



CIRANO

Allier savoir et décision

ATTRACTION ET RÉTENTION DU PERSONNEL EN TI DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX REVUE DE LA LITTÉRATURE ET OUTIL DE MESURE

DANIEL J. CARON
STEVE JACOB
VINCENT NICOLINI



RP

2025RP-15
RAPPORT DE PROJET

Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires Corporatifs - Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du
Canada
Banque du Canada
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du
Québec
Énergir
Hydro-Québec
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
VIA Rail Canada

Partenaires gouvernementaux - Governmental partners

Ministère des Finances du Québec
Ministère de l'Économie, de
l'Innovation et de l'Énergie
Innovation, Sciences et
Développement Économique
Canada
Ville de Montréal

Partenaires universitaires - University Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration
publique
de Montréal
HEC Montreal
Institut national de la recherche
scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.
CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.

© Mai 2025. Daniel J. Caron, Steve Jacob et Vincent Nicolini. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not represent the positions of CIRANO or its partners.*

Attraction et rétention du personnel en TI dans le secteur de la santé et des services sociaux

Revue de la littérature et outil de mesure

Daniel J. Caron^{}, Steve Jacob[†] et Vincent Nicolini[‡]*

Résumé/Abstract

L'attraction et la rétention du personnel en technologies de l'information (TI) est un enjeu de taille dans la transformation vers le numérique du secteur public. Comme toutes les organisations publiques, celles du réseau de la santé et des services sociaux y font face, à l'heure où de nombreux projets technologiques de grande envergure sont mis en œuvre. Le présent rapport examine les facteurs d'attraction et de rétention du personnel en technologies de l'information. Il présente une revue de la littérature qui identifie ces facteurs et les regroupe en trois dimensions selon qu'ils sont individuels, organisationnels ou collectifs. À partir des résultats de cette revue de la littérature, ce rapport propose ensuite un outil pour mesurer l'importance accordée à ces facteurs par les professionnels des TI. Cet outil servira aux organisations qui souhaitent élaborer des stratégies d'attraction et de rétention de la main d'œuvre conformes aux attitudes, aux convictions et aux aspirations des professionnels des TI.

Attracting and retaining information technology (IT) staff is a key issue in the public sector's digital transformation. Like all public organizations, those in the health and social services sector are facing this challenge at a time when many large-scale technological projects are being implemented. This report examines the factors involved in attracting and retaining IT staff. It presents a literature review that identifies these factors and groups them into three dimensions according to whether they are individual, organizational or collective. Based on the results of this literature review, this report then proposes a tool for measuring the importance attached to these factors by IT professionals. This tool will be useful for organizations wishing to develop workforce attraction and retention strategies in line with the attitudes, beliefs and aspirations of IT professionals.

Mots-clés/Keywords : attraction, rétention, technologies de l'information, santé et services sociaux, transformation numérique / attraction, retention, information technology, health and social services, digital transformation

Pour citer ce document / To quote this document

Caron, D. J., Jacob, S., & Nicolini, V. (2025). Attraction et rétention du personnel en TI dans le secteur de la santé et des services sociaux Revue de la littérature et outil de mesure (2025RP-15, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/GAYJ3760>

^{*} École nationale d'administration publique (ENAP), CIRANO

[†] Université Laval

[‡] École nationale d'administration publique (ENAP)

Table des matières

1. Introduction	2
2. Méthodologie de la revue de la littérature	3
3. Constatations générales sur la revue de la littérature	5
4. Résultats : facteurs influant sur l'attraction et la rétention des talents en TI.....	5
4.1. Dimension individuelle	6
4.1.1 Satisfaction au travail.....	6
4.1.2. La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	7
4.1.3. Les liens sociaux	8
4.1.4. Les défis intellectuels et l'autonomie	9
4.1.5. La charge de travail et l'épuisement professionnel.....	10
4.1.6. Les facteurs sociodémographiques	10
4.2. Dimension organisationnelle	12
4.2.1. L'efficacité de la communication organisationnelle.....	12
4.2.2. Les opportunités de formation et d'apprentissage	12
4.2.3. La rémunération et les avantages sociaux.....	13
4.2.4. La culture et l'image organisationnelles	14
4.3. Dimension sociétale et structurelle	15
4.3.1. La démographie	15
4.3.2. Le marché de l'emploi en TI au Québec	15
4.3.3. La réalité distincte du service public.....	16
5. Outil de mesure de l'attraction et de la rétention	16
5.1 Méthodologie d'élaboration de l'outil de mesure	17
5.2 Outil de mesure	19
6. Conclusion.....	23
Références	25
Annexe 1 : Liste des mots-clés	29
Annexe 2 : Tableaux synthèse des facteurs	30

1. Introduction

L'évolution constante des technologies de l'information (TI) amène les organisations à mettre continuellement à niveau leurs systèmes informatiques. De plus, leur transformation vers le numérique les pousse à faire des changements technologiques plus rapides et souvent plus complexes (Mergel *et al.*, 2021), car elle exige un renouvellement de leurs manières de faire (Caron, 2021). Alors que de nombreuses organisations publiques et privées veulent entamer ou poursuivre leur transformation vers le numérique, la demande pour l'expertise en TI augmente plus rapidement que l'offre. La main-d'œuvre qualifiée devient ainsi de plus en plus rare.

La pénurie de personnel dans le secteur des technologies de l'information est depuis longtemps un sujet de préoccupation pour les organisations et un des plus grands défis pour les directeurs des TI (Kappelman *et al.*, 2021). Dans un contexte de pénurie générale de main-d'œuvre, les employeurs doivent créer des conditions propices à l'attraction et à la rétention du personnel, particulièrement dans le domaine des TI puisque les organisations sont de plus en plus dépendantes de ces compétences spécialisées (Nicolini *et al.*, 2023), ce qui accroît la demande pour ce type de professionnels (Atouba, 2021 ; Zutavern et Seifried, 2021).

La recherche montre que les professionnels des TI ont un impact important sur la valeur organisationnelle, car ils jouent un rôle essentiel dans la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques (Harden *et al.*, 2018 ; Jehanzeb et Bashir, 2013, cité dans Moro, 2021). Or, lorsque des professionnels expérimentés et compétents dans ce domaine quittent une organisation, ils emportent avec eux des connaissances et une expertise précieuses (Harden *et al.*, 2018). Ces départs engendrent aussi des dépenses pour le recrutement, l'intégration et la formation du nouveau personnel (Harden *et al.*, 2018). Tous ces éléments font de la rétention des travailleurs en TI une condition de la réussite des organisations.

Dans le secteur public, attirer et retenir des professionnels des TI hautement qualifiés est ainsi devenu une priorité et un défi pour les organisations gouvernementales (Mergel *et al.*, 2021, p. 338). Mais il leur est particulièrement difficile d'élaborer des stratégies efficaces en ce sens parce que les organisations du secteur public et privé sont en concurrence pour les employés bien formés et expérimentés (Coombs, 2009, p. 2). Même les organisations publiques, qui

fonctionnent comme des entités séparées, s'arrachent souvent entre elles les ressources disponibles (Caron *et al.*, 2022, p. 29). L'attraction et la rétention du personnel sont aussi soumises aux contraintes propres au secteur public, comme le contexte réglementaire rigide, la rémunération fixée par des échelles et l'utilisation de systèmes informatiques vétustes. Sur ce dernier point, les organisations publiques se trouvent confrontées à un dilemme entre la conservation des compétences nécessaires à l'exploitation des systèmes existants et le développement des compétences requises pour innover (Coombs, 2009 ; Caron *et al.*, 2022).

Le réseau de la santé et des services sociaux subit une pression constante à implanter de nouveaux outils technologiques et à développer de nouveaux processus pour optimiser son fonctionnement et sa prestation de services. Des chantiers technologiques tels que l'implantation d'outils d'intelligence artificielle et de nouveaux systèmes intégrés, ou encore l'engouement pour la télémédecine, notamment depuis le début de la pandémie, contribuent à exacerber le besoin de personnel qualifié en TI (Bellerose, 2024).

