sondage d'attraction auprès des employés peut être un bon moyen pour mettre en valeur les composantes du positionnement employeur. • Adapter le processus d'embauche afin qu'il soit plus dynamique, agréable et rapide afin de gagner l'intérêt des candidats. Il est important qu'ils aient une bonne première impression.	La recherche du candidat idéal est désormais une activité concurrentielle, car chaque organisation veut attirer les meilleurs étudiants correspondant à ses besoins. De plus, il existe plusieurs programmes d'études, et ce, sur plusieurs niveaux. Voici donc quelques conseils pratiques : • Contacter votre conseiller du programme. • Accueillir un stagiaire, il est déjà en contact avec les établissements scolaires et saura vous guider. • Adapter l'offre de stage aux exigences des programmes et des milieux d'enseignements visés. • Publier l'offre de stage sur les plateformes Web de ces milieux d'enseignements ainsi que sur vos réseaux sociaux et votre site web. • Commencer le processus de sélection des candidats potentiels. • Il est nécessaire de définir clairement une série de critères d'évaluation afin de réduire les erreurs liées à la sélection des candidats.	Tranquillement, l'entreprise créera sa propre distinction, sa marque employeur, qui lui permettra de rivaliser avec d'autres entreprises sur le marché du travail. Elle doit optimiser la diffusion de ses messages de marque sur la section carrière, les réseaux sociaux et les médias traditionnels. • Être présent sur les médias sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, etc.) et publier régulièrement des publications selon la stratégie de contenu mise en place. • Créer ou réviser la section carrière du site Internet de l'entreprise. • Ajouter à votre page entreprise LinkedIn une page carrière pour donner un aperçu unique de la vie organisationnelle, de la culture et des ouvertures de poste. • Réaliser de courtes vidéos dynamiques faisant la promotion de votre entreprise. Développer un programme d'ambassadeurs en sélectionnant une équipe d'employés qui contribueront à augmenter la visibilité de l'entreprise. • Passer en mode *sourcing* en mettant en place une stratégie de recherche de candidat afin de repérer des profils passifs et les convertir en candidats potentiels. LinkedIn Recruiter est un bon outil vous permettant de faire des recherches avancées et d'entrer directement en contact avec de nouveaux talents. • Être présent sur le terrain (salons de l'emploi, écoles, événements de réseautage, etc.). • Structurer et mettre en œuvre une stratégie de contenu sur les médias sociaux afin de convertir, séduire et intéresser le réseau.	Offrir des salaires et des bonus à la performance qui sont compétitifs et supérieurs à la concurrence.
[Audredie, 2018]	Le CV et les candidats qualifiés se font rares. Pour répondre à la demande des opérations, le recrutement doit relever le défi de l'attraction. Le recrutement est devenu bien plus que de l'acquisition des talents. Fondé sur les principes qui ont fait leurs preuves depuis plus de 15 ans en marketing pour générer des visites et des clients, le recrutement devient marketing. Il cible, rejoint, attire, fait considérer et fait agir des candidats passifs, des talents spécifiques, des bassins (viviers) de talents sous-exploités. **Vu et revu. Touché !** *Talent Discovery* et le *Talent Rediscovery* permettent de recibler des visiteurs (*Retargeting* et de garder informer vos contacts une fois le courriel collecté (*Remarketing*).	**Repenser le parcours candidat !** C'est ce qu'il vous reste à faire avec des technologies d'attraction secondaires qui font que l'expérience est plus plaisante: Outils d'autoplanification des interviews (*schedulling*) Vidéos asynchrones et synchrones pour les interviews		• **Tout commence avec du marketing de contenu :** article, webinaire, *podcast*, *white paper*, enquête, *use case*, vidéo YouTube ou Viméo, événements, académie, contenus de formation, *stories* Instagram, etc., site carrière / microsite / *landing page* / formulaire, blogue, *podcasts*, videos, médias sociaux (page entreprise LinkedIn, page Facebook, Instagram, Medium, Page Glassdoor, communautés Slack, etc.). • **Augmenter votre audience :** Les 2e technologies d'attraction des talents facilitent le «*Social Advocacy*» ou l'«*Employee Advocacy*». Elles visent à rejoindre mieux et plus de visiteurs, vos potentiels candidats. • On cherche à se démarquer, à engager la discussion et à engranger des clics et des courriels. C'est en se basant sur vos leaders, sur vos ambassadeurs et sur votre bataillon d'employés engagés que pourrait démultiplier la portée de vos présences sur les médias sociaux. • Pour vous aider à démultiplier votre présence et toucher des profils par affiliation à vos collaborateurs, Smarp, PostBeyond ou SociallyMap	

Références	Définition du message et positionnement	Entrevue d'embauche	Collaboration/alliance	Pratiques innovantes/Outils	Salaires/conditions et avantages additionnels
	Démarrer la conversation, sans formalité : Vous montrer accessible, ouvert et humain. Quand il y a pénurie, on veut dialoguer avec tous ceux qui ont fait un effort pour se rendre jusqu'à vous. Le *chat* ou messagerie instantanée: très simplement, il est possible d'ajouter avec un budget réduit un module de *chat* à votre site carrière. **Capter les contacts :** Le CRM (*Candidates Relationship Management*) ou aussi appelé TRM (*Talent Relationship Management*). Les 8e technologies d'attraction sont la plus larges et la plus complètes. Le champ de bataille de ces nouvelles plateformes est immense. Je dénombre actuellement plus de 30 plateformes différentes dédiées à cette fonction. La plupart ont une assise solide. Il faut ajouter à cela les HCM et les ATS qui enrichissent leur offre pour adresser l'enjeu de l'attraction.	Outils de présélection de dernière génération (rapides et ludiques) **Transformer la fonction recrutement et investir.**		• ***Targeting* (ciblage) :** via Google Adwords ou Bing Ads ou Criteo, des publicités s'affichent selon vos recherches Google, Bing ou Yahoo. • **Retargeting** (reciblage): via Google Adwords ou Criteo des bannières publicitaires s'affichent et se réaffichent sur des sites pertinents pour les visiteurs. Elles ne s'affichent que pour ceux qui ont été sur l'un de vos sites ou sur une page spécifique (carrière, microsite, landing page, page Facebook, etc.). Cela permet de se rappeler de les faire revenir sur votre site et de leur faire connaître un événement ou une activité. • ***Remarketing*:** via un courriel laissé par le visiteur intéressé et consentant, on peut lui envoyer des newsletters d'information et d'intérêt. • GoldenBees ou AppCast font partie de ses acteurs technologiques dédiés au marketing du recrutement. Ils vous aident à profiter de la force de Google et de Facebook et du réseau Display pour pousser votre visibilité dirigée. **Devenez visible sur les écrans :** • Les 3e technologies d'attraction des talents aident vos campagnes de sensibilisation et d'attraction à cibler les profils. Sur un territoire précis, sur un profil socioprofessionnel ou sur la base d'un intérêt professionnel, il est possible d'afficher votre marque et une campagne pour susciter l'intérêt ou de rappeler à l'esprit de vos candidats visiteurs. • **Miser sur l'effet réseau :** bouche-à-oreille. Avec l'effet de réseau, les recommandations de candidats (référence ou cooptation) par des employés ou des clients peuvent générer jusqu'à 30% de vos recrutements conclus. • Mais pour qu'un programme de référence fonctionne, il faut s'aider d'une plateforme de diffusion des postes et un suivi de « qui a recommandé qui ». • Les plateformes ERA (*Employee Referal Automation*) telles que RolePoint ou SocialReferral de CareerBuilder ou Simppler automatisent ces programmes. Ils sont trop souvent poussiéreux, lourds administrativement et mal marketés. • Note: Ces fonctionnalités peuvent être incluses dans un HCM (Workday, Oracle HCM, SAP Success Factors, etc.) ou dans un ATS avancé (SmartRecruiters ou Greenhouse par exemple). Vérifiez avec votre fournisseur SIRH.	

