

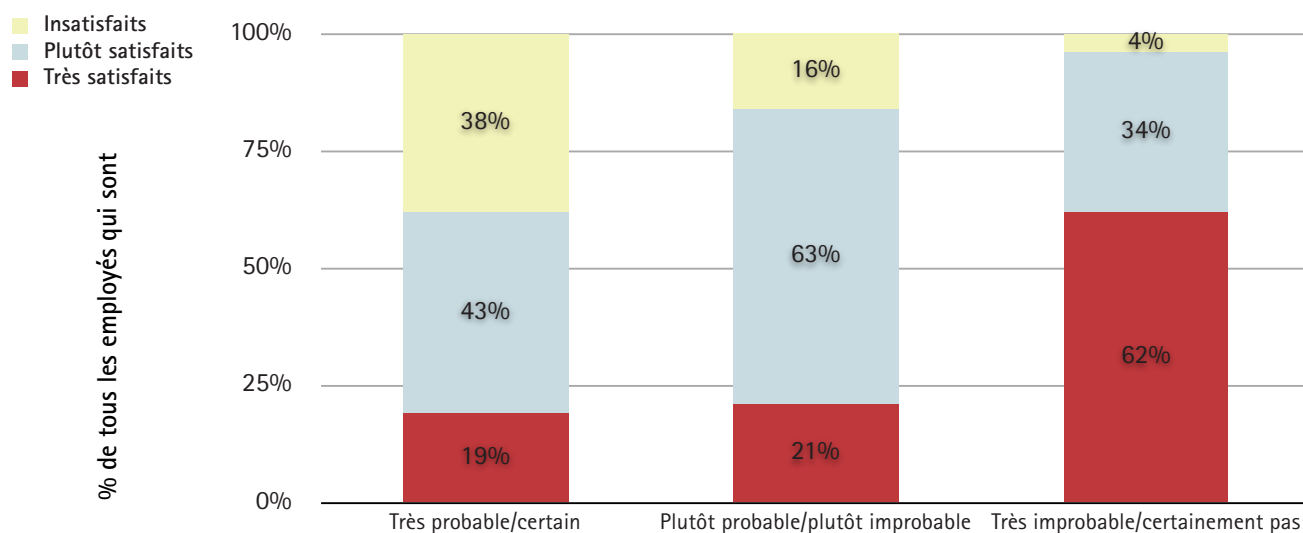
Tendances et enjeux

Quels sont les liens entre la satisfaction au travail et la rétention du personnel?

Selon les résultats du sondage mené par le Conseil RH auprès des employés du secteur communautaire en 2008, il y aurait des liens entre la satisfaction au travail et la rétention du personnel. Ces résultats exposent les défis et les stratégies au chapitre de la rétention, et nous permettent de mieux comprendre la nature de ces défis ainsi que les solutions pour qu'un plus grand nombre d'employés aient un degré supérieur de satisfaction au travail.

La satisfaction générale au travail se reflète dans trois indicateurs relatifs à la rétention du personnel : le fait pour les employés de songer ou non à démissionner au cours de la prochaine année; le fait pour les employés d'être ou non à la recherche d'un nouvel emploi; et le degré d'engagement des employés envers l'organisation pour laquelle ils travaillent. Près de 40 % des employés qui songent à démissionner de leur emploi au cours des 12 prochains mois sont *insatisfaits* de leur travail (cf. graphique 1). Ce groupe qui *songe à démissionner* comprend les employés affirmant qu'il est certain qu'ils démissionneront et ceux affirmant qu'il est *très probable* qu'ils démissionneront. Par contre, seulement 4 % des employés affirmant qu'il est *très improbable* qu'ils démissionnent, ou qu'ils ne démissionneront *certainement pas*, se disent également *insatisfaits* de leur travail en général.

graphique 1



Susceptibilité de démissionner au cours des 12 prochains mois

Remarque sur la méthodologie :

Nous avons posé cette question dans le sondage mené auprès des employés en 2008 :

En pensant à tous les aspects de votre travail, dans quelle mesure êtes-vous satisfait en général de votre travail actuel?