Ce rapport de recherche se penche particulièrement sur l'attraction et la rétention des talents en TI dans les organisations publiques du secteur de la santé et des services sociaux. Il a pour but d'identifier les enjeux et les déterminants de l'accès à l'expertise en TI propres à ce secteur, et de guider le développement, par ses autorités, de stratégies en la matière. Pour cela, nous avons réalisé une revue de la littérature et élaboré un instrument de collecte de données qui permettra de mesurer les principaux facteurs favorisant ou entravant l'attraction et la rétention des professionnels en TI.

2. Méthodologie de la revue de la littérature

La revue de la littérature scientifique a été réalisée en sélectionnant des articles sur la base de leur date de publication (de 2015 à 2023), de leur langue (anglais ou français) et du contexte de l'étude (en Occident). Les années de publication ont été déterminées pour tenir compte de la rapidité d'évolution des technologies, et donc aussi des compétences demandées, qui a augmenté dans la seconde moitié des années 2010, principalement en raison de l'essor de l'intelligence artificielle et plus généralement de l'accélération de la transformation vers le numérique des organisations. Cependant, comme l'attraction et la rétention des employés en TI

dans le secteur public sont moins traitées dans la littérature, nous avons élargi le corpus pour intégrer quelques articles antérieurs à 2015. Nous n'avons pas considéré de façon systématique la littérature grise afin de privilégier les travaux évalués par les pairs. La base de données Scopus a servi à recenser les articles sur la base de mots-clés pertinents, qui peuvent être consultés dans l'Annexe 1. Une recherche supplémentaire à l'aide de Google Scholar a complété et validé les résultats obtenus. Au total, notre recherche a permis de retenir 31 articles. Ceux-ci portent un astérisque dans la bibliographie.

L'extraction des données s'est déroulée de la façon suivante. D'abord, la lecture des articles retenus nous a permis d'extraire une liste de facteurs d'attraction et de rétention fondée sur les résultats de ces recherches. Ensuite, nous avons classé ces facteurs en thématiques, par exemple conciliation travail-famille, relations avec le supérieur, salaire, etc. Finalement, pour organiser les sections de la revue de la littérature, nous avons regroupé ces thématiques en trois grandes dimensions.

Dans le cadre de ce rapport, nous définissons l'attraction comme l'ensemble de facteurs qui permettent à une organisation d'attirer les candidats susceptibles de combler ses besoins en matière de main d'œuvre. De son côté, la rétention désigne l'ensemble des facteurs qui font qu'une organisation est en mesure de retenir ses employés ou de limiter son roulement de personnel.

3. Constatations générales sur la revue de la littérature

La revue de la littérature a permis d'identifier un seul article (Coombs, 2009, qui porte sur la NHS au Royaume-Uni) traitant précisément des problèmes d'attraction et de rétention du personnel en TI dans le secteur de la santé et des services sociaux. La recherche sur ces problèmes dans l'ensemble du secteur public est elle aussi peu abondante : notre recherche n'a identifié qu'une poignée d'articles consacrés spécifiquement à la question. Nous nous sommes alors rabattus sur la littérature traitant des enjeux d'attraction et de rétention du personnel en TI tous secteurs confondus. Notre recherche est donc basée sur l'hypothèse qu'il n'y a pas de différences dans les familles de facteurs de rétention et d'attraction entre le secteur privé et le secteur public. Nous avons néanmoins inclus dans l'outil de mesure de l'attraction et de la rétention que nous avons développé une question visant à apprécier l'existence ou non d'une telle différence autour de l'importance que les employés accordent à la dimension « service public » dans leur choix de carrière.

Il convient de préciser que les employés en TI occupent différentes fonctions et rôles qui ne nécessitent pas, par exemple, le même degré de compétences techniques ou de compétences en gestion. Dans la revue de la littérature, nous ne prenons pas en compte ces différences, bien qu'une question concernant celle-ci soit insérée dans l'outil de collecte présenté à la section 5.

4. Résultats : facteurs influant sur l'attraction et la rétention des talents en TI

Les facteurs influant sur l'attraction et la rétention des talents en TI recensés dans la littérature sont nombreux. Notre revue de la littérature a identifié plus de facteurs portant sur la rétention que sur l'attraction. Les tableaux synthèse en annexe 2 permettent d'observer cette tendance. Nous avons choisi de ne pas séparer les facteurs selon qu'ils concernent l'attraction ou la rétention, mais de spécifier, le cas échéant, lorsqu'un facteur concerne spécifiquement l'attraction. Nous avons plutôt opté de présenter les facteurs à partir de trois grandes dimensions et selon qu'ils sont individuels, organisationnels ou collectifs.

4.1. Dimension individuelle

Les facteurs relevant de la dimension individuelle sont en lien avec la personne et sa motivation/satisfaction propre.

4.1.1 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est l'un des principaux facteurs qui pousse les travailleurs en TI à s'impliquer ou à demeurer dans une organisation (Coombs, 2009 ; Shih *et al.*, 2013, cité dans Atouba, 2021 ; Özkan, 2021 ; Lee et Ladelsky, 2022). La satisfaction au travail peut être définie comme « l'état émotif positif d'un employé qui découle de ses expériences professionnelles » (Locke, 1976, cité dans Ghosh *et al.*, 2022, p. 372, traduction libre). Plus précisément, « elle signifie que les travailleurs se sentent satisfaits de leur emploi en général et de ses différents aspects particuliers » (Janssen, 2001 ; Spector, 1997, cité dans Ghosh *et al.*, 2022, p. 372, traduction libre). La recherche indique un lien entre une faible satisfaction au travail et l'intention de quitter son emploi (Ahmed *et al.*, 2017, p. 6). Inversement, les employés ont tendance à s'engager au sein d'organisations qui mettent en place des pratiques influençant positivement leur satisfaction au travail (Özkan, 2022 ; Lee et Ladelsky, 2022).

Dans la notion de satisfaction au travail convergent plusieurs dimensions qui seront détaillées dans les prochaines sections. Elle est structurée par trois types de relations : avec les collègues, avec les supérieurs et avec l'organisation (Alegre *et al.*, 2016 ; Tang *et al.*, 2014, cité dans Ghosh *et al.*, 2022). La qualité du travail s'avère également un facteur déterminant (Ghosh *et al.*, 2022). Celui-ci doit par exemple proposer suffisamment de défis intellectuels. Dans le même sens, Toskin et McCarthy (2021) ont identifié six dimensions clés qui influencent la satisfaction au travail. La première est la tâche elle-même et l'intérêt qu'elle suscite chez l'employé. La deuxième renvoie à des aspects externes à la tâche, comme le transport vers le lieu de travail, l'horaire, les heures supplémentaires, l'environnement de travail. La troisième dimension identifiée est financière : la paie, les avantages sociaux et la sécurité d'emploi en font partie. La quatrième dimension met l'accent sur la qualité des relations sociales au travail. La cinquième porte, quant

à elle, sur les possibilités d'avancement et de promotion offertes. Enfin, la sixième dimension concerne les ressources disponibles pour soutenir les activités professionnelles (accès à un équipement adéquat et à l'information requise, ou encore qualité de la supervision).

4.1.2. La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est « la capacité d'une personne à concilier les exigences de sa vie professionnelle et ses engagements personnels, dont fait partie la vie familiale » (ministère de la Famille et des Aînés, s.d.), et elle peut être décrite comme suit :

La conciliation travail-vie personnelle comporte habituellement deux volets : le premier concerne le manque de temps et les conflits d'horaire, et le deuxième, le sentiment d'être dépassé, surchargé et stressé en raison des multiples rôles à jouer. La conciliation ne consiste pas nécessairement à partager le temps de façon égale, mais plutôt à ce que la personne se sente comblée et satisfaite des deux aspects de sa vie. (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2022)

Les TI sont reconnues comme un secteur où la pression et les charges de travail sont élevées. De plus, la connectivité accrue brouille la frontière entre temps de travail et temps personnel (Ford et Swazy, 2018). L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peut donc être difficile à trouver, ce qui expliquerait que certaines personnes passent d'un domaine spécialisé des TI à des postes de gestion au cours de leur carrière (Cabot et Gagnon, 2021). Des surcharges de travail obligeant à rester sur le lieu de travail au-delà de l'horaire prescrit ou à travailler en équipes irrégulières peuvent perturber l'équilibre entre la vie familiale à la maison et la vie professionnelle au sein de l'organisation (Ghosh *et al.*, 2022). Or, un meilleur équilibre entre les deux diminue le stress et augmente la satisfaction et le bien-être (Young *et al.*, 2022).