Tableau 15 : Revue de littérature sur le maintien de l'expertise et la rétention des employés

Références	Embauche	Communication	Flexibilité	Développement	Reconnaissance	Ambiance	Promotion	Leadership	Salaire	Gestion du rendement	Autres
[Société Santé en français et Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario, 2015]	*Le recrutement est amélioré lorsque la rétention est optimale parce que les employés sont prêts à recommander leur employeur.*			• Le soutien (outils, formation) • Assurer l'accès à de l'outillage • Offrir du développement professionnel, de la formation continue et des occasions d'acquérir ou de maintenir les compétences • Favoriser le développement de postes de gestion ou de coordination	• La reconnaissance de la performance et du travail • Valoriser l'apport du personnel • Satisfaction au travail élevée • La reconnaissance de la communauté • Célébrer l'apport du personnel	• La culture organisationnelle • L'engagement de la direction • L'autonomie au travail • Le travail en équipe multidisciplinaire • Favoriser la collaboration • Encourager les partenariats avec d'autres organisations	• Possibilité équitable d'avancement de carrière • Rendre l'avancement de carrière possible pour les employés		Assurer une rémunération adéquate et évaluer la possibilité d'incitatifs financiers		• Perception d'égalité ou de justice organisationnelle • Charge de travail adéquate • Niveau faible de stress au travail
[Randstad, 2019]		• Communiquer ouvertement : Soyez ouverts aux nouvelles idées, écoutez vos employés lorsqu'ils ont des préoccupations, et restez honnête.	• Offrez des avantages : concilier vie personnelle et travail. • Soyez plus souple avec le code vestimentaire : les employés veulent être confortables.	• Concentrez-vous sur le développement : une des raisons principales pour lesquelles les employés quittent un emploi reste le manque de chances d'avancement et de développement.				• Optez pour le leadership plutôt pour la gestion : guidez les employés ; ne les gérez pas. Collaborez et fournissez votre support à votre équipe au lieu de leur donner des ordres et des directives. • Soyez l'employeur que vous aimeriez avoir : milieu dans lequel les employés sont fiers de travailler.			• Créez des opportunités pour socialiser : avoir du plaisir et jouir d'un contexte autre que celui des tâches à accomplir • Perdre un employé peut aussi avoir un impact négatif sur la production. Le cercle vicieux de départ et de remplacement s'installe et le tout peut générer un stress considérable chez vos employés. • Soyez sélectif lors de l'embauche : Ne précipitez pas une décision d'embauche à défaut de remplir le poste vacant : pensez à long terme. Chaque nouvelle recrue peut avoir un impact tant positif que négatif.
[Poirier, 2020]		• **Communiquer sa vision :** les employés, eux, veulent savoir où une entreprise s'en va. • **Ouvrir ses livres :** pour contrer le maraudage, suggestion aux entreprises d'adopter une politique de rémunération transparente.		• **La formation et le développement :** si une entreprise embauche un professionnel, et que, au bout de trois ans, il ne s'est pas développé professionnellement, on peut s'attendre à ce qu'il aille voir ailleurs.				• **Le style de gestion :** le boss n'a pas besoin d'être physiquement à côté du travailleur pour qu'il accomplisse ses tâches. Quand c'est possible, on doit ouvrir la porte **au télétravail et être flexible sur les horaires.**			**2018 : taux de roulement global à travers tous les secteurs d'activités québécois de 24,4%.** Grands axes sur lesquels on peut travailler pour améliorer la rétention : • La formation et le développement • Le style de gestion • Ouvrir ses livres (transparence) • Communiquer sa vision
[Lemay, 2019]	**Planifiez judicieusement l'intégration des nouveaux pour améliorer le taux de rétention :** la fidélisation des employés commence dès le premier jour. La motivation		**Offrez de la flexibilité pour diminuer le niveau de stress des équipes :** s'adapter aux employés et non le contraire. Au-delà du télétravail et du nombre de jours	**Aidez vos employés à développer leurs connaissances, ils ne doivent jamais cesser d'apprendre :** 70% des répondants ont indiqué que la formation et les opportunités de développement de carrière ont influencé leur décision de rester	**Misez sur les activités de reconnaissance :** dîner, sortie d'équipe, lettre rédigée par le gestionnaire ou quelques mots pour ses employés, publier sur vos médias sociaux les initiatives de vos	**Valorisez l'esprit d'équipe pour améliorer l'ambiance au bureau.**					**Proposez des projets stimulants à vos employés.**

Références	Embauche	Communication	Flexibilité	Développement	Reconnaissance	Ambiance	Promotion	Leadership	Salaire	Gestion du rendement	Autres
	d'un employé est à son apogée lors de son arrivée.		de vacances, la flexibilité est avant tout une mentalité, une façon bienveillante de gérer votre organisation et vos employés.	dans leur emploi actuel.	équipes, offrir à vos employés de terminer la journée plus tôt, logiciel de reconnaissance (points de récompense), demander à l'employé ce qu'il s'attend de son gestionnaire en matière de reconnaissance.						
[Maheux-Rochette, 2019]		• Encouragez la communication : fluide dans toute l'organisation : de la direction aux employés et vice versa. • Changements : il est important de comparer les employés à eux-mêmes et non entre eux. • Discussion informelle : entretenez de bonnes relations avec vos employés.	Soyez flexible : horaire flexible et possibilité pour les employés de faire du télétravail. Démontrerez que vous avez confiance en eux (résultat : augmentation de leur engagement, en plus d'améliorer leur productivité de 13,5 %).		Valorisez vos employés : le besoin de reconnaissance est le pilier de l'estime de soi. Un employé qui se sent valorisé sera plus motivé.	L'importance du climat de travail : la perception de leur milieu de travail influence considérablement leur bonheur et le bon fonctionnement d'une entreprise.		Faites preuve de leadership : un bon leader développe de bonnes relations avec ses employés, est à leur écoute et leur démontre son soutien. 68 % des employés disent qu'ils aimeraient passer plus de temps avec leur gestionnaire.		Les rencontres d'évaluation vous permettent de discuter en privé de leurs forces et de leurs faiblesses, et sont idéales pour les questionner par rapport à leurs attentes.	• 44 % des participants ont répondu que les avantages sociaux traditionnels (assurances collectives, régimes de retraite, congés parentaux et vacances) constituaient l'élément le plus susceptible de les faire rester chez un employeur pour au moins cinq ans. • Motivation : 42 % des employés ont l'impression de ne pas avoir assez d'autonomie au travail. L'autonomie est un facteur de motivation au travail. • Sondages d'évaluation et de mobilisation : si vous désirez prendre le pouls de toute l'organisation, les sondages d'évaluation du climat de travail sont une excellente manière de le faire. Sonder votre équipe au moins une fois par année. • Les informations recueillies permettent d'identifier les irritants, les préoccupations de vos employés et de déterminer les améliorations à apporter.
[Jobillico, 2014]	Entrevues d'embauche : permettent de déterminer s'il y a adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles d'un candidat.	• La communication au sein de l'entreprise • Rencontres individuelles ou d'équipe : permettent de créer un sentiment d'appartenance et un bon climat de travail.	Les mesures de conciliation travail-famille		• Les marques de reconnaissance • La rétroaction donnée par les supérieurs	• Les conditions de travail • Le sentiment d'appartenance envers l'entreprise et les collègues de travail.	Les possibilités de promotion	L'autonomie et le degré de responsabilité dont l'employé dispose	• Le salaire offert • Les avantages sociaux	Moment approprié pour remercier un employé ou une équipe pour la réalisation d'un projet ou pour informer les employés.	• 36 % des employés sondés envisagent sérieusement de quitter leur emploi. • Sondage de satisfaction auprès des employés : par rapport aux conditions de travail offertes, aux projets sur lesquels ils travaillent, au climat de travail, à la communication, à leurs sources de motivation, au style de gestion.
[TechnoGénie-Chasseurs de talents, 2019]	Une promotion accordée à la mauvaise personne est doublement dommageable. Le nouveau gestionnaire sera continuellement perçu comme un irritant, et ceux qui croyaient		Difficulté à concilier le travail et la famille : ils ont des besoins différents que vous vous devez de considérer. Il est important d'ajuster vos politiques d'entreprise à la réalité de vos ressources humaines.		La reconnaissance est tout aussi importante que le salaire.	Mauvaise ambiance de travail : une ambiance conflictuelle peut faire en sorte que les employés viennent travailler à reculons dans un premier temps… et plus du tout par la suite.	Pas d'avenir : les possibilités d'avancement viendraient au premier rang des préoccupations des finissants ces dernières années.	• Problème de gestion : « les employés ne quittent pas les entreprises, ils quittent leurs gestionnaires ». Il faut vous doter de gestionnaires compétents. • Encadrement étouffant : ne pas étouffer la créativité. Ne pas les noyer dans des procédures à n'en plus finir et ne pas mettre en	Salaire non compétitif : ne pas être compétitif au niveau salarial incite à aller voir si les conditions sont meilleures chez vos concurrents. Important de revoir fréquemment votre politique salariale.	Manque de motivation : il est temps d'avoir une bonne conversation avec eux ou une rencontre d'évaluation.	Surcharge de travail : les meilleurs vont quitter leur emploi et ceux restants investiront leur temps à former les nouveaux. Perte de productivité énorme.