Voici la réponse des employés :

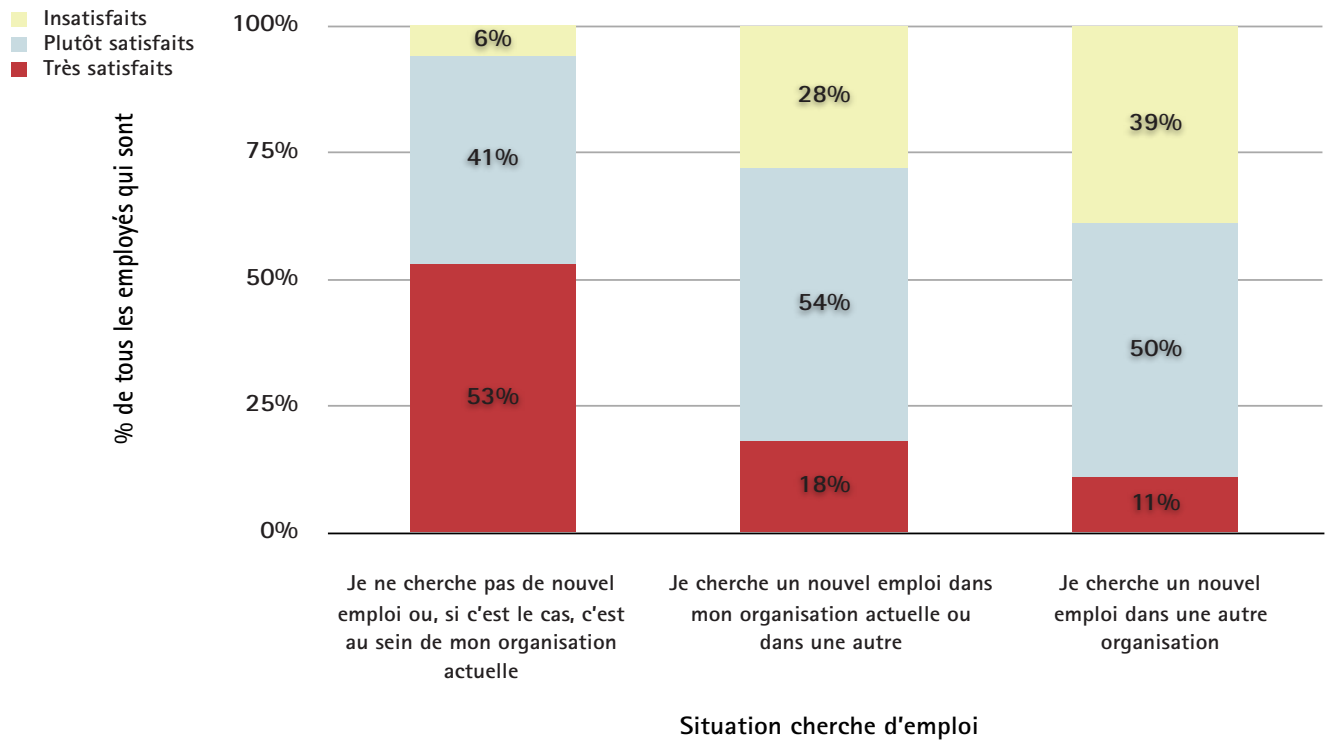
45,1 %	Très satisfait
43,2	Plutôt satisfait
5,1	Ni satisfait ni insatisfait
4,8	Plutôt insatisfait
1,7	Très insatisfait