L'étude de Hoffmaster *et al.* (2020) a établi que le conflit famille/travail ou emploi/loisir avait un poids important dans l'intention professionnels des TI de rester ou de quitter leur poste. Les travaux de Young *et al.* (2022) montrent en outre que les femmes accordent à cet équilibre davantage d'importance que les hommes, car elles sont encore les principales responsables de la garde des enfants et des tâches ménagères (Valenduc *et al.*, 2004).

4.1.3. Les liens sociaux

Le sentiment d'appartenance à une équipe est particulièrement important pour les professionnels des TI, car les interactions avec les pairs sont souvent au cœur de leur travail (Dinger *et al.*, 2022 ; Zutavern et Seifried, 2021). Les relations entre collègues font naître un sentiment de devoir qui engendre à son tour un plus grand engagement envers l'organisation (Harden *et al.*, 2018, p. 293). La reconnaissance des collègues et des supérieurs est également considérée comme très importante pour l'estime de soi (Apostel, 2018). Selon une étude récente, les professionnels des TI seraient plus susceptibles de quitter leur emploi après le départ d'un de leurs collègues, surtout si celui-ci possède des habiletés techniques et un profil sociodémographique similaires (Wiesche *et al.*, 2024).

Les relations interpersonnelles influencent également la perception de l'environnement de travail : « Le soutien est d'une importance capitale pour le bien-être des travailleurs des TI, car il atténue les effets néfastes des divers facteurs de stress liés au travail. Il leur donne également le sentiment d'être pris en charge, respectés et valorisés dans l'environnement organisationnel » (Kirmeyer et Dougherty, 1988, cité dans Ghosh *et al.*, 2022, p. 375, traduction libre). Des liens sociaux de qualité renforcent la résilience des employés qui font face à des défis ou à des changements (Ghosh *et al.*, 2022), ce qui est fréquent dans le domaine des TI. De plus, les professionnels bénéficiant d'un bon soutien social dans leur environnement de travail ressentent moins d'émotions négatives comme la peur ou la colère, ce qui diminue leur propension à quitter leur emploi (Prommegger et Krcmar, 2021). Les relations interpersonnelles sont aussi vectrices d'apprentissages informels et de développement des compétences (Zutavern et Seifried, 2021). Enfin, la création de liens entre les équipes TI et les autres secteurs de l'organisation est à encourager (Wang *et al.*, 2022) pour favoriser la synergie interne.

Outre les relations entre collègues, la relation avec le supérieur joue un rôle prépondérant dans la satisfaction au travail des professionnels des TI. Les travaux de Moquin *et al.* (2019) suggèrent que le soutien perçu du superviseur est un élément essentiel du contrat psychologique, car « le superviseur occupe une fonction officielle et est impliqué dans la progression de carrière [...], ce qui suscite des attentes par le biais d'interactions interpersonnelles » (p. 114, traduction libre).

Lorsque les employés en TI reçoivent du soutien de leur supérieur, ils ont tendance à offrir le leur en retour, ce qui renforce l'engagement envers l'organisation (Moro, 2021).

4.1.4. Les défis intellectuels et l'autonomie

Les professionnels des TI, plus que les autres travailleurs, recherchent des emplois qui ont un sens, qui sont stimulants et qui représentent un défi (Toskin et McCarthy, 2021 ; Ahmed *et al.*, 2017). Les personnes dont la tâche a un sens sont plus engagées dans leur travail et, par extension, envers leur organisation (Setor, 2019). L'évolution rapide de l'environnement technologique dans lequel opèrent les professionnels des TI les incite à rechercher des projets qui favorisent la croissance professionnelle et permettent de rester au fait des changements dans leur domaine (Toskin et McCarthy, 2021, p. 310). Les résultats d'un sondage auprès de gestionnaires en TI montrent que lorsqu'ils ont l'impression d'être engagés dans un travail stimulant, les professionnels du secteur ont tendance à percevoir favorablement l'organisation et leur emploi (Wingreen, 2017). À l'inverse, des tâches perçues comme inutiles ou dépourvues de sens peuvent susciter un sentiment de frustration (Apostel, 2018). Les personnes qui estiment que leurs tâches sont peu valorisantes ou insignifiantes risquent donc de réfléchir à des alternatives professionnelles (Apostel, 2018). Toutefois, ce risque peut être atténué par une relation de qualité avec leur supérieur (Apostel, 2018). Des problèmes de surqualification peuvent également survenir lorsque des employés possèdent plus de compétences que ne l'exige leur emploi (Buonocore *et al.*, 2015 ; Gallie *et al.*, 2017), ce qui peut affecter leur motivation.

Le degré d'autonomie face à son travail s'avère aussi un facteur important parce qu'elle permet de mobiliser la motivation intrinsèque (Setor, 2019). Plutôt que de répondre à la demande d'un supérieur, la motivation provient alors directement de la tâche à accomplir (Setor, 2019). Un professionnel des TI jouissant d'un faible degré d'autonomie décrirait probablement son environnement de travail comme très contrôlé, ce qui se traduirait par un moindre niveau d'engagement (Moquin *et al.*, 2019, p. 114). Les professionnels des TI ont tendance à s'en aller lorsqu'une organisation ne leur propose pas de tâches qui font sens à leurs yeux, particulièrement ceux qui œuvrent dans le développement de logiciels (Setor, 2019).

4.1.5. La charge de travail et l'épuisement professionnel

Plusieurs auteurs ont montré qu'un déséquilibre dans la charge de travail affecte négativement la satisfaction des employés. Ce déséquilibre peut en effet affecter leur niveau d'engagement envers l'organisation et les rendre plus susceptibles de la quitter (Harden *et al.*, 2018 ; Galup *et al.*, 2008). Une surcharge de travail peut par ailleurs diminuer le rendement et l'estime personnelle des employés (Ghosh *et al.*, 2022). Or, les professionnels des TI sont plus exposés à l'épuisement professionnel en raison d'une charge de travail élevée, puisqu'ils peuvent être sollicités 24 heures sur 24 pour effectuer un travail exigeant cognitivement et qu'ils doivent trouver des solutions créatives à des problèmes qui sont parfois davantage de nature organisationnelle. Comme ils effectuent de nombreuses tâches complexes et fastidieuses exigeant une grande attention sur une période prolongée, de nombreux professionnels des TI ressentent des symptômes d'épuisement au travail (Ghosh *et al.*, 2022, p. 373) et y deviennent particulièrement sensibles (Atouba, 2021 ; Ford et Swayze, 2018).

4.1.6. Les facteurs sociodémographiques

La littérature consultée indique que le genre est un facteur qui influence l'attraction et la rétention des professionnels des TI. En effet, les femmes sont sous-représentées dans les emplois du secteur (Cabot et Gagnon, 2021 ; Brooks *et al.*, 2019). Au Québec, la main-d'œuvre en TI est ainsi constituée à 78 % d'hommes (Techno Compétences, 2021). Les recherches révèlent que plus de 40 % des femmes quittent le domaine au cours des dix premières années d'emploi, soit deux fois plus que les hommes (Ashcraft *et al.*, 2016 ; Brooks *et al.*, 2019). Les disparités salariales, la discrimination et le manque de possibilités d'avancement sont quelques-unes des raisons qui expliquent ce phénomène (Valenduc *et al.*, 2004). En 2020, le salaire des femmes y était en effet de 17,5 % inférieur à celui des hommes (Gruman, 2020).

De plus, il existe des différences entre genres sur les critères qui déterminent la satisfaction au travail. Les travaux de Venkatesh *et al.* (2017) montrent que les hommes et les femmes évaluent différemment l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De ce fait, toute tentative de rétention doit tenir compte des différences de genre.

Dans le même ordre d'idées, des facteurs culturels influencent également la satisfaction au travail. Chang *et al.* (2020) ont publié une étude qui met en lumière les aspects valorisés selon l'appartenance culturelle : c'est le service en Chine, mais la compétence technique à Taïwan, la créativité et le défi en Inde, l'apprentissage aux Émirats arabes unis, et le style de vie et la variété aux États-Unis (Chang *et al.*, 2020). Puisque les dimensions culturelles sont étroitement liées aux rôles de genre, tous ces facteurs pris ensemble sont susceptibles d'avoir un impact important sur les choix de carrière (Cabot et Gagnon, 2021). De plus, et de façon générale, les différences culturelles entre professionnels de l'informatique augmenteraient la complexité de la gestion de ces employés (Moquin *et al.*, 2019, p. 118).