Références	Embauche	Communication	Flexibilité	Développement	Reconnaissance	Ambiance	Promotion	Leadership	Salaire	Gestion du rendement	Autres
	mériter la promotion en question peuvent être tentés d'aller voir si elle est atteignable ailleurs.							place des gestionnaires pratiquant le micromanagement.			
[Trépanier, 2019]	• Nature et défi du poste : le principal facteur de départ des employés est le mauvais jumelage entre leur profil et le poste. • Prendre le temps de réfléchir au profil du candidat idéal (compétences techniques et savoir-être). • Mettre en place un processus de recrutement structuré (plusieurs étapes, processus beaucoup plus réfléchi).			• La formation est un investissement important pour l'entreprise afin de développer l'expertise, d'être concurrentiel sur le marché et d'offrir toujours le meilleur aux clients. • Grand facteur de rétention : se perfectionner et avoir le support pour progresser dans ses fonctions. Contribuer grandement à la motivation. • Formation ponctuelle, mentorat, coaching, codéveloppement, congrès, conférence, formation en ligne, le pairage avec d'autres employés, etc.	Reconnaissance du travail bien fait, d'un bon coup ou simplement de souligner l'effort constant d'une personne. Grand impact sur nos jeunes employés : les membres de la génération Y.	• Culture organisationnelle : structure, façons de faire, code de conduite, habitudes et éthique, valeurs, climat, engagement social, tabou et croyance. • Réfléchissez à votre climat de travail, à vos habitudes d'entreprise, à ce qui donne un sens au travail de chacun au quotidien.		• Accompagnement de l'employé : rôle du gestionnaire de faire en sorte que l'employé soit encadré de la meilleure façon. • Avoir un programme d'accueil et d'intégration : l'entrée en poste est un moment qui peut occasionner beaucoup de stress. • Le suivi rapproché. Prendre le pouls de votre employé sur ses premiers jours de travail vous permettra de vous ajuster au besoin, faire la différence.	La communication de notre satisfaction envers nos employés est une grande source de motivation et l'est souvent même plus que ce qui a trait à l'aspect salarial.	• Évaluations de rendement : moment avec votre employé pour discuter des compétences qu'il souhaite acquérir ou développer. • L'accompagnement de l'employé est aussi synonyme d'évaluation du rendement (moment d'échange important).	
[Roussin, 2019]			• Permettre une grande polyvalence: permettre aux milléniaux de se diversifier, de pouvoir toucher à plus d'un domaine. • Offrir des possibilités de télétravail	Encourager le développement professionnel	Montrer de l'appréciation		• Élaborer des parcours de carrière clairs au sein de l'entreprise. • Indiquer clairement la possibilité de croissance au sein de l'entreprise. • Ne pas négliger les parcours de carrière horizontaux au sein de l'ensemble des départements de l'entreprise.		Les milléniaux préfèrent de loin qu'une entreprise porte attention à leur développement professionnel qu'à la simple compensation financière. Une bonne façon	Être efficace sur la rétroaction: quels sont leurs points faibles et leur apporter des recommandations d'amélioration.	Optimiser l'engagement des employés (projets, informations).
[Abdi, 2021]				• 94% des salariés interrogés ont déclaré qu'ils resteraient dans leur entreprise plus longtemps si celle-ci investissait dans leur			• L'avancement dans leur carrière est important pour les bons employés. • Il n'y a pas que les échelons hiérarchiques qui	• Certains mauvais gestionnaires provoquent la démission de bons employés. • La qualité de la gestion affecte le degré d'implication des	• En moyenne, un employé qui change d'emploi obtient une augmentation de salaire de 15%. Difficile à obtenir en restant au		• Le plus important, c'est d'agir à temps en réponse aux préoccupations de vos employés. • Si vous attendez trop longtemps pour agir, vos employés peuvent avoir l'impression que leurs problèmes ne sont pas votre priorité.

Références	Embauche	Communication	Flexibilité	Développement	Reconnaissance	Ambiance	Promotion	Leadership	Salaire	Gestion du rendement	Autres
				formation professionnelle. • Les employés qui sont en demande de formation sont de nature curieuse, et ce trait fait d'eux de meilleurs employés. • Ces employés sont impliqués et intelligents. • Il vous faut un programme de formation et de développement. • Attention aux formations ne sont pas correctement pensées, les choisir avec soin. • Les technologies d'apprentissage *e-learning* sont un outil populaire pour les équipes RH. Elles permettent aux entreprises de fournir du contenu éducatif à grande échelle (doivent être faciles à utiliser).			font qu'une carrière progresse. • Dans les entreprises, une erreur courante est de penser que l'unique chemin d'avancement de carrière est vertical, en grimpant les échelons hiérarchiques. • Vous pouvez créer une progression à deux voies, comme chez Microsoft ou Google.	employés, et par conséquent leurs chances de rester dans l'entreprise. • La décision la plus déterminante que vous puissiez faire - plus importante que toutes les autres -c'est qui vous nommez comme responsable. Choisir la mauvaise personne comme responsable est une erreur irrattrapable.	même poste dans une entreprise, sans promotion.		
[Sawalha, 2017]		Mettez en œuvre des programmes de communication efficaces : il y a tellement de solutions possibles pour améliorer votre taux de rétention des employés; de la planification de la relève aux programmes de mentorat, en passant par les stratégies de développement de carrière.		Fournir des rétroactions, de la formation et du développement : les employés talentueux veulent plus. Ils veulent être capables d'en faire plus, de développer leurs capacités, de devenir meilleurs, et de sentir qu'ils font partie de votre organisation.	Renforcer la fidélité et le rendement des employés : récompenser vos employés adéquatement si vous voulez qu'ils restant dans votre organisation. Récompenser leur loyauté et leurs performances.			Concentrez-vous sur les gestionnaires :75% des gens qui ont volontairement quitté un emploi ne quittent pas leur emploi; ils quittent leurs patrons. Assurez-vous que vos gestionnaires soient conscients de leur impact vis-à-vis la rétention des employés. Formez-les en stratégies de rétention et responsabilisez-les face à leurs taux de rétention des employés.			• Identifier les postes avec le plus haut taux de roulement et les employés les plus performants. Si le but premier est de **retenir vos meilleurs talents**, alors comment faire autrement que d'identifier qui ils sont. • La mise en place de politiques et programmes RH est dispendieuse et demande énormément de temps. Bien qu'il existe de nombreuses pratiques que vous pouvez utiliser, il est essentiel de concentrer vos efforts et votre énergie sur celles qui auront un impact positif sur votre entreprise. Mettre en œuvre un programme de communication efficace pour vos employés vous permettra d'identifier clairement ce que vos employés désirent.
[Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance]	La planification de la relève, assurée par l'organisation, permet aux employés de tendre vers un objectif et leur confère un		Souplesse des régimes de travail : • Semaine de travail comprimée • Emploi partagé • Les tâches d'un poste sont partagées entre	Apprentissage, formation et développement professionnel : aide les employés à progresser tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel (cours ou des conférences,	• Reconnaissance : créer de bonnes relations avec les employés afin qu'ils aient le sentiment de partager les valeurs et les objectifs de l'organisation.	• **Équipes de travail et dynamique dégroupée :** efficace, meilleur partage des connaissances. • **Résolution de conflits :** politique et	• Offrir de l'avancement : des stratégies importantes consistent donc à élaborer des plans de développement professionnel. • Utiliser les anciens employés pour	**Aspect moins** positif **:** les organisations qui ne disposent pas d'une bonne structure RH ni des compétences nécessaires à la gestion RH.	• La rémunération est un facteur important de la satisfaction au travail, bien que ce ne soit pas habituellement jugé le plus important.	• Recevoir une rétroaction efficace et réaliste, positive et constructive, favorise un milieu d'apprentissage continu et un plus grand engagement envers l'organisation.	• **Élaboration de politiques RH :** les politiques et procédures reflètent les valeurs de l'organisation, indiquent aux employés un processus à suivre et peuvent les aider à affronter chaque situation avec confiance, particulièrement les situations difficiles. • **Description d'emploi :** outils fondamentaux de gestion RH qui peuvent contribuer à accroître l'efficacité des