*Aux fins du présent article, les trois dernières réponses sont

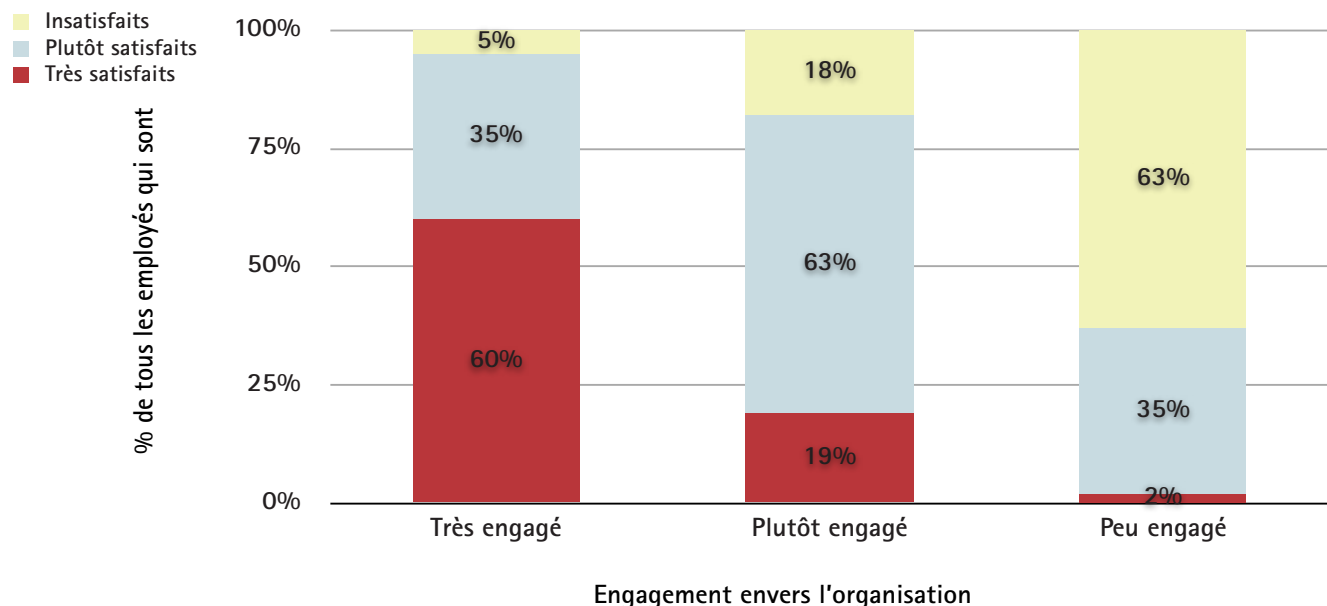
Plus de 30 % des employés qui se disent actuellement à la recherche d'un nouvel emploi sont *insatisfaits* de leur travail actuel, ce qui est aussi le cas de seulement 6 % des employés qui ne sont pas à la recherche d'un nouvel emploi (cf. graphique 2).

Par ailleurs, plus de la moitié des employés qui *ne cherchent pas* de nouvel emploi, ou qui cherchent un nouvel emploi au sein de leur organisation actuelle, sont *très satisfaits* de leur travail en général. Ce qui se vérifie pour seulement 14 % des employés qui cherchent un nouvel emploi dans une autre organisation.

graphique 2



graphique 3



Plus de 60 % des employés qui se disent *peu engagés* envers leur organisation sont *insatisfaits* de leur travail, ce qui est le cas d'un très petit nombre d'employés (moins de 1 %) qui se disent *très engagés* (cf. graphique 3). Bien sûr, il s'agit là d'une autre illustration de la difficulté de discerner entre la cause et l'effet (l'œuf ou la poule?) relativement à l'engagement et à la satisfaction au travail. Le manque d'engagement peut causer l'insatisfaction, tandis que l'insatisfaction peut miner l'engagement. L'engagement peut être considéré comme un indicateur de rétention, mais il ne faut pas oublier que l'engagement peut aussi être un indicateur de beaucoup d'autres facteurs.

Les écarts au chapitre de la satisfaction générale au travail laissent croire que certains facteurs peuvent jouer un rôle lorsque les employés sont *insatisfaits* de leur travail. Le fait de prêter attention à ces résultats pourrait constituer une sorte de système d'alarme afin de discerner assez tôt les défis relatifs à la rétention. L'évaluation des employés par rapport à leur satisfaction générale au travail diffère en fonction de plusieurs facteurs :

Sexe et âge

- Un plus grand nombre de femmes se disent *plutôt satisfaites* ou *insatisfaites*
- Les plus jeunes employés sont moins susceptibles d'être *très satisfaits* et plus susceptibles d'être *insatisfaits*

Salaire

- Proportionnellement, un plus grand nombre de ceux qui se disent *très satisfaits* reçoivent aussi un meilleur salaire

Avantages sociaux

- Une comparaison entre les employés qui bénéficient d'un régime d'avantages sociaux (assurance médicaments, soins dentaires, soins de la vue, autre couverture médicale, assurance vie et/ou invalidité, contribution au régime de retraite ou au REER) et ceux qui n'en bénéficient pas se traduit toujours par des différences statistiquement significatives dans la proportion des employés qui sont *très satisfaits*, *plutôt satisfaits* ou *insatisfaits*. Ces résultats valent tant pour les femmes que pour les hommes, et pour tous les groupes d'âge