Dioh et Racine (2017) mentionnent quant à eux des enjeux liés à l'immigration dans l'insertion en emploi. Ces auteurs se sont penchés sur l'insertion professionnelle d'immigrants qualifiés œuvrant dans le secteur des technologies de l'information dans la région de Québec. Leur étude montre que les compétences acquises à l'étranger ne sont pas nécessairement reconnues d'emblée sur le marché de l'emploi, ce qui oblige les personnes immigrantes « à occuper des emplois précaires, instables et déqualifiants » (Dioh et Racine, 2017, p. 777), malgré le besoin criant de main-d'œuvre dans ce domaine. Toutefois, des statistiques récentes montrent qu'au Québec, près d'un professionnel des TI sur trois (31,7 %) est né à l'extérieur du Canada, la plus importante concentration se trouvant dans la grande région de Montréal (Techno Compétences, 2021).

Qui plus est, la littérature sur les différences générationnelles suggère que les jeunes arrivant aujourd'hui sur le marché du travail ont des valeurs différentes de celles de leurs prédécesseurs. L'éthique du travail des milléniaux serait moindre, de même que leur intérêt pour les interactions sociales. En outre, le travail occuperait une place moins centrale dans leur vie, car ils valoriseraient les loisirs et rechercheraient davantage un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée que les générations précédentes (Toskin et McCarthy, 2021). Cennamo et Gardner (2008) ont, pour leur part, constaté des différences générationnelles significatives en ce qui concerne le statut et la liberté. Les plus jeunes seraient plus attirés par les emplois qui offrent de la liberté et de l'autonomie. De son côté, Twenge (2010) a observé que les jeunes employés sont davantage portés à changer d'employeurs face à de meilleures opportunités

professionnelles. Les résultats d'un sondage effectué par Gartner (2022) montrent que seuls 19,9 % des travailleurs en TI âgés de 18 à 29 ans ont une forte probabilité de rester, contre 48,1 % de ceux âgés de 50 à 70 ans.

4.2. Dimension organisationnelle

Les facteurs relevant de cette dimension concernent l'organisation et sa relation avec l'employé.

4.2.1. L'efficacité de la communication organisationnelle

La communication interne est une composante clé du succès de toute organisation : « La qualité de la communication interne correspond à la perception qu'ont les employés de l'exactitude, de la clarté, de l'utilité et de la rapidité de la communication au sein de l'organisation » (Andrews et Kacmar, 2001, cité dans Atouba, 2021, p. 582, traduction libre). C'est particulièrement vrai pour les professionnels des TI, dont le travail dépend d'une information de qualité. L'information est en effet une ressource essentielle qui leur permet de gérer l'incertitude liée à leur travail, de coordonner leurs activités avec celles de leurs collègues et d'effectuer au mieux leurs tâches (Atouba, 2021, p. 582).

4.2.2. Les opportunités de formation et d'apprentissage

L'évolution technologique rapide et incessante nécessite une mise à jour continue des compétences techniques des professionnels des TI (Ford et Swayze, 2018). Ces changements constants peuvent éveiller en eux la peur d'être remplacé et un sentiment d'obsolescence, défini comme « la mesure selon laquelle les professionnels ne disposent pas des connaissances et des compétences actualisées nécessaires pour maintenir une performance efficace dans leurs fonctions actuelles ou futures » (Ang et Slaughter, 2000, p. 23, traduction libre). Ce sentiment peut causer du stress, de l'anxiété et des réorientations de carrière (Prommegger *et al.*, 2020 ; Harden *et al.*, 2018). Il est aussi lié à une baisse de confiance envers l'organisation (Idell, 2021). De fait, les professionnels des TI qui ont la possibilité de se former à de nouvelles technologies et de les utiliser sont moins enclins à quitter leur organisation (Harden *et al.*, 2018). La formation

organisationnelle s'avère donc un moyen efficace de responsabiliser et de fidéliser les employés des TI (Ferratt *et al.*, 2012, cité dans Prommegger et Krcmar, 2020). Dans le même sens, les travaux de Moro (2021) ont montré que la satisfaction au travail est positivement associée à la formation en emploi. Offrir des opportunités de formation et de perfectionnement permet aux organisations de maintenir la satisfaction des employés, de réduire le roulement et d'accroître leur loyauté (Moro, 2021) et leurs performances (Prommegger et Krcmar, 2020, p. 1). La formation est particulièrement importante aux yeux des employés en début de carrière, car ils y voient un vecteur d'avancement.

Les travaux de Prommegger et Krcmar (2020) distinguent deux types de formation en organisation. Le premier permet d'acquérir des connaissances non transférables, c'est-à-dire spécifiques à une organisation, portant par exemple sur les processus et systèmes internes. Ces connaissances sont particulièrement importantes pour une organisation, car elles ne peuvent provenir de l'expérience professionnelle (Slaughter *et al.*, 2007, cité dans Prommegger et Krcmar, 2020). Leur acquisition améliore l'adéquation entre les compétences attendues d'un employé et ses capacités (Slaughter *et al.*, 2007 ; Wingreen et Blanton, 2018, cité dans Prommegger et Krcmar, 2020), ce qui augmente sa valeur pour l'organisation. Le second type de formation procure des connaissances transférables dans d'autres contextes, et il présente par conséquent davantage de risques pour une organisation qui cherche à garder son personnel. En effet, bien qu'une formation de ce type soit bénéfique pour la satisfaction et la rétention des employés, elle renforce en même temps leur positionnement sur le marché du travail. Les employeurs doivent en être conscients et savoir composer avec cette réalité.

4.2.3. La rémunération et les avantages sociaux

La littérature recense plusieurs types de compensations au sein des organisations : augmentations salariales et primes, possibilités de promotion et sécurité d'emploi (Huang *et al.*, 2015, cité dans Moro, 2021). Selon Moro (2021), le plan de rémunération doit répondre aux attentes du salarié en étant juste et équitable, et offrir des récompenses tangibles correspondant au talent et à la reconnaissance. Les travaux de Harden *et al.* (2018) abondent dans le même sens en montrant que lorsque des employés estiment que les récompenses sont justes, c'est-à-dire

proportionnelles à leurs efforts, ils sont plus susceptibles de s'engager envers l'organisation et moins susceptibles de la quitter.

Zaza et Armstrong (2017) se sont penchés, chez les professionnels des TI, sur la relation entre la rémunération et l'intention de quitter son emploi. Leurs travaux ont montré que le salaire avait deux fois plus d'impact sur l'intention de quitter son emploi chez ceux de moins de 40 ans. Chez les 40 ans et plus, la rémunération (comprise comme l'équité perçue face à la compensation) et les possibilités d'avancement étaient davantage priorisées.

Les résultats d'un sondage mené aux États-Unis par Toskin et McCarthy (2021) auprès de 380 professionnels des TI indiquent que les récompenses extrinsèques (statut élevé, prestige, possibilité de gagner beaucoup d'argent, chances d'avancement et de promotion) sont moins importantes qu'un travail intéressant en lui-même. De plus, les congés payés, les congés de maladie et les possibilités d'horaires flexibles n'ont qu'une importance secondaire. Toskin et McCarthy soulignent que le salaire et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée continuent d'attirer les professionnels des TI, mais pourraient ne plus suffire à les retenir (2021, p. 311). Cela dit, une étude québécoise révèle que l'équilibre vie professionnelle/personnelle et le salaire sont les deux éléments les plus recherchés chez un employeur par les professionnels des TI (Techno Compétences, 2021). La recherche de Moro (2021) corrobore cette observation en montrant que le salaire n'est pas le facteur qui influe le plus sur la satisfaction au travail des professionnels des TI.