Références	Embauche	Communication	Flexibilité	Développement	Reconnaissance	Ambiance	Promotion	Leadership	Salaire	Gestion du rendement	Autres
	sentiment de durabilité.		deux employés qualifiés. • Travail à temps partiel • Partenariat entre les organisations et les établissements postsecondaires • Conciliation travail-vie personnelle	rembourser les cours suivis à leurs propres frais).	• Les remercier, les valoriser. • Construire l'esprit d'équipe et faire comprendre aux employés leur valeur au sein de l'équipe	processus de résolution des conflits. • Programmes pour favoriser la qualité de vie au travail, pour créer un milieu de travail sain.	superviser les jeunes est une source de motivation.		• Un employé qui a le sentiment d'avoir un salaire adéquat est plus susceptible de rester avec votre organisation. • Une rémunération équitable par rapport aux conditions du marché et une équité interne. • Revoir les avantages sociaux, si besoin.	• Motive les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. • Établit une bonne communication entre le gestionnaire et l'employé, fournit à l'employé une rétroaction constructive sur son rendement, élabore au besoin des plans en vue d'améliorer le rendement. • Détermine les compétences et les aptitudes de chaque employé afin que l'attribution de leurs tâches tienne compte de leurs points forts.	employés et l'efficacité organisationnelle, précisent les responsabilités d'un employé et les paramètres de son poste, bien rédigée, elle favorise sa réussite. Démontre aussi comment le poste contribue à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation. • Les employés qui travaillent pour la même organisation depuis plus de quatre ou cinq ans peuvent commencer à s'ennuyer et à être ancrés dans leurs positions. Afin de conserver les bons employés, permettez-leur de s'améliorer et de contribuer à la santé de votre organisation en maintenant sa capacité à changer. • Participation à l'orientation et à la planification stratégique de votre organisation. • Leurs emplois doivent s'inscrire dans les plans organisationnels pour constater les résultats de leur travail.
[Bélanger, 2018]						Proposer des espaces de travail agréables, collaboratifs et inspirants (aires communes, lumière du jour, technologie, multifonctionnalité, gymnase, salle de repos, etc.).	Amener les employés à dépasser leurs intérêts personnels et professionnels au profit de l'organisation en leur proposant un plan de carrière à long terme, des défis stimulants et de la formation continue. Ceux-ci doivent leur permettre de sortir de leur zone de confort, de se dépasser, de se perfectionner, d'avancer et de s'épanouir professionnellement.	• Adopter un style de gestion basé sur le leadership positif en étant à l'écoute des besoins des membres de l'équipe, disponible pour les aider, conciliant, flexible, transparent dans les communications et reconnaissant de leur contribution au succès de l'organisation. • Veillez à ce que les employés aient le temps et l'énergie de s'adonner à leurs passe-temps et de profiter de la vie à l'extérieur de bureau (voyages, activités sportives, etc.). Le tout en offrant suffisamment de vacances, et ce dès la première année à l'emploi.	Offrir des salaires et des bonus à la performance qui sont compétitifs et supérieurs à la concurrence.		L'employeur doit faire des efforts afin de rendre l'expérience des membres de son équipe des plus intéressantes et ainsi éviter le plus possible leur départ. Il faut donc améliorer sa capacité de fidélisation et cela passe par l'optimisation des pratiques de rétention en gestion des ressources humaines. De cette façon, l'employeur stimulera l'engagement des membres de l'équipe en les rendant davantage motivés, passionnés et mobilisés.

ANNEXE F

Résultats d'enquête du sondage relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel professionnel à l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)
SPGQ, service de recherche, 2021-03-03

Méthodologie

- Le présent sondage est issu des travaux du comité de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel à l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS);
- La démarche de recherche consistait en une enquête quantitative autoadministrée à travers le site de sondage en ligne SurveyMonkey. Un courriel invitant les professionnels de l'INESSS à répondre aux questionnaires d'enquête a été acheminé à l'ensemble des membres à leurs adresses professionnelles. Un hyperlien conduisait ensuite au sondage;
- L'enquête a été menée du 17 au 21 février 2021;
- En décembre 2020, le SPGQ comprenait 176 cotisants à l'INESSS. Le nombre de personnes qui ont répondu au questionnaire d'enquête s'élevait à 63 personnes, portant le taux de réponse du sondage à 35,8% (63/176*100);
- Le document présente les résultats du sondage. Il est divisé en deux sections. La première présente les faits saillants du sondage alors que la seconde fait état des résultats détaillés du sondage sous la forme de tableaux.

Faits saillants du sondage

L'attraction

- Au moment du sondage, les personnes étaient invitées à se prononcer sur les moyens qui, selon elles, favorisent l'attraction de personnes professionnelles de talent au sein de l'INESSS (se reporter au tableau 8). Les facteurs sélectionnés par les personnes sont les suivants :
  - Une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé (85,71%);
  - Une campagne de valorisation des emplois de l'INESSS (39,29%);
  - Une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience (32,14%);
  - Un affichage différent (21,43%).

- Les personnes étaient également invitées à se prononcer sur les facteurs qui ont influencé leur choix d'accepter un emploi à l'INESSS (se reporter au tableau 9). Les facteurs les plus souvent sélectionnés par les personnes - qui regroupent au moins le quart des répondants - correspondent à ceux qui suivent :
  - La mission de l'INESSS (67,86%);
  - La sécurité d'emploi (48,21%);
  - Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (39,29%);
  - Le salaire (37,50%);
  - L'équilibre travail-vie personnelle (32,14%);
  - Les congés annuels ou les congés mobiles (maladies, parentaux, etc.) (28,57%).
- Concernant le salaire et les avantages sociaux à l'INESSS, environ une personne sur deux (51,79%), considère qu'ils sont compétitifs comparativement à un emploi similaire ailleurs (tableau 10).
- Près de huit personnes sur dix (82,14%) recommanderaient à un ami de venir travailler à l'INESSS (tableau 12);
- Les personnes devaient se prononcer sur les raisons qui, selon elles, expliquent les difficultés pour recruter du personnel professionnel au sein de leur équipe de travail (tableau 11). Les raisons sélectionnées par au moins le quart des répondants sont les suivantes :
  - Expertises recherchées très spécifiques pour certaines classes d'emploi (41,07%);
  - Insuffisance de candidats possédant l'expérience nécessaire pour pourvoir certains postes (39,29%);
  - Salaires trop faibles (35,71%);
  - Insuffisance de candidats qualifiés dans les concours de recrutement (33,93%).
- Parmi les suggestions des répondants issues des questions ouvertes au sondage, en voici quelques-unes pour attirer la main-d'œuvre au sein de l'INESSS (certaines suggestions peuvent recouper des éléments déjà évoqués dans les questions fermées du sondage) :
  - augmenter l'accès au télétravail et offrir des horaires de travail flexibles;
  - augmenter l'autonomie professionnelle;
  - offrir une 5e semaine de vacances;
  - financer certaines activités sportives et culturelles;
  - financer le transport collectif;
  - offrir des salaires plus élevés;

- offrir davantage de perspectives d'évolution de carrière au sein de l'INESSS et une plus grande valorisation des diverses expertises.

Pour recruter :

- considérer davantage l'expérience sur le terrain;
- augmenter la notoriété de l'INESSS (les stratégies de recrutement ne sont pas suffisamment agressives, l'INESSS n'est pas assez connu);
- faciliter l'accès aux postes réguliers;
- mieux définir certaines offres d'emploi;
- augmenter les possibilités d'avancement.

Les raisons évoquées par les personnes qui ne recommanderaient pas l'INESSS à des amis ont trait notamment aux :

- échéanciers trop serrés;
- salaires peu compétitifs pour certaines professions.