Nombre d'années de travail dans le secteur

- La proportion d'employés *très satisfaits* est plus élevée chez ceux qui travaillent dans le secteur depuis au moins dix ans
- La proportion d'employés *insatisfaits* est plus élevée chez ceux qui travaillent dans le secteur depuis moins d'un an

Milieu de travail et nature du travail

- Le sous-secteur de la religion compte la proportion la plus élevée d'employés *très satisfaits*. C'est la seule différence significative que nous pouvons relever pour le niveau de satisfaction au travail entre les différents domaines d'activité du secteur
- Un moins grand nombre de cadres supérieurs sont *insatisfaits*
- Les employés syndiqués et le personnel administratif et de soutien sont un peu plus susceptibles d'être *insatisfaits*
- On ne constate aucune corrélation statistiquement significative entre la satisfaction générale et la taille de l'organisation

Les résultats relevés ci-dessus concernent la satisfaction générale au travail. Nous pouvons recueillir d'autres indications en observant les écarts dans la satisfaction des employés relativement à des aspects particuliers de leur travail.

Chez tous les employés qui sont *très satisfaits*, *plutôt satisfaits* ou *insatisfaits* en général de leur travail, on relève des différences statistiquement significatives au sujet de leur satisfaction relativement à certains aspects de leur travail.

L'expression « statistiquement significatives » signifie qu'il est peu probable que les différences observées soient dues au hasard. Autrement dit, ces différences se vérifieraient probablement à la faveur d'un autre sondage.

*Les taux de satisfaction suivants constituent des moyennes établies sur une échelle de cinq points, 1 signifiant *insatisfait* et 5 signifiant *très satisfait*.

TABLE 1					
ASPECTS PARTICULIERS DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL		Reconnaissance de votre travail	4,5	3,6	2,5
		Votre influence sur les décisions	4,3	3,6	2,5
		Possibilités d'avancement	3,8	3	2,1
		Évaluation et rétroaction	4,2	3,4	2,5
		Conditions de travail	4,6	3,9	3
		Occasions de formation	4,1	3,4	2,6
		Somme de responsabilités que vous avez	4,6	4	3,1
		Rapports avec les supérieurs/superviseurs	4,6	4	3,1
		Rémunération des heures supplémentaires	3,7	3	2,4
		Salaire	4	3,2	2,8
TRÈS SATISFAIT (N=676)		Sécurité d'emploi	4,3	3,7	3,1
	Milieu de travail non discriminatoire	4,7	4,3	3,5	
PLUTÔT SATISFAIT (N=648)		Situation d'emploi (temps plein, temps partiel, etc.)	4,7	4,3	3,6
	Avantages sociaux	3,9	3,4	2,8	
INSATISFAIT (N=175)		Rapports avec vos collègues	4,7	4,3	3,6
	Options d'épargne pour la retraite	3,7	3	2,7	
	Sécurité sur les lieux de travail	4,5	4,1	3,5	
			Très satisfait	Plutôt satisfait	Insatisfait

Les différences les plus importantes entre les employés qui sont *très satisfaits* et ceux qui sont *insatisfaits* concernent le degré de satisfaction relativement à ces aspects particuliers :

- Reconnaissance de votre travail
- Votre influence sur les décisions
- Évaluation et rétroaction
- Possibilités d'avancement

En conclusion

Ces résultats qui reflètent la satisfaction au travail nous fournissent des indicateurs de rétention du personnel : le fait pour les employés de songer ou non à démissionner au cours de la prochaine année; le fait pour les employés d'être ou non à la recherche d'un nouvel emploi; et le degré d'engagement des employés envers l'organisation pour laquelle ils travaillent. Si les jeunes employés sont particulièrement importants pour votre organisation, la constatation à l'effet que, proportionnellement, un plus grand nombre d'entre eux sont *insatisfaits* de leur travail pourrait vous interpeller. Si les femmes constituent la majorité de votre personnel, la constatation à l'effet qu'elles sont moins susceptibles d'être *très satisfaites* devrait vous faire réfléchir.

Les caractéristiques et la situation des employés qui sont plus susceptibles d'être *insatisfaits* peuvent constituer une sorte de système d'alarme pour discerner assez tôt les nouveaux défis qui se posent au sein de votre organisation, ou qui se profilent à l'horizon.