4.2.4. La culture et l'image organisationnelles

La culture d'une organisation et l'image qu'elle projette figurent aussi, dans la littérature, parmi les déterminants de la satisfaction au travail. Les organisations doivent cultiver le sentiment d'appartenance de leurs employés en TI en créant un environnement inclusif. La cohérence entre les stratégies de l'organisation et les stratégies en TI joue un rôle essentiel dans la création de ce sentiment d'appartenance. Bien que les équipes de direction reconnaissent de plus en plus la valeur stratégique des technologies de l'information, les travaux de Wang *et al.* (2022) suggèrent qu'elle devrait être encore plus reconnue :

Cette valeur devrait être formellement et explicitement mise en évidence dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il est essentiel que les dirigeants soulignent l'importance stratégique des technologies de l'information dans la réalisation des opérations commerciales, et ce message doit être communiqué et partagé au sein de l'organisation. (Wang *et al.*, 2022, p. 1286, traduction libre)

La valeur stratégique des TI doit être institutionnalisée en impliquant les employés en TI dans la prise de décision, en créant pour eux des postes de niveau stratégique et en réévaluant la structure organisationnelle pour refléter leur importance accrue (Wang *et al.*, 2022).

Coombs (2009) a étudié la rétention des professionnels des TI dans le secteur public au sein du National Health Service (NHS) du Royaume-Uni. Son étude a permis de montrer que l'image médiatique du NHS influençait la volonté des gens d'y travailler. Plus l'image médiatique du NHS était positive, plus les professionnels des TI souhaitaient y rester.

4.3. Dimension sociétale et structurelle

4.3.1. La démographie

Le contexte démographique québécois influence lui aussi la rétention et l'attraction des talents en TI :

En effet, de 2006 à 2020, la proportion de professionnels âgés de 55 ans et plus est passé de 11 % à 19 % dans l'économie québécoise. Elle n'a donc pas tout à fait doublé. Sur cette même période, la proportion de professionnels en TIC âgés de plus de 55 ans a presque triplé, passant de 5 % en 2006 à 13 % en 2020. (Techno Compétences, 2021, p. 29)

À la lumière de ces données, le secteur des TI doit se préparer à de nombreux départs à la retraite au cours des prochaines années, d'autant que ces travailleurs emporteront avec eux une expertise précieuse et coûteuse à remplacer. En raison du vieillissement de la main-d'œuvre en TI, la fidélisation du personnel s'avère donc encore plus cruciale (Ford et Swayze, 2018).

4.3.2. Le marché de l'emploi en TI au Québec

En 2021, le secteur des TIC a « surpassé l'économie canadienne dans son ensemble sur le plan de la production, de l'emploi et de la croissance de l'innovation » (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2021, p. 3). Les professionnels des TI voient également leurs tâches se diversifier et leurs responsabilités au sein des organisations s'accroître. Ils jouent « un rôle de plus en plus important et stratégique au sein des entreprises. Le domaine des TI est

ainsi de plus en plus transversal : toutes les industries recherchent et recrutent ces professionnels » (Institut du Québec *et al.*, 2021, p. 9). Cette forte demande influence le marché de l'emploi et facilite la mobilité des professionnels des TI.

4.3.3. La réalité distincte du service public

Le service public exerce un attrait sur certains travailleurs en TI. S'appuyant sur la théorie de l'autodétermination, les travaux de Mergel *et al.* (2021) sur les motivations des professionnels des TI qui choisissent de travailler pour des entités gouvernementales montrent que le fait de servir la population et de contribuer à lui fournir des services essentiels est particulièrement motivant. Cela rejoint d'ailleurs les recherches sur la motivation du service public (Perry, 1996 ; Homburg, McCarthy et Tabvuma, 2015). D'autres recherches conduites spécifiquement auprès d'employés en TI du secteur public indiquent que la clarté des attentes, une approche managériale participative et des possibilités de développement de carrière et d'avancement figurent parmi les facteurs exerçant une influence positive sur la satisfaction au travail, alors que la relation entre salaire et satisfaction au travail n'est pas statistiquement significative (Kim, 2005 ; 2009).

5. Outil de mesure de l'attraction et de la rétention

Les différents facteurs d'attraction et de rétention du personnel en TI montrent à quel point ce marché est complexe et singulier, ne serait-ce qu'en raison de la rapide et constante évolution des compétences requises pour y travailler. À l'heure des grands chantiers technologiques qui préparent la transformation vers le numérique des organisations tant publiques que privées, il est clair que l'attractivité des organisations publiques jouera un rôle crucial dans leur capacité non seulement de mener à bien leurs projets technologiques, mais aussi de maintenir les systèmes qui seront mis en place et de les faire évoluer au rythme des changements qui s'annoncent. Autrement dit, aucune organisation souhaitant passer à un environnement

numérique ne pourra éviter de s'interroger sur la manière de gérer ces compétences, de les attirer mais aussi de les retenir. Un des éléments clés qui est ressorti est la convergence entre la satisfaction des employés en TI, liée à la formation et au développement continu de leurs compétences, et la principale caractéristique de l'univers numérique, qui requiert une adaptation incessante par sa nature très dynamique.

L'outil de mesure présenté ci-dessous a été développé pour permettre de documenter l'état de la situation (et éventuellement l'évolution) de l'attraction et de la rétention des professionnels des TI dans des organisations du secteur public dont ceux travaillant dans le secteur de la santé et des services sociaux.

5.1 Méthodologie d'élaboration de l'outil de mesure

L'outil de mesure a été conçu pour documenter les principaux facteurs d'attraction et de rétention du personnel en TI identifiés dans la littérature. L'objectif est donc de mesurer l'importance accordée par les participants à ces facteurs et de savoir s'ils les retrouvent dans leur milieu de travail. Pour concevoir l'outil, nous avons pris appui sur les tableaux présentés en annexe 2. Nous avons repris un à un les facteurs et formulé des énoncés qui sont à même de mesurer les facteurs retenus. Nous avons veillé, lorsque nécessaire, à faire la distinction entre l'importance qu'une personne accorde à un facteur donné et son opinion sur la présence ou non (ou l'intensité de cette présence) dans l'organisation.

Différentes caractéristiques sociodémographiques sont aussi prises en compte pour déterminer si l'importance accordée à ces facteurs varie en fonction de l'âge, du sexe et de l'expérience. Afin de vérifier la dimension « motivation du service public » de leur métier, le questionnaire mesure aussi la motivation de secteur public des participants à l'aide de quatre questions. Le but n'est pas de produire un indice à cet égard, mais d'examiner le lien entre la valorisation (ou non) de la dimension du service public du métier et la satisfaction à l'égard du milieu de travail et de ses conditions.

L'outil de mesure utilise majoritairement une échelle de réponse à quatre options : « fortement en accord », « en accord », « en désaccord » et « fortement en désaccord ». Une section (contenant quatre questions) utilise une échelle de notation de 0 à 10, jugée plus appropriée

pour mesurer les variables associées. Finalement, deux questions ouvertes permettent aux participants de faire part du facteur de rétention et d'attraction qu'ils jugent le plus important.

5.2 Outil de mesure

[Section I] Attraction et rétention du personnel en TI

Q1. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

		Très en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Très en accord
Q1a.	Mon travail actuel me satisfait	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q1b.	Je me considère comme engagé dans mon travail	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q1c.	Les attentes à l'égard de mon travail sont claires	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q1d.	Les tâches qui me sont confiées sont stimulantes	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅

Q2. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

		Très en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Très en accord
Q2a.	Mon emploi actuel m'offre un niveau satisfaisant d'interactions avec les collègues de mon équipe	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q2b.	Dans mon emploi actuel, la collaboration est valorisée	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q2c.	Il est important pour moi de pouvoir créer des relations avec des collègues de mon organisation à l'extérieur de mon équipe	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q2d.	Dans mon organisation, les interactions avec des collègues à l'extérieur de mon équipe sont valorisées	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q2e.	Dans mon organisation, le climat de gestion suscite la confiance	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q2f.	Dans mon organisation, le climat de gestion suscite l'engagement	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅
Q2g.	De façon générale, je suis satisfait du climat de gestion dans mon organisation	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅

Q3. Sur une échelle de 0 à 10, quelle importance accordez-vous aux éléments suivants dans le cadre de votre travail ?

Q3a. Être en mesure de constater les résultats de votre travail.

0 (Pas du tout important)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (Très important)
<input type="radio"/> O ₀	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅	<input type="radio"/> O ₆	<input type="radio"/> O ₇	<input type="radio"/> O ₈	<input type="radio"/> O ₉	<input type="radio"/> O ₁₀

Q3b. Avoir la possibilité de développer vos compétences.