La rétention

- L'analyse des données du tableau 13 révèle que plus de sept personnes sur dix (73,21%) ont déjà pensé à postuler dans une autre organisation/entreprise. Les facteurs sélectionnés par au moins le quart des répondants ayant influencé l'intention de postuler dans une autre organisation ont trait à (tableau 14):
  - Une progression de carrière (60,98%);
  - Le désir d'occuper un poste comportant de nouvelles responsabilités (53,66%);
  - La nature des tâches à effectuer (46,34%);
  - Un salaire plus élevé (41,46%);
  - L'agilité dans la prise de décisions (31,71%);
  - La circulation efficiente de l'information concernant le travail au sein de l'organisation (31,71%);
  - Un meilleur climat de travail (collègues, supervision) (29,27%).
- Le tableau 15 révèle qu'environ une personne sur dix (10,71%) prévoit quitter l'INESSS au cours de la prochaine année et que près de trois personnes sur dix (26,79%) sont indécises (ne le savent pas).
- Au moment du sondage, sur une échelle de 10 (1 étant le plus faible et 10 le plus élevé), les personnes étaient appelées à évaluer différents éléments liés à leur satisfaction au travail (tableau 16). Pour chaque énoncé, voici la proportion de personnes qui ont coché 7 et plus :
  - La qualité de vos liens avec vos collègues de travail (94,54%)
  - La qualité de vos liens avec votre supérieur immédiat (74,54%);

- Votre motivation au travail (72,72%);
- Votre degré de satisfaction générale au travail (69,64%);
- Le climat de travail au sein de votre direction (69,09%);
- La qualité d'écoute des employés par votre direction (67,27%);
- La façon dont les conflits sont gérés par votre direction (62,97%);
- La reconnaissance des employés par votre direction (54,55%).

- Les tableaux 17 à 24 présentent différentes réponses à des questions relatives à la situation au travail des personnes. Le lecteur est invité à prendre directement connaissance des tableaux, considérant que, hormis pour le tableau 23, les réponses fournies aux questions posées consistent à cocher « oui » ou « non ». Cependant, une donnée est intéressante à faire ressortir :
  - Près de 35% des personnes seraient intéressées de bénéficier d'un aménagement avec réduction du temps de travail (ARTT) ou à renouveler une entente à cet effet (tableau 22).
- Parmi les suggestions des répondants issues des questions ouvertes au sondage, en voici quelques-unes pour retenir la main-d'œuvre au sein de l'INESSS (certaines suggestions peuvent recouper des éléments déjà évoqués dans les questions fermées du sondage) :
  - offrir une plus grande autonomie professionnelle au personnel;
  - fixer des attentes réalistes;
  - réduire la charge de travail;
  - poursuivre le télétravail à la suite de la pandémie;
  - augmenter les salaires;
  - augmenter les possibilités de développement de carrière (avancement);
  - offrir un meilleur encadrement aux employés;
  - valoriser davantage le travail des employés;
  - offrir davantage de formations;
  - réduire la lourdeur des processus administratifs.
- En outre, l'écart salarial entre les coordonnateurs et les professionnels est jugé par certains coordonnateurs comme étant insuffisant, ce qui est source d'insatisfaction.

L'expertise

- Les tableaux 25 à 29 présentent différentes réponses à des questions relatives à l'expertise du personnel. Le lecteur est invité à prendre directement connaissance des tableaux, considérant que, hormis pour le tableau 25, les réponses fournies aux questions posées consistent à cocher « oui » ou « non ».

- Cela dit, des données sont intéressantes à faire ressortir :
  - Les répondants étaient invités à se prononcer sur les moyens significatifs pour développer l'expertise du personnel professionnel au sein de l'INESSS (tableau 25). Les moyens sélectionnés par au moins le quart des répondants sont les suivants :
    - Une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé (68,85%);
    - Un accès plus facile à des activités de perfectionnement (54,10%);
    - L'accessibilité au télétravail (40,98%);
    - Une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience (39,34%);
    - Une communication plus efficace au sein de l'organisation (29,51%);
    - L'accès rapide à des postes réguliers (27,87%);
    - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste comportant des responsabilités supérieures (coordonnateur, etc.) (27,87%);
    - Un processus d'appréciation de la contribution plus fréquent (y compris la reconnaissance du travail accompli) (27,87%).

Quelques éléments névralgiques issus de l'analyse des données du sondage

- Parmi les facteurs ayant influencé les personnes à accepter un emploi au sein de l'INESSS, il est intéressant de remarquer que le salaire a été coché par près de quatre personnes sur dix (37,50%). D'autres facteurs ayant influencé les personnes à accepter un emploi ont été cochés par une proportion plus élevée de personnes : la mission de l'INESSS (67,86%), la sécurité d'emploi (48,21%) et les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (39,29%). Bien que non négligeable comme facteur d'attraction, il est à noter que le salaire constitue un facteur d'attraction à l'INESSS pour une minorité de personnes.
- Concernant les salaires et les avantages sociaux, une part importante des personnes (près d'une personne sur deux : 48,21%) estime que les salaires ne sont pas compétitifs comparativement à un emploi similaire ailleurs;
- En ce qui concerne la rétention du personnel, près d'une personne sur 10 prévoit quitter l'INESSS au cours de la prochaine année. Cet indicateur mesure l'intention et non le fait de quitter son emploi. On sait qu'un taux de roulement acceptable dans une organisation sur une base annuelle (démissions volontaires ou non) est de l'ordre de 5%.
- Près de 7 personnes sur dix (73,21%) ont signalé avoir déjà pensé à postuler dans une autre organisation. Les facteurs sélectionnés par au moins le quart des personnes ayant influencé l'intention de postuler dans une autre organisation sont les suivants :
  - Une progression de carrière (60,98%);

- Le désir d'occuper un poste comportant de nouvelles responsabilités (53,66%);
- La nature des tâches à effectuer (46,34%);
- Un salaire plus élevé (41,46%);
- L'agilité dans la prise de décisions (31,71%);
- La circulation efficiente de l'information concernant le travail au sein de l'organisation (31,71%);
- Un meilleur climat de travail (collègues, supervision) (29,27%).

- Ainsi, les facteurs plus souvent sélectionnés expliquant l'intention de postuler dans une autre organisation ont trait à la gestion de la carrière (progression, nouvelles responsabilités, nature des tâches). Le salaire a été coché par une minorité de personnes (près de 4 personnes sur 10). Cette proportion est toutefois non négligeable.
- Globalement, le degré de satisfaction au travail des professionnels à l'INESSS paraît relativement bon. En effet, la vaste majorité des personnes (69,64%) a coché 7 et plus sur dix au regard de la satisfaction générale au travail. La qualité des liens avec les collègues de travail (94,54%), la qualité des liens avec le supérieur immédiat (74,54%) et le degré de motivation au travail (72,72%) ont également été cochés 7 et plus sur dix par une proportion élevée de personnes.
- Cependant, la reconnaissance des employés par la direction (54,55%) et la façon dont les conflits sont gérés par la direction (62,97%) ont été cochées 7 et plus dans des proportions moins élevées.
- En ce qui concerne les moyens significatifs pour développer l'expertise au sein de l'INESSS, rappelons que les facteurs sélectionnés par au moins le quart des répondants sont les suivants :
    - Une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé (68,85%);
    - Un accès plus facile à des activités de perfectionnement (54,10%);
    - L'accessibilité au télétravail (40,98%);
    - Une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience (39,34%);
    - Une communication plus efficace au sein de l'organisation (29,51%);
    - L'accès rapide à des postes réguliers (27,87%);
    - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste comportant des responsabilités supérieures (coordonnateur, etc.) (27,87%);
    - Un processus d'appréciation de la contribution plus fréquent (y compris la reconnaissance du travail accompli) (27,87%).

- En somme, sur la base des données du sondage, il appert que les facteurs favorisant l'attraction, la rétention et le développement de l'expertise sont multiples. Concernant plus particulièrement la rémunération du personnel qui se situe au cœur des travaux du comité de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise, on constate que :
    - Le salaire, bien que non négligeable comme facteur d'attraction (37,50% des personnes l'ont coché), ne constitue pas le facteur d'attraction le plus souvent sélectionné par les personnes à l'INESSS;
    - Le salaire ne constitue pas non plus le facteur le plus souvent sélectionné par les personnes expliquant l'intention de postuler dans une autre organisation. La proportion de personnes ayant coché le salaire à cet effet est toutefois non négligeable (41,46%);
    - Afin de développer l'expertise du personnel professionnel au sein de l'INESSS, la rémunération concurrentielle avec les autres secteurs d'emploi a été cochée par la vaste majorité des personnes (68,85%).

