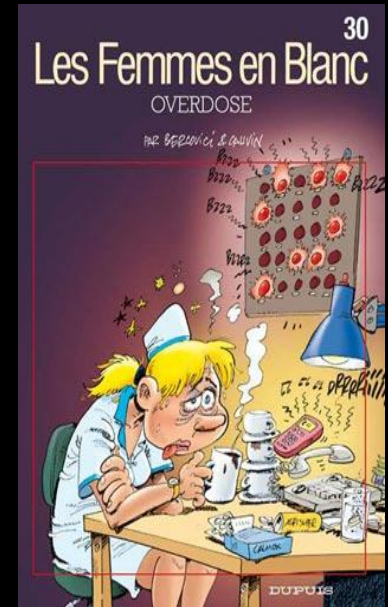


**Nadia Lazzari Dodeler  
Doctorante Uqam**

**Attirer et maintenir sa main d'œuvre  
grâce à la performance RH,  
le cas des établissements de santé.**



**ARUC GATS  
Montréal le 07 octobre 2011**

# Caractère multidimensionnel et paradoxal de la performance des établissements de santé

Les établissements de santé sont des organisations complexes qui évoluent dans une société de plus en plus complexe et qui sont marqués par une série de rationalisation d'où des tensions entre les valeurs professionnelles (climat organisationnel, qualité de vie au travail, etc.) et l'atteinte des objectifs de l'établissement (qualité des soins, efficience, efficacité.)( D'hoore, 2009)

# Le contexte de pénurie de main d'œuvre infirmière.

Au Québec, 71 000 infirmières (population 8 000 000 d'habitants et 1 667 441 km<sup>2</sup>)

-36,6% des infirmières ont 50 ans ou plus et 20,9% ont 55 ans et plus. (OIIQ, 2009).

- Population vieillissante : besoin de plus de main d'œuvre infirmière

Mais aussi en raison de l'exode des infirmières vers les agences privées, au Québec, pour des raisons de :

-Choix des horaires (81%)

-Conciliation travail-famille (68%)

-Conditions de travail (66%)

-Taux horaire plus élevé ( 57%) (Samson, 2008)

Estimation de la pénurie de la main d'œuvre pour les années à venir :

2012-2013 : 7843

2014-2015 : 10 436

2019-2020 : 17119 (MSSS, 2005)

# Pourquoi il est difficile de maintenir et d'attirer la main d'œuvre infirmière?

Propos de DRH :

«Des congés on en a déjà beaucoup mais il ne faut pas oublier qu'on est en pénurie ... aménager le temps de travail si c'est possible, quand on peut l'autoriser, mais on n'est pas toujours capable de l'autoriser...c'est là qu'on tombe dans un cercle vicieux, avec la pénurie de main d'œuvre on ne peut pas donner du temps... de manière informelle on a les absences autorisées».

# L'approche de la performance en GRH

Selon Fabi et Lacoursière (2009) « *Les organisations désireuses d'attirer des employés – surtout s'il s'agit d'employés qualifiés – devront améliorer leur performance en gestion des ressources humaines, qui peut s'apprécier à partir d'indicateurs tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la capacité de fidélisation*».

Ainsi « *si les pratiques de GRH ont un impact positif sur les conditions de travail, le climat de travail et l'attachement envers l'organisation, ces dernières devraient augmenter la satisfaction au travail et par conséquent réduire le roulement du personnel et l'absentéisme*». (Arthur 1994, Huselid 1995, Liouville et Bayad, 1995)».

# Objectifs de la recherche

Cette recherche a pour but de produire une étude des perceptions des infirmières quant à l'impact des pratiques d'aménagement du temps de travail et des services aux salariés, en regard de la gestion de leur temps de travail et temps sociaux, et dans une perspective de conciliation travail-famille-vie personnelle et d'attraction et de rétention de la main d'œuvre infirmière.

# Méthodologie

## Collecte des données

➤ Questionnaire structuré en différentes thématiques et sous-thèmes

## Méthode utilisée

➤ Approche qualitative non-directive mitigée (Daunay, 1992)

## Analyse de données

➤ Méthodes choisies: analyse par résumé et analyse thématique (Gavard-Perret et al., 2008).

