

# LE POINT



EN ADMINISTRATION  
DE LA SANTÉ  
ET DES SERVICES SOCIAUX

Volume 5, numéro 2 • Été 2009

La revue au service des gestionnaires et des professionnels du réseau de la santé



## AU-DELÀ DES CONDITIONS DE TRAVAIL... LES CONDITIONS D'EXERCICE

### LEUR IMPACT SUR :

- LA PREMIÈRE LIGNE
- LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE
- LA SURCHARGE DE TRAVAIL

**PLUS**

- LES GESTIONNAIRES
- LES CADRES INTERMÉDIAIRES
- L'ATTRACTION DE LA RELÈVE...

• L'ÉTAT DE LA SITUATION DANS LE RÉSEAU • LE RÔLE DU MINISTÈRE ET DES AGENCES • À QUAND L'ACTION ?

## La revue au service des gestionnaires et des professionnels du réseau de la santé

### Éditorial

- 5** Les conditions d'exercice du travail : vivement l'action !  
**PIERRE JORON, MAP, CRHA**, vice-président, capital humain (gestion stratégique du talent), Aon conseil, Montréal

### Lexique

- 7** Notions de conditions d'exercice  
**AHMED BENHADJI**, coordonnateur du service de la formation et du développement des compétences en gestion, Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS)

### Tribunes

- 8** Fier mais fragile, le réseau cherche soutien et reconnaissance  
**MICHEL DELAMARRE**, sous-ministre adjoint  
Direction générale du personnel réseau et ministériel  
Ministère de la Santé et des Services sociaux
- 10** L'amélioration des conditions d'exercice des gestionnaires : une voie de passage obligée pour assurer la pérennité du réseau public de santé et de services sociaux  
**FRANÇOIS JEAN**, président-directeur général  
Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS)
- 14** L'amélioration des conditions d'exercice : une question de vision  
**LINA BONAMIE**, présidente sortante, Fédération interprofessionnelle en santé du Québec (FIQ)
- 18** La pratique de la médecine familiale : une profession passionnante, mais des conditions d'exercice trop souvent inadéquates  
**D<sup>r</sup> LOUIS GODIN**, président  
Fédération des médecins omnipraticiens du Québec
- 20** Vers l'amélioration des conditions d'