Les résultats du sondage sous la forme de tableaux

Les renseignements personnels

Tableau F1 : Quel est votre sexe?

Féminin	71,43%	45
Masculin	25,40%	16
Ne désire pas répondre	3,17%	2
	N	**63**

Tableau F2 : Dans quel groupe d'âge vous situez-vous?

24 ans ou moins	1,59%	1
25 à 29 ans	1,59%	1
30 à 34 ans	11,11%	7
35 à 39 ans	26,98%	17
40 à 44 ans	30,16%	19
45 à 49 ans	11,11%	7
50 à 54 ans	3,17%	2
55 ans ou plus	11,11%	7
Ne désire pas répondre	3,17%	2
	N	**63**

Tableau F3 : Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi à l'INESSS?

Moins de 2 ans	12,70%	8
De 2 à 5 ans	47,62%	30
De 5 à 10 ans	20,63%	13
De 10 à 19 ans	19,05%	12
20 ans et plus	0,00%	0
	N	**63**

Tableau F4 : Depuis votre embauche, combien de postes avez-vous occupés au sein de l'INESSS?

- Moyenne = 1,4 poste.

Tableau F5 : Dans quel site exercez-vous votre profession?

Québec	47,62%	30
Montréal	52,38%	33
	N	**63**

Tableau F6 : À quel titre d'emploi appartenez-vous?

T-E 1003 – Professionnel scientifique pharmacien	12,70%	8
T-E 1113 – Coordonnateur scientifique -- Pharmacie	3,17%	2
T-E 1114 – Coordonnateur scientifique -- Pharmacoéconomie	4,76%	3
T-E 1115 – Coordonnateur administratif	0,00%	0
T-E 1116 – Scientifique principal	1,59%	1
T-E 1117 – Coordonnateur scientifique – Santé	3,17%	2
T-E 1123 – Scientifique senior	0,00%	0
T-E 1124 – Coordonnateur scientifique – Transfert de connaissances	1,59%	1
T-E 1200 – Conseiller au soutien technologique	1,59%	1
T-E 1201 – Conseiller en communication	1,59%	1
T-E 1300 – Conseiller en information scientifique	1,59%	1
T-E 1301 – Conseiller en informatique	4,76%	3
T-E 1302 – Conseiller en ressources financières	1,59%	1
T-E 1315 – Conseiller en performance organisationnelle	0,00%	0
T-E 1316 – Professionnel scientifique gestion et analyse de données médico-administratives	1,59%	1
T-E 1318 – Conseiller aux services administratifs	0,00%	0
T-E 1319 – Coordonnateur scientifique – Services sociaux	1,59%	1
T-E 1400 – Professionnel scientifique services sociaux	17,46%	11
T-E 1401 – Professionnel scientifique santé	26,98%	17
T-E 1402 – Professionnel scientifique statistiques	0,00%	0
T-E 1403 – Professionnel scientifique méthodologie	0,00%	0
T-E 1404 – Professionnel scientifique pharmacoéconomiste	4,76%	3
T-E 1405 – Professionnel scientifique pharmacothérapie	6,35%	4
T-E 1407 – Professionnel scientifique transfert de connaissances	0,00%	0
T-E 1419 – Professionnel scientifique économie	0,00%	0
T-E 1424 – Professionnel scientifique en science des données	0,00%	0
T-E 1425 – Professionnel scientifique économiste en santé	3,17%	2
Fonction publique (veuillez préciser le ministère ou l'organisme)	0,00%	0
	N	**63**

Tableau F7 : Quel est votre statut d'emploi?

Occasionnel	25,40%	16
Régulier	74,60%	47
	N	**63**

L'attraction

Tableau F8 : À votre avis, quels sont les moyens pour favoriser l'attraction des professionnelles et professionnels de talent au sein de l'INESSS?

Une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé	85,71%	48
Un affichage différent	21,43%	12
Une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience	32,14%	18
Une campagne de valorisation des emplois de l'INESSS	39,29%	22
Autre(s). Veuillez préciser :	8,93%	5
	N	**56**

Tableau F9 : Parmi les facteurs suivants, lesquels ont influencé votre choix d'accepter un emploi à l'INESSS?

La sécurité d'emploi	48,21%	27
Le salaire	37,50%	21
Le télétravail	3,57%	2
L'équilibre travail-vie personnelle	32,14%	18
La mission de l'INESSS	67,86%	38
Les horaires flexibles	19,64%	11
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	39,29%	22
Les congés annuels ou les congés mobiles (maladies, parentaux, etc.)	28,57%	16
Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.)	17,86%	10
Autre(s). Veuillez préciser :	8,93%	5
	N	**56**

Tableau F10 : Les salaires et les avantages sociaux de l'INESSS sont-ils compétitifs comparativement à un emploi similaire ailleurs?

Oui	51,79%	29
Non	48,21%	27
	N	**56**

Tableau F11 : À votre avis, pour quelle(s) raison(s) votre équipe de travail éprouve-t-elle des difficultés pour recruter du personnel professionnel?

Insuffisance de candidats qualifiés dans les concours de recrutement	33,93%	19
Insuffisance de candidats possédant la scolarité nécessaire pour pourvoir certains postes	14,29%	8
Insuffisance de candidats possédant l'expérience nécessaire pour pourvoir certains postes	39,29%	22
Lourdeur dans le processus de sélection du personnel (concours, délais, etc.)	7,14%	4
Expertises recherchées très spécifiques pour certaines classes d'emploi	41,07%	23
Salaires trop faibles	35,71%	20
Insatisfaction au regard des avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) ou des congés annuels ou mobiles (maladies, parentaux, etc.)	5,36%	3
Je ne sais pas	7,14%	4
Autre(s). Veuillez préciser :	19,64%	11
	N	**56**

Tableau F12 : Recommanderiez-vous à un ami de venir travailler à l'INESSS?

Oui	82,14%	46
Non	17,86%	10
Veuillez préciser :		18
	N	**56**

La rétention

Tableau F13 : Avez-vous déjà pensé à postuler dans une autre organisation/entreprise?

Oui	73,21%	41
Non	26,79%	15
Veuillez préciser :		18
	N	**56**

Tableau F14 : Parmi les facteurs suivants, veuillez sélectionner les plus importants ayant influencé votre intention de postuler dans une autre organisation.

Un salaire plus élevé	41,46%	17
Une progression de carrière	60,98%	25
Un meilleur climat de travail (collègues, supervision)	29,27%	12
De meilleurs avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	21,95%	9
La nature des tâches à effectuer	46,34%	19
Le désir d'occuper un poste comportant de nouvelles responsabilités	53,66%	22
L'agilité dans la prise de décisions	31,71%	13
La circulation efficiente de l'information concernant le travail au sein de l'organisation	31,71%	13
Les conditions favorisant la conciliation travail-vie personnelle (vacances, congés, etc.)	17,07%	7
Accès plus facile au transport pour se rendre au travail	0,00%	0
Autre(s). Veuillez préciser :	21,95 %	9
	N	**41**

Tableau F15 : Au cours de la prochaine année, prévoyez-vous quitter l'INESSS?