0 (Pas du tout important)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (Très important)
<input type="radio"/> O ₀	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅	<input type="radio"/> O ₆	<input type="radio"/> O ₇	<input type="radio"/> O ₈	<input type="radio"/> O ₉	<input type="radio"/> O ₁₀

Q3c. Être à jour dans les connaissances de votre domaine.

0 (Pas du tout important)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (Très important)
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

O₀ O₁ O₂ O₃ O₄ O₅ O₆ O₇ O₈ O₉ O₁₀

Q3d. Faire appel à votre créativité dans l'accomplissement de vos tâches.

0 (Pas du tout important) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Très important)

O₀ O₁ O₂ O₃ O₄ O₅ O₆ O₇ O₈ O₉ O₁₀

Q3. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

	Très en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Très en accord
Q3a. Il est important pour moi d'avoir un bon degré d'autonomie dans mon travail	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3b. Dans mon poste actuel, j'ai suffisamment d'autonomie dans mon travail	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3c. Dans le cadre de mon travail, je peux créer des relations avec des collègues hors de mon équipe	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3d. J'ai suffisamment de temps pour exécuter toutes les tâches demandées	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3e. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est valorisé dans mon organisation	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3f. Lorsque quelqu'un critique mon organisation, je le ressens comme une critique personnelle	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3g. Je considère les succès de mon organisation comme mes propres succès	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3h. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q3i. Je recommanderais mon organisation à un ami	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅

Q4. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

	Très en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Très en accord
Q4a. Mon niveau de formation correspond aux tâches qui me sont assignées	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q4b. Mon organisation m'offre les formations nécessaires à l'exécution de mes tâches	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q4c. Je dispose d'un plan de développement des compétences	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q4d. Je suis satisfait de mon salaire et des avantages sociaux	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q4e. Le personnel en ressources informationnelles est valorisé au sein de l'organisation	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q4f. Les RI sont intégrées dans les processus organisationnels	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q4g. Les RI sont considérées dans la prise de décision de mon organisation	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q4h. Les systèmes et outils informatiques sur lesquels je travaille sont satisfaisants d'un point de vue professionnel	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅

Q5. Lorsque vous avez choisi cet emploi, qu'avez-vous privilégié ?

- O₁ Le salaire et les avantages sociaux
- O₂ Les conditions de travail

Q6. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes.

	Très en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Très en accord
Q6a. Je recommanderais mon emploi à des gens de ma profession	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q6b. J'ai déjà sérieusement pensé à changer d'organisation	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q6c. Je peux facilement trouver un emploi similaire ailleurs	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q6d. Le nombre d'années au service d'une organisation est un signe de succès professionnel	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q6e. Il est important de changer fréquemment d'employeur durant sa carrière	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅

Q7. Selon vous, quel est le facteur d'attraction le plus important de votre emploi ?

Q8. Selon vous, quel est le facteur de rétention le plus important de votre emploi ?

Q9. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

	Très en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Très en accord
Q9a. Mon intérêt pour le bien public est la principale raison pour laquelle j'ai intégré mon organisation	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q9b. Mon intérêt pour le bien public est la principale raison pour laquelle je reste au sein de mon organisation;	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q9c. Je considère que mon devoir est de servir le public	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Q9d. Je suis soucieux du bon fonctionnement du système de santé	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅

[Section II] Caractéristiques sociodémographiques

Q10. Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?

- O₁ 18-24 ans
- O₂ 25-34 ans
- O₃ 35-44 ans
- O₄ 45-54 ans
- O₅ 55-64 ans
- O₆ 65 ans et plus

Q11. À quel genre vous identifiez-vous ?

- O₁ Féminin
- O₂ Masculin
- O₉₉ Autre

Q12. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?

- ₁ Doctorat
- ₂ Maîtrise ou diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS)
- ₃ Baccalauréat ou certificat universitaire
- ₄ Diplôme d'études collégiales (DEC)
- ₅ Autre, précisez : _____

Q13. Quelle est votre catégorie d'emploi ?

- ₁ Gestionnaires
- ₂ Professionnels
- ₃ Techniciens
- ₅ Autre, précisez : _____

Q14. Depuis combien de temps exercez-vous votre emploi actuel ?

- ₁ Moins d'un an
- ₂ Entre 1 et 4 ans
- ₃ Entre 5 et 9 ans
- ₄ Entre 10 et 14 ans
- ₅ 15 ans ou plus

Q15. À quelle branche des TI votre emploi actuel correspond-il?

- ₁ Développement et programmation
- ₂ Architecture d'entreprise
- ₃ Analyse fonctionnelle
- ₄ Science des données/intelligences d'affaires
- ₅ Soutien aux utilisateurs
- ₆ Gestion de projets
- ₇ Cybersécurité/sécurité de l'information
- ₈ Réseaux et télécommunications
- ₉ Autre : spécifiez

Q16. À quelle région administrative votre emploi est-il rattaché ?

Liste déroulante

Q17. En moyenne, combien de jours par semaine travaillez-vous à distance ?

- ₁ 1 journée
- ₂ 2 journées
- ₃ 3 journées
- ₄ 4 journées
- ₅ 5 journées ou plus

Comment. Si vous avez des commentaires, veuillez les indiquer ci-dessous :

6. Conclusion

L'évolution rapide des TI fait en sorte que la main-d'œuvre de ce secteur subit de fortes pressions pour s'adapter aux nouvelles compétences d'une part et d'autre part, pour se déployer dans de multiples contextes et à grande fréquence. Or, au-delà des questions salariales, les organisations et les organisations publiques en particulier lesquelles opèrent dans des univers plus contraignants ont besoin de mieux comprendre comment elles peuvent attirer et garder leurs travailleurs TI. L'instrument présenté ici permettra aux organisations de savoir ce qu'elles pourraient faire pour répondre à ces enjeux. De plus, au niveau gouvernemental, l'instrument pourrait être administré de manière à mieux comprendre la dynamique inter organisationnelle afin de mieux prévoir et palier aux enjeux de gestion des ressources TI qui ne cesseront de croître avec l'évolution technologique.

L'instrument développé ici ne prétend nullement à l'exhaustivité et comporte certaines limites. Premièrement, il devra être validé sur le terrain quant à ses qualités psychométriques (fiabilité, validité de contenu, validité de construit). Deuxièmement, la littérature consultée s'est limitée aux textes les plus récents sur la base de l'évolution rapide des technologies, de l'environnement de travail et ce, particulièrement depuis la pandémie où les travailleurs TI sont devenus plus en demande et où leurs conditions de travailleurs à distance ont été particulièrement mises de l'avant comme facteur d'attraction et de rétention. Il faudra voir si ces changements justifient une approche de mesures différenciées dans le temps. Troisièmement, une des limites de la revue de littérature est qu'elle ne fait pas la distinction entre les différents types d'emploi. On sait par exemple que les emplois de gestion sont souvent une avenue pour échapper au stress lié aux emplois subalternes souvent plus spécialisés et exigeants en termes de disponibilité et de compétences pointues. Nous avons corrigé cette situation dans le questionnaire même si la littérature n'en traitait pas distinctement. Enfin et quatrièmement, la littérature consultée traite en grande partie de ces questions dans le cadre du secteur privé.

Références

Les références ayant été identifiées via la revue de la littérature portent un astérisque (*).