# Échantillonnage

**18 infirmières réparties comme suit: 10 femmes et 3 hommes  
entre 45 et 60 ans +, 4 femmes entre 20 et 44 ans et 1  
homme entre 20 et 44 ans.**

	CSSS	CLSC	HOPITAL FRANCOPHONE	HOPITAL ANGLOPHONE
<b>Femmes</b>				
20-44ans	2		2	
44-65 ans et plus	2	2	1	5
<b>Hommes</b>				
20-44ans	1			
44-65 ans et plus		2	1	
<b>Nombre de répondants</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



# Quelques congés et mesures offerts pour concilier travail -famille et vie personnelle

## •Congés :

- Congés annuels
- Congés parentaux (maternité, paternité)
- Congés responsabilités familiales (enfants, conjoint parents etc.)
- Congés études

## •Certaines mesures sont vues comme des pratiques d'aménagement du temps de travail en vue de concilier travail-famille et vie personnelle

- 7/7 (7 jours de travail, 7 jours de repos)
- 12 heures (permet de ne travailler qu'un week-end sur 3)
- 4/32 : semaine de 4 jours
- Flexibilité des horaires : de manière informelle
- Retraite progressive
- Temps partiel

# Intérêts pour les mesures d'ARTT pour la conciliation(C) et l'incitation (I) à demeurer

Mesures	Très intéressantes H et F 20-44 ans		Moins intéressantes H et F 20-44 ans
Retraite progressive	(5/5) C&I- H et F		
Horaires flexibles	(5/5) C&I- H et F		
Jours suppl. de congé	(5/5) C&I -H et F		
Semaine réduite à 4 jours	(5/5) C&I -H et F		
Vacances annuelles plus longues	(5/5) C&I -H et F		
Semaine comprimée en 4 jours	H : (1/1) C&I		
Temps partiel volontaire	H : (1/1) I	F : (4/4) C et (3/4) I	H : (1/1) C
Semaine comprimée en 4 jours			F : (2/4) C et (3/4) I
	H ET F 45-60 ans +		H ET F 45-60 ans +
	/		/
Retraite progressive		F : (10/10) C&I	H : 1/3) C et (2/3) I
Retraite, emploi à temps partiel		F (10/10) C et (8/10) I	H : (2/3) C&I
Horaires flexibles	H : (2/3) C (3/3) I	F (09/10) C (10/10) I	
Temps partiel volontaire	H : (2/3) C&I	F : (9/10) C&I	
Semaine comprimée en 4 jours			F : (7/10) C et (5/10) I
Semaine réduite à 4 jours	H : (2/3) C (3/3) I		

# Résultats quant à l'intérêt pour certaines mesures de conciliation et d'incitation à rester dans l'organisation

**Pour les répondants hommes et femmes de 20-44ans les résultats montrent que :**

- Plusieurs mesures - retraite progressive, horaires flexibles, jours suppl. de congé, semaine réduite à 4 jours, vacances plus longues (5/5) sont très intéressantes tant pour les hommes que pour les femmes, en ce qui a trait à la CTF et à l'incitation à rester dans l'organisation, cependant il faut noter que nous n'avons qu'un répondant homme.
- Le temps partiel volontaire reste une mesure féminine en ce qui concerne la CTF (4/4).
- La semaine comprimée en 4 jours est moins intéressante pour les femmes car non applicable au domaine (2/4) C et (3/4) I.

**En ce qui concerne les répondants hommes et femmes de 45-60 ans et +:**

- Pas d'intérêt commun pour les mesures en ce qui concerne les hommes et les femmes
- Les femmes sont très intéressées par la retraite progressive (10/10) C&I, alors que les hommes le sont moins, (1/3)C et (2/3)I, les horaires flexibles sont intéressants pour les hommes (2/3) C (3/3)I et les femmes (09/10)C (10/10)I, la semaine comprimée est tant pour les jeunes femmes que pour les plus âgées (7/10) C et (5/10) I moins intéressante, car non applicable au domaine. Le temps partiel volontaire est très intéressant pour les deux sexes H :(2/3) C&I et F (9/10) C&I.

Ces résultats mettent l'accent sur un plus grand nombre d'intérêts communs chez les jeunes infirmières alors que pour les plus âgées l'intérêt commun se porte sur les horaires flexibles et le temps partiel volontaire.