Oui	10,71%	6
Non	62,50%	35
Je ne sais pas	26,79%	15
	N	**56**

Tableau F16 : Sur une échelle de 1 à 10 (1 étant très faible et 10 très élevé), comment évalueriez-vous :

	Très faible		2		3		4		5		6		7		8		9		Très élevé		Total	Moyenne pondérée
Votre degré de satisfaction générale au travail?	1,79%	1	3,57%	2	3,57%	2	1,79%	1	8,93%	5	10,71%	6	25,00%	14	19,64%	11	16,07%	9	8,93%	5	56	7,02
Le climat de travail au sein de votre direction?	1,82%	1	1,82%	1	5,45%	3	1,82%	1	1,82%	1	18,18%	10	10,91%	6	18,18%	10	21,82%	12	18,18%	10	55	7,47
Votre degré de motivation au travail?	0,00%	0	5,45%	3	1,82%	1	1,82%	1	9,09%	5	9,09%	5	16,36%	9	25,45%	14	16,36%	9	14,55%	8	55	7,35
La qualité de vos liens avec vos collègues de travail?	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	1,82%	1	3,64%	2	27,27%	15	20,00%	11	27,27%	15	20,00%	11	55	8,27
La qualité de vos liens avec votre supérieur immédiat?	1,82%	1	3,64%	2	1,82%	1	1,82%	1	7,27%	4	9,09%	5	14,55%	8	25,45%	14	18,18%	10	16,36%	9	55	7,45
La qualité d'écoute des employés par votre direction?	1,82%	1	3,64%	2	5,45%	3	10,91%	6	3,64%	2	7,27%	4	18,18%	10	16,36%	9	18,18%	10	14,55%	8	55	6,98
La façon dont les conflits sont gérés par votre direction?	5,56%	3	3,70%	2	3,70%	2	1,85%	1	12,96%	7	9,26%	5	18,52%	10	20,37%	11	16,67%	9	7,41%	4	54	6,69
La reconnaissance des employés par votre direction?	3,64%	2	3,64%	2	3,64%	2	5,45%	3	14,55%	8	14,55%	8	18,18%	10	12,73%	7	14,55%	8	9,09%	5	55	6,55
																					N	**56**

Tableau F17 : Votre direction vous donne-t-elle les moyens de faire face aux obstacles que vous rencontrez dans votre travail?

Oui	69,64%	39
Non	30,36%	17
	N	**56**

Tableau F18 : Votre supérieur fait-il les appréciations de votre contribution annuellement et vous donne-t-il des pistes d'amélioration?

Oui	83,93%	47
Non	16,07%	9
	N	**56**

Tableau F19 : Vous arrive-t-il de prendre une journée de congé de maladie pour des raisons liées à une surcharge de travail à l'INESSS?

Oui	25,00%	14
Non	75,00%	42
	N	**56**

Tableau F20 : Avez-vous fait, au cours des dernières années, une demande d'aménagement réduit de temps de travail (ARTT)?

Oui	14,29%	8
Non	85,71%	48
	N	**56**

Tableau F21 : Votre demande a-t-elle été acceptée?

Oui	87,50%	7
Non	12,50%	1
	N	**8**

Tableau F22 : Seriez-vous intéressé de bénéficier d'un aménagement avec réduction du temps de travail (ARTT) ou de renouveler votre présente demande?

Non	65,45%	36
Oui	34,55%	19
	N	**55**

Tableau F23 : Sur une échelle de 1 à 10 (1 étant mauvaise et 10 excellente), comment qualifiez-vous la mise en application de la conciliation travail-vie personnelle au sein de l'INESSS?

	Mauvaise		2		3		4		5		6		7		8		9		Excellente		Total	Moyenne pondérée
1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	3,70%	2	12,96%	7	11,11%	6	20,37%	11	27,78%	15	24,07%	13	54	8,28
																					17	
																					N	**54**

Tableau F24 : Est-ce que le télétravail est important pour vous?

Oui	94,44%	51
Non	5,56%	3
	N	**54**

L'expertise

Tableau F25 : À votre avis, quels seraient les moyens significatifs pour développer l'expertise du personnel professionnel au sein de l'INESSS?

Une rémunération concurrentielle avec les secteurs public et privé	68,85%	42
Une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience	39,34%	24
L'accès rapide à des postes réguliers	27,87%	17
Des possibilités plus souples pour accéder à un poste comportant des responsabilités supérieures (coordonnateur, etc.)	27,87%	17
Une communication plus efficace au sein de l'organisation	29,51%	18
L'accessibilité au télétravail	40,98%	25
Un accès plus facile à des activités de perfectionnement	54,10%	33
Un processus d'appréciation de la contribution plus fréquent (y compris la reconnaissance du travail accompli)	27,87%	17
Autre(s). Veuillez préciser :	11,48%	7
	N	**61**

Tableau F26 : Les tâches que l'on vous confie sont-elles en lien avec votre titre d'emploi?

Oui	96,72%	59
Non	3,28%	2
	N	**61**

Tableau F27 : Les défis que l'on vous propose à l'INESSS sont-ils SMART, soit spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporellement définis?

Oui	80,33%	49
Non	19,67%	12
	N	**61**

Tableau F28 : Les formations offertes par l'employeur sont-elles pertinentes à votre emploi ou à votre progression dans l'organisation?

Oui	62,30%	38
Non	37,70%	23
	N	**61**

Tableau F29 : Les demandes de formation professionnelle que vous faites sont-elles habituellement acceptées par votre supérieur immédiat?

Oui	88,52%	54
Non	11,48%	7
	N	**61**

Philippe Daneau
Conseiller à la recherche
SPGQ

ANNEXE G

Commentaires additionnels de la partie syndicale

La section commentaires de la partie syndicale est divisée en deux parties : la première présente des commentaires sur les recommandations du rapport formulés par les membres du SPGQ du comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnels de l'INESSS (voir section 2.7.2 Commentaires de la partie syndicale) alors que la seconde fait état des principaux commentaires formulés par la délégation et le SPGQ[6] sur l'ensemble du rapport.

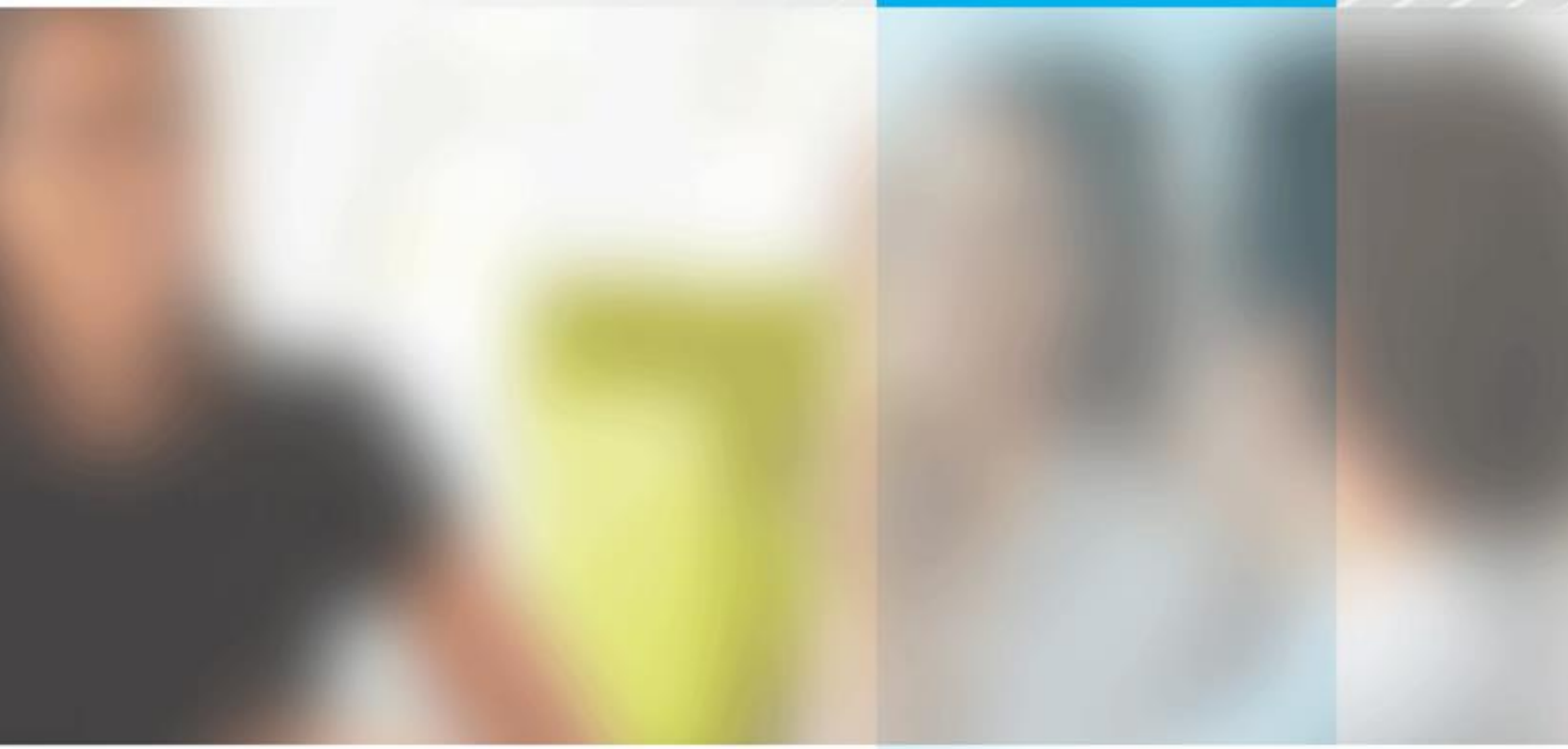
Tableau 16 : Commentaires sur l'ensemble du rapport de la partie syndicale et réponse de la partie patronale