- Alegre, I., Mas-Machuca, M. et Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.*
- Ang, S., et Slaughter, S. (2000). "The Missing Context of Information Technology Personnel: A Review and Future Directions for Research," Dans *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past*, R.W. Zmud (Éds). Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources.*
- Apostel, E., Syrek, C. J., et Antoni, C. H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management*, 25, 234-249.*
- Ashcraft, C., McLain, B. et Eger, E. (2016). *Women in Tech 2016 Update // See what's changed and what hasn't*. Report for the National Center for Women and Information Technology. Repéré à [ncwit women-in-it 2016-full-report final-web06012016.pdf](#)
- Atouba, Y. (2021). How does participation impact IT workers' organizational commitment? Examining the mediating roles of internal communication adequacy, burnout and job satisfaction. *Leadership et Organization Development Journal*, 42(4), 580-592.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0422>*
- Bellerose, P. (2024, 15 janvier). 1,5 G\$ pour numériser la santé au Québec: montant record pour un projet informatique. *Journal de Québec*. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2024/01/15/dossier-sante-numerique--15g-pour-numeriser-la-sante>
- Buonocore, F., Russo, M., et Ferrara, M. (2015). Work-family conflict and job insecurity: Are workers from different generations experiencing true differences? *Community, Work et Family*, 18(3), 299-316.
- Cabot, C., et Gagnon, S. (2021). Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times: A systematic review of career anchors studies. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(2), 44-60.*
- Caron, D. J. (2021). *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique. Québec*.
- Caron, D. J., Jacob, S. et Caron, L. (2022). Accès à l'expertise en ressources informationnelles : enjeux et pistes de réflexion. Rapport de recherche. Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles. Gatineau : École nationale d'administration publique.
- Cennamo, L., et Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2022). *Conciliation travail-vie personnelle*. Repéré à [CCHST: Conciliation travail-vie personnelle](#)

- Chang, C. L. H., Shen, K. N. et Wu, S. (2020). Career anchors of IT/IS personnel: A cross-culture research based on the guanxi culture theory. *Journal of Global Information Management*, 28(4), p. 160-190.
- Coombs, C. R. (2009). Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. *Information et Management*, 46(4), 233-240.*
- Dinger, M., Thatcher, J., Grover, V., et Tripp, J. (2022). Workgroup Embeddedness and Professionalism among IT Professionals: Impacts on Work-Life Conflict and Organizational Citizenship. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(5), 1295-1332.*
- Dioh, M.-L., et Racine, M. (2017). Insertion professionnelle des immigrants qualifiés en technologies de l'information à Québec : À l'encontre des mythes, témoignages d'immigrants. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(4), 763-784.*
- Ford, V., et Swayze, S. (2018). *Twenty-First Century Issues Impacting Turnover of IT Professionals: From Burnout and Turnover to Workplace Wellbeing* [Chapter]. Innovative Applications of Knowledge Discovery and Information Resources Management; IGI Global.*
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., et Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, Employment and Society*, 31(1), 36-53.
- Galup, S. D., Klein, G., et Jiang, J. J. (2008). The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, 48(4), 58–68.
- Gartner (2022). *Gartner Survey Finds Only 29% of IT Workers Have High Intent to Stay With Current Employer*. Communiqué de presse. Repéré à [Gartner Survey Finds Only 29% of IT Workers Have High Intent to Stay With Current Employer](#)
- Ghosh, J., Palvia, P., Serenko, A., et Jacks, T. (2022). Individuality Matters: A World View of Individual Issues of IT Professionals. *Communications of the Association for Information Systems*, 51(1), 369-401.*
- Gruman, G. (2020, 21 octobre). Women do better, minorities worse, when it comes to the tech wage gap. *Computerworld*. Repéré à [Women do better, minorities worse, when it comes to the tech wage gap | Computerworld](#)
- Harden, G., Boakye, K. G., et Ryan, S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.*
- Hoffmaster, K. A., Angeles, J. O., Guzman, I. R., et Cromer, K. W. (2020). Job-Leisure and Work-Family Conflict: Do they Really Matter in IT Professional Turnover? *Proceedings of the 2020 on Computers and People Research Conference*, 107-113.* <https://doi.org/10.1145/3378539.3393867>.
- Homberg, F., McCarthy, D., et Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Innovation, Science et Développement économique Canada (2022). *Profil du secteur canadien des TIC 2021*. Repéré à [Profil du secteur TIC2021 fra 0.pdf \(canada.ca\)](#)

- Institut du Québec, Montréal International et Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2021). *Comparer Montréal : Les défis du marché du travail pour les TI*. Repéré à <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/12/122021-IDQ-Comparer-Montreal.pdf>
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Kappelman, L., Maurer, C., McLean, E. R., Kim, K., Johnson, V. L., Snyder, M. et Torres, R. (2021). The 2020 SIM IT Issues and Trends Study. *MIS Quarterly Executive*, 20(1), 69-107.*
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156.*
- Kim, S. (2009). IT employee job satisfaction in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 32(12), 1070-1097. *
- Ladelsky, L. K., et Lee, T. W. (2022). Effect of risky decision-making and job satisfaction on turnover intention and turnover behavior among information technology employees. *International Journal of Organizational Analysis*.*
- Mergel, I., Bellé, N., et Nasi, G. (2021). Prosocial Motivation of Private Sector IT Professionals Joining Government. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 338-357.*
- Ministère de la Famille et des Aînés (s.d.). *Conciliation travail-famille*. Repéré à <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/ctf-fiche-1.pdf>
- Moquin, R. (2020). Psychological Contract in IT: A Qualitative Exploration of Missed Expectations. *The Journal of the Southern Association for Information Systems*, 7(2), 1-20.*
- Moquin, R., K. Riemenschneider, C., et L. Wakefield, R. (2019). Psychological Contract and Turnover Intention in the Information Technology Profession. *Information Systems Management*, 36(2), 111-125.*
- Moro, S., Ramos, R. F., et Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 391-407.*
- Nicolini, V. avec la collaboration de Caron, D. J., Chartier, B. et Dayama, N. P. (2023). *Considérations pour l'articulation de stratégies d'identification et de priorisation des compétences d'avenir en ressources informationnelles : constatations et pistes de réflexion*. Rapport de recherche. Montréal. École nationale d'administration publique.
- Özkan, A. H. (2021). A meta-analysis of the variables related to turnover intention among IT personnel. *Kybernetes*, 51(4), 1584-1600.*
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 6(1), 5-22.
- Prommegger, B., Wiesche, M., Thatcher, J. B., et Krcmar, H. (2020). The Training Paradox of IT Professionals—Who Leaves, Who Stays? *ICIS 2020 Proceedings*.*

- Prommegger, B., et Krcmar, H. (2021). Through Good Times and Bad: The Influence of Workplace Social Support on IT Professionals' Turnover Intention during the COVID-19 Crisis. *Proceedings of the 2021 on Computers and People Research Conference*, 13-21.*
- Setor, T., et Joseph, D. (2019). When Agile Means Staying: The Relationship between Agile Development Usage and Individual IT Professional Outcomes. *Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference*, 168-175.*
- Techno Compétences (2021). *Diagnostic sectoriel 2021-2024 Portrait de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec*. Repéré à [TC Diagnostic-Sectoriel Page LowRes 20200802.pdf \(technocompetences.gc.ca\)](https://technocompetences.gc.ca/TC-Diagnostic-Sectoriel-Page-LowRes-20200802.pdf)
- Toskin, K., et McCarthy, R. V. (2021). Information Technology Work Value Differences. *Journal of Computer Information Systems*, 61(4), 305-313.*
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., et Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Valenduc, G., Vendramin, P., Guffens, C., Ponzellini, A. M., Lebano, A., D'Ouille, L., Collet, I., Wagner, I., Birbaumer, A., Tolar, M., et Webster, J. (2004). *Widening Women's Work in Information and Communication Technology - Synthesis report of the European project 2002-2004*. <http://hdl.handle.net/2078.1/129073>
- Venkatesh, V., Windeler, J., Bartol, K.M. et Williamson, I.O. (2017). Person-organization and personjob fit perceptions of new IT employees: work outcomes and gender differences, *MIS Quarterly*, 41(2), p. 525-558.*
- Wang, X., Yang, X., et Ye, J. (2022). Mitigating IT Professionals' Turnover in Non-IT Organizations: An Organizational Identification Perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(5), 1271-1295.*
- Wiesche, M., Pflügler, C., et Thatcher, J. B. (2024). The Impact of Social Comparison on Turnover Among Information Technology Professionals. *Journal of Management Information Systems*, 41(1), 297-324.*
- Wingreen, S. C., LeRouge, C. M., et Nelson, A. C. (2017). Managing IT Employee Attitudes that Lead to Turnover: Integrating a Person-Job Fit Perspective. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 8(1), 25-41.*
- Young, D. K., McLeod, A. J., et Carpenter, D. (2022). Examining the influence of occupational characteristics, gender and work-life balance on IT professionals' occupational satisfaction and occupational commitment. *Information Technology et People*.*
- Zaza, I., et Armstrong, D. (2017). Information Technology Professionals' Turnover Intentions: A Meta-Analysis of Perceived Organizational Factors. *ICIS 2017 Proceedings*.*
- Zutavern, S., et Seifried, J. (2021). Exploring Well-being at Work-An Interview Study on How IT Professionals Perceive Their Workplace. *Frontiers in Psychology*, 12, 688219.*

Annexe 1 : Liste des mots-clés

- "Information technology professionals" + attraction OR retention OR turnover
- "Information technology employees" + attraction OR retention OR turnover
- "Information technology professionals" + attraction OR retention OR turnover + government
- "Information technology employees" + attraction OR retention OR turnover + government
- "Information technology professionals" + attraction OR retention OR turnover + healthcare
- "Information technology employees" + attraction OR retention OR turnover + healthcare

Annexe 2 : Tableaux synthèse des facteurs

Cette annexe présente des tableaux synthèse des facteurs d'attraction, de rétention et de roulement tirés de la revue de la littérature. Un dernier tableau présente les facteurs sociodémographiques. Les facteurs sont inclus dans la colonne de gauche. La colonne de droite mentionne les articles qui identifient ces facteurs.