# Autres mesures concernant l'incitation

## -Hommes de 20-44 ans

- La mesure la plus intéressante : mentorat des plus jeunes et formation
- La mesure la moins intéressante : mobilité interne

## -Femmes de 20-44 ans

- la mesure la plus intéressante : gestion plus participative
- La mesure la moins intéressante : mentorat des plus jeunes

## -Hommes de 45-60 ans+

- La mesure la plus intéressante: mentorat des plus jeunes et formation
- La mesure la moins intéressante: mobilité interne

## -Femmes de 45-60ans +

- La mesure la plus intéressante: dispenser de la formation
- La mesure la moins intéressante: mobilité interne

On peut noter des similitudes dans les choix des répondants masculins dans les deux tranches d'âge mais aussi dans ceux des femmes de 45-60 ans. En effet selon les 2 groupes d'hommes et celui des femmes plus âgées, transmettre ses connaissances est valorisant, la mobilité interne ne les intéresse pas car ils travaillent dans le secteur de leur choix et ne voudraient plus s'investir dans un autre métier. Les jeunes femmes aimeraient être plus entendues lorsqu'elles proposent des idées et le mentorat leur fait peur car elles estiment ne pas avoir suffisamment d'expérience pour le faire.

# Innovations RH

Les RH ne pouvant donner du temps aux infirmières (pénurie MO) ont innové en leur offrant des services aux salariés.

## **Les buts poursuivis :**

-Meilleure qualité de vie au travail et hors travail afin de faire baisser l'absentéisme au travail.

Deux CSSS rencontrés ont mis en place différents services :

- Le premier donne accès aux salariés par le biais d'une plateforme web à un certain nombre de services qu'ils vont pouvoir acheter de manière ponctuelle ( été), les RH offrent des points (1 point = 1 dollar) pour reconnaître la présence au travail des infirmières.
- le second, bien qu'il ait également pour but d'offrir des services, ne possède pas de volet de reconnaissance financière.

En somme, ces deux formules de services agissent sur le gain de temps que peuvent procurer les services aux salariés hors travail donc sur une meilleure qualité de vie au travail et hors travail, la première formule permettant en plus, de manière ponctuelle, d'acheter des services grâce aux points cumulés.

# Intérêt pour les services aux salariés en lien avec la motivation et l'incitation à demeurer

## -Hommes et femmes de 20-44ans, les services les plus intéressants

- Services alimentaires (traiteur, boîte à lunch) F 3 / 4 H 1/1
- Famille, Enfants, aînés (soutien scolaire, gardienne d'urgence, accompagnement parents aînés) F 3 / 4 H 1/1
- Services liés au domicile (ménage, petits travaux, soutien informatique, etc.) F 3 / 4 H 1/1

## -Hommes et femmes de 20-44ans, les services les moins intéressants

- Services de transport (covoiturage, transport de parent âgé, etc.) F 2 / 4 H 0/1
- Services de facilitateur F 2 / 4 H 0/1

## Femmes de 45-60 ans +, les services les plus intéressants

- Services liés au domicile (ménage, petits travaux, soutien informatique, etc.) 4/10
- Services de transport (covoiturage, transport de parent âgé, etc.) 4/10

## •Femmes de 45-60 ans +, les services les moins intéressants

- Services de loisir (locations vélo, détente forfaits) 1/10

## Hommes de 45-60 ans +, les services les plus intéressants

- Services de loisir (locations vélo, détente, forfaits) 2/3
- Services d'administrateur (planificateur financier, écrivain public, aide juridique) 2/3

## -Hommes de 45-60 ans +, les services les moins intéressants

- Famille, Enfants, aînés (soutien scolaire, gardienne d'urgence, accompagnement parents aînés etc. ) 3/3

# Résultats : les services aux salariés

## - Les hommes et les femmes de 20-44 ans : F (3/4) et H (1/1)

Les femmes entre 20 et 44 ans (3/4) ainsi qu'un homme (1/1) marquent de l'intérêt pour les services liés à l'«alimentaire», à la «famille, enfants, aînés», au «domicile» et «aux loisirs». Selon eux, ces types de services pourraient les soulager dans leur vie de tous les jours afin de leur procurer une meilleure qualité de vie. Pour eux ces mesures agissent sur la motivation et l'incitation à rester plus longtemps.

## -Les hommes et les femmes de 45-60 ans +

Les femmes expliquent leur manque d'intérêt par des besoins moindres que ceux des collègues plus jeunes. De plus elles sont pour la plupart réfractaires à certains services.

Infirmière 51 ans : «Je ne vois pas pourquoi c'est mon milieu de travail qui devrait organiser ça, sauf les garderies ça c'est aidant pour l'allaitement par exemple»

Il en est de même pour leurs collègues masculins qui voient plutôt les services comme un empiètement de la vie professionnelle ou de l'employeur sur la vie privée.

Infirmier 56 ans : «Quand les gens ont fini leur journée de travail, ils aiment rentrer à la maison»

Selon les plus âgés, les services n'ont pas d'effet sur la motivation ou l'incitation à rester plus longtemps.

# Quelques facteurs favorables et défavorables à la rétention des infirmières

Facteurs favorables	Facteurs défavorables
Autonomie dans l'exercice de l'emploi	Les horaires de travail : difficultés de CTF
Enseignement et soins aux patients	Heures supplémentaires obligatoires
Bon climat de travail	Surcharge de travail : ratio/patient, lourdeur administrative qui empiète sur l'enseignement et les soins aux patients
Travail d'équipe	Manque d'effectifs (temps plein)
Reconnaissance des patients et collègues	Mauvaise organisation : manque de personnel régulier (remplacement)
	Non-reconnaissance de la direction, parfois des médecins

De plus la suppression des incitatifs gouvernementaux, 1 semaine de congés payés en plus à partir de 55 ans ainsi que celui de la compensation financière de 40 à 50 dollars pour faire du temps supplémentaire durant la période estivale est ressentie comme une incohérence avec le problème de pénurie infirmière.



# Pistes pouvant agir sur l'attraction et la rétention des infirmières

S'inspirer des différents modèles attractifs américains et européens de réorganisation du travail en santé :

- **Magnet hospital** : Qualité au travail = soins de qualité

- **ARIQ** (Attraction, Rétention, Implication des infirmières, Qualité des soins) Équilibre entre performance et qualité de vie au travail.

- **Planetree hospital** : Modèle basé sur des soins centrés sur le bien-être du patient et du personnel

Ces modèles obtiennent à la fois de meilleurs résultats en termes de satisfaction au travail (infirmières), de qualité des soins aux patients et en termes financiers.

- **Lean Healthcare** : Approche récente au Québec qui s'inspire du système de gestion industrielle de Toyota (optimiser le processus de travail, éliminer le gaspillage, les gestes superflus et les activités sans valeur ajoutée au sein d'un établissement de santé). *Grand succès dans l'automobile, mais fait plus l'objet de critiques...*

# Pistes d'amélioration pouvant agir sur l'attraction et la rétention des infirmières

Du point de vue des infirmières :

- Soulager le personnel cadre des tâches administratives (technicienne administrative car moins coûteuse)
- Autonomie dans la gestion de leur temps de travail
- Prioriser plutôt les parents ayant des enfants en bas âge dans la prise des congés (vacances scolaires) et non l'ancienneté.
- Meilleur accompagnement des jeunes infirmières dès qu'elles prennent leur poste (binômat jeune et ancienne et mise à disposition de protocoles à jour)
- Investissement financier de l'hôpital dans les formations des infirmières (formation rémunérée, frais de scolarité etc.)
- Pour les remplacements faire appel aux ressources de l'hôpital (toujours la même personne pour un même secteur)
- Outils informatisés (fiches patient).

# Conclusion

Dans le contexte de pénurie de la main d'œuvre infirmière , nos résultats montrent que concernant :

-Les mesures d'ARTT, tous nos répondants sont intéressés par le temps partiel et les horaires flexibles, la retraite progressive étant très appréciée chez les jeunes infirmières et les plus âgées.

-Le mentorat et la formation sont des mesures très intéressantes pour tous les répondants, hormis les jeunes infirmières qui seraient plus intéressées par une gestion plus participative. La mobilité interne n'est pas intéressante pour les deux groupes d'hommes ainsi que celui des femmes plus âgées.

-Les services aux salariés sont perçus comme porteurs d'une meilleure qualité de vie pour les plus jeunes alors que les plus âgés des deux sexes y voient plus une intrusion de l'employeur dans leur vie personnelle.

Ces résultats soulignent :

- la nécessité de proposer des mesures et services au plus près des groupes, voire des individus autant que possible, pour permettre l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, donc moins de départs et d'absentéismes d'infirmières.

- La nécessité de concilier les besoins des infirmières et ceux des patients en préservant la continuité et la qualité des soins (stabilité des effectifs)

Ces éléments devraient permettre l'atteinte des objectifs des établissements de santé

**Merci !**