Commentaires de la partie syndicale	Réponse de la partie patronale
Des commentaires et des avis ont été formulés sur l'ensemble du rapport. Concernant l'attraction de professionnels à l'INESSS (section 1.3.1.2), les commentaires ont trait à ce qui suit : l'expérience exigée dans plusieurs appels de candidatures à l'INESSS serait de 5 ans ou moins. Dans ce contexte, il serait donc relativement facile de recruter du personnel. Cependant, l'impact en serait que le personnel en place doive former les recrues, ce qui serait exigeant et limiterait la capacité du personnel en place à innover ou à contribuer au rayonnement de l'INESSS, entre autres choses. En outre, toujours concernant l'attraction du personnel, on mentionne que, pour certains postes, tels que les **PS pharmacoéconomistes**, si l'INESSS exigeait de l'expérience, il serait plus difficile de recruter du personnel. Il serait donc important de prendre en considération cet élément dans la capacité de recrutement de l'INESSS.	Le fait que tel que la délégation, « l'expérience exigée dans plusieurs appels de candidatures à l'INESSS serait de 5 ans ou moins » et « l'impact » potentiel sur le personnel en place pour former les candidats recrutés n'ont pas été analysés dans le cadre du présent rapport. La partie patronale pourra l'évaluer dans le plan d'action qui découlera du présent rapport. Il est à noter entre autres qu'à l'inverse, il y a rapidement un impact positif à l'embauche de plusieurs postes, par exemple, pour en citer que quelques-uns, le poste de **PS santé** qui est le plus important à l'INESSS en nombre, les postes de **PS statisticien** ou ceux pour lesquels l'INESSS demande des compétences en santé publique ou en éthique ne requièrent que du coaching sur les procédures spécifiques à l'INESSS.
Dans la section 1.3.1.5 portant sur la rémunération, on se questionne à savoir pourquoi les organisations dont les salaires ont été comparés avec ceux de l'INESSS ont été retenues. Autrement dit, pourquoi ces organisations en particulier ont-elles été sélectionnées ? D'autres organisations auraient pu y apparaître telles que le Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE).	L'INESSS a travaillé, dans son analyse, avec les données qu'il a réussi à obtenir, si la partie syndicale fournit les échelles salariales du Commissaire à la santé et au bien-être, l'INESSS s'engage à les inclure dans l'analyse salariale.
Concernant les promotions (coordonnateurs scientifiques et adjoints) (section 2.3.3), il faudrait prendre en considération la restructuration et la création récente des adjoints à la direction. On pense qu'il ne faudrait pas s'attendre à l'avenir à un niveau de promotion de même envergure.	L'INESSS est en accord avec ce commentaire, l'Institut l'a précisément déjà indiqué dans la section Avancement de carrière de la discussion (p. 39 du présent rapport).
Au regard de la section 2.3.5 qui porte sur les moyens/méthodes de rétention des professionnels, on mentionne que des outils de travail mieux adaptés ou des outils technologiques plus performants contribueraient à la rétention du personnel.	Cet élément avait ressorti de la littérature extraite, il est indiqué dans les recommandations (p. 33 du présent rapport).
Concernant la section 2.6 portant sur le sondage réalisé par le SPGQ auprès des professionnels de l'INESSS, il est mentionné (à titre de commentaire) qu'il est inquiétant que 10 % des professionnels	L'INESSS a également relevé ce point et l'Institut l'inclura dans le plan d'actions qui découlera du présent rapport.

[6] Deux membres de la délégation du SPGQ à l'INESSS ainsi qu'un membre du comité exécutif du SPGQ ont lu et commenté le présent rapport.

Commentaires de la partie syndicale	Réponse de la partie patronale
souhaitent quitter l'organisation au cours de la prochaine année. Une personne qui a l'intention de quitter l'organisation pourrait être démotivée, qu'elle quitte ou non.	
Le sondage réalisé par le SPGQ révèle que les facteurs les plus souvent sélectionnés par les participants au sondage expliquant l'intention de postuler dans une autre organisation ont trait à la gestion de la carrière (progression, nouvelles responsabilités, nature des tâches). On signale à cet effet qu'il faudrait améliorer l'agilité dans la prise de décisions à l'INESSS. Certaines décisions pourraient être prises par les professionnels, sans nécessairement passer par le gestionnaire attitré. Certaines personnes professionnelles considèrent qu'ils manquent d'autonomie.	L'Institut travaille constamment à responsabiliser le personnel professionnel dans les tâches qu'il doit accomplir. Dans le plan d'actions découlant du présent rapport, l'INESSS indiquera le besoin de faire une analyse de type RASCI[7] sur ce point.
L'une des recommandations du rapport (section recommandations) a trait à ce qui suit : offrir aux employés qui le désirent de la flexibilité inter-direction afin de leur permettre de se diversifier et de pouvoir toucher à plus d'un domaine. On voit d'un bon œil cette recommandation. Il conviendrait cependant de réellement l'opérationnaliser. Il ne faudrait pas qu'elle demeure une simple affirmation dans le rapport de recherche.	Le 3 février 2020, l'INESSS entrait dans une réorganisation structurale qui visait, entre autres, à continuer d'améliorer les différentes interactions entre ses directions, et ce, par la réorganisation de ses directions scientifiques, ainsi que la création d'une vice-présidence scientifique chapeautant ces directions d'un point de vue scientifique. Malgré les impacts de la pandémie COVID-19 sur l'implantation de cette réorganisation, les directions de l'Évaluation des médicaments et des technologies à des fins de remboursement et de l'Évaluation et pertinence des modes d'intervention en santé ont démontré une flexibilité remarquable dans différents projets, ainsi qu'avec les deux Bureaux de l'INESSS. Plusieurs personnes professionnelles ont ainsi travaillé pour des coordonnateurs d'une unité/direction différente de celle à laquelle il est officiellement assigné. Depuis quelque temps, des collaborations se dessinent également entre les directions de l'Évaluation et soutien à l'amélioration des modes d'intervention – services sociaux et santé mentale et de l'Évaluation et pertinence des modes d'intervention en santé. L'Institut est heureux de voir ce commentaire démontrant que le personnel professionnel adhère avec le concept, car plusieurs professionnels semblaient réticents à celui-ci.
Enfin, dans la section discussion et conclusion, à la section avancement de carrière, on mentionne que des postes de scientifiques seniors devront être créés. Ces postes devraient servir de levier de valorisation des PS performants. Il serait important de les répartir équitablement entre les directions.	À la page 40 de la discussion, il est mentionné : « Il serait donc intéressant, dans les prochaines années, de créer des postes de scientifiques seniors dans les directions scientifiques, tout comme au Bureau des données clinico-administratives et au Bureau méthodologies et éthique. » L'INESSS ajoutera dans son plan d'actions découlant du présent rapport l'évaluation de la possibilité de créer des postes de scientifiques seniors. Il est certain que la conjoncture économique, ainsi que l'état des finances publiques du Québec suivant l'impact de la pandémie doivent être pris en considération, ainsi que plusieurs autres facteurs nécessaires au maintien de l'équité.

[7] La matrice RASCI permet de définir les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes dans un projet ou dans la gestion au quotidien pour des processus et des activités.



Siège social

2535, boulevard Laurier, 5e étage
Québec (Québec) G1V 4M3
418 643-1339

Bureau de Montréal

2021, avenue Union, 12e étage, bureau 1200
Montréal (Québec) H3A 2S9
514 873-2563
inesss.qc.ca

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
Québec