Facteurs de rétention

Facteurs de rétention	Auteurs
Satisfaction au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Atouba (2021) • Ghosh et al. (2022) • Ozkan (2021) • Toskin & McCarthy (2021)
Adéquation de la communication interne	<ul style="list-style-type: none"> • Atouba (2021)
Équilibre travail/vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Cabot & Gagnon (2021) • Toskin & McCarthy (2021) • Young et al. (2022) • Ford & Swayze (2018) • Kim (2008)
Liens sociaux / Intégration (<i>embeddedness</i>) du groupe de travail / Relations avec les collègues / Cercle social	<ul style="list-style-type: none"> • Dinger et al. (2022) • Ghosh et al. (2022) • Harden et al. (2018) • Idell et al. (2021) • Toskin & McCarthy (2021) • Zutavern & Seifried (2021) • Apostel et al. (2018) • Harter et al., 2002 ; cité dans Ford & Swayze (2018) • Wingreen et al. (2017)
Relation avec le superviseur/supérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Ghosh et al. (2022) • Harden et al. (2018) • Moquin et al. (2019) • Zutavern & Seifried (2021) • Apostel et al. (2018) • Reid et al. (2008)
Stimulation intellectuelle / Défis professionnels / Tâches épanouissantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ghosh et al. (2022) • Toskin & McCarthy (2021) • Lock (2003), cité dans Young et al. (2022) • Lo (2015) cité dans Hoffmaster et al. (2020) • Apostel et al. (2018)

	<ul style="list-style-type: none"> • Setor (2019) • Wingreen et al. (2017)
Efficacité personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Ghosh et al. (2022)
Opportunités de formation et d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Harden et al. (2018) • Auer Antoncic & Antoncic, 2011, cités dans Moro (2021) • Kim (2009) • Zutavern & Seifried (2021) • Harter et al., 2002 ; cité dans Ford & Swayze (2018)
Équité dans les récompenses (influence mitigée)	<ul style="list-style-type: none"> • Harden et al. (2018) • Auer Antoncic & Antoncic, 2011, cités dans Moro (2021) • Ahmed et al. (2017) • Joseph (2007) cité dans Ford & Swayze (2018)
Control sur l'environnement de travail / Degré d'autonomie / Conception des tâches / Habilitation / Clarté de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Moquin et al. (2019) • Auer Antoncic & Antoncic, 2011, cités dans Moro (2021) • Ozkan (2021) • Lo (2015) cité dans Hoffmaster et al. (2020) • Ahmed et al. (2021) • Setor (2019) • Kim (2009)
Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Auer Antoncic & Antoncic, 2011, cités dans Moro (2021)
Style de leadership/Efficacité du leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Auer Antoncic & Antoncic, 2011, cités dans Moro (2021) • Lock (2003), cité dans Young et al. (2022) • Ahmed et al. (2017)
Image de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Moro (2021)
Reconnaissance de l'importance des TI dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Wang et al. (2022)
Perceptions positives de l'environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Zutavern & Seifried (2021) • Ahmed et al. (2021)
Dans le secteur de la santé	
Sentiment que le travail fait une différence	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)
Construire et maintenir des systèmes qui sauvent des vies	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)
Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)

Développer des amities professionnelles	• Coombs (2009)
Dans la fonction publique	
Motivations prosociales	• Mergel et al. (2021)
Fournir un service aux citoyens	• Mergel et al. (2021)
Apporter de l'expertise au service public	• Mergel et al. (2021)
Des tâches stimulantes (<i>challenging</i>) qui demandent des capacités de réflexion supérieures	• Mergel et al. (2021)
Travailler avec des gens talentueux	• Mergel et al. (2021)

Facteurs reliés à l'intention de quitter (turnover)

Facteurs reliés à l'intention de quitter	Auteurs
Épuisement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Atouba (2021) • Ghosh et al. (2022) • Moquin et al. (2019)
Burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Atouba (2021) • Ford & Swayze (2018) – plusieurs auteurs cités dans sa recherche
Incertitudes dans le travail	<ul style="list-style-type: none"> • Atouba (2021)
Environnement de travail sans frontières / Conflits travail-loisir	<ul style="list-style-type: none"> • Brooks et al. (2019) • Ghosh et al. (2022) • Lo (2015) ; cité dans Hoffmaster et al. (2020) • Ford & Swayze (2018)
Surcharge de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Ghosh et al. (2022) • Harden et al. (2018) • Moro (2021)
Sous-qualification (les compétences actuelles ne peuvent suivre les demandes)	<ul style="list-style-type: none"> • Ghosh et al. (2022) • Harden et al. (2018) • Prommegger & Krcmar (2020) • Ford & Swayze (2018)
Insécurité dans l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Ghosh et al. (2022) • Ford & Swayze (2018)
Manque de confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Idell et al. (2021)
Conditions du marché du travail (facilité de mouvement)	<ul style="list-style-type: none"> • Joseph et al. (2007) cite dans Wang et al. (2022)
Le fait de travailler dans une organisation non centrée sur les TI	<ul style="list-style-type: none"> • Wang et al. (2022)
Manque de support social	<ul style="list-style-type: none"> • Wingreen et al. (2017)
Stress lié au rôle	<ul style="list-style-type: none"> • Wingreen et al. (2017)

Dans le secteur de la santé	
Les salaires ne correspondent pas à ceux du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)
Mauvaise image de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)
Surcharge de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)
Grandes attentes des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)
Demandes irréalistes	<ul style="list-style-type: none"> • Coombs (2009)

Facteurs d'attractivité

Facteurs d'attractivité	Auteurs
Variété des tâches (pour les professionnels en début de carrière)	<ul style="list-style-type: none"> • Jiang & Klein (1999) ; cités dans Cabot & Gagnon (2021)
Défis (pour les professionnels en début de carrière)	<ul style="list-style-type: none"> • Jiang & Klein (1999) ; cités dans Cabot & Gagnon (2021)
Dévouement à une cause importante (pour les professionnels en début de carrière)	<ul style="list-style-type: none"> • Jiang & Klein (1999) ; cités dans Cabot & Gagnon (2021)
Travail qui demande du leadership et des compétences innovantes	<ul style="list-style-type: none"> • Cabot & Gagnon (2021)
Bon salaire	<ul style="list-style-type: none"> • Toskin & McCarthy (2021)
Équilibre entre le travail et la vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Toskin & McCarthy (2021)
Distance du lieu de résidence	<ul style="list-style-type: none"> • Ford & Swayze (2018)
Organizational reputation	<ul style="list-style-type: none"> •

Facteurs sociodémographiques influents

Facteurs sociodémographiques	Auteurs
Genre	<ul style="list-style-type: none"> • Cabot & Gagnon (2021) • Oehlhorn et al. (2019) • Young et al. (2022) • Joseph (2007); cité dans Ford & Swayze (2018)
Identité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> • Cabot & Gagnon (2021) • Moquin et al. (2019)
Stade de développement professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Cabot & Gagnon (2021) • Ghosh et al. (2022)
Immigration	<ul style="list-style-type: none"> • Dioh & Racine (2017)
Âge et appartenance générationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Moquin et al. (2019) • Zaza & Armstrong (2017) • Joseph (2007); cité dans Ford & Swayze (2018)

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Toskin & McCarthy (2021) |
|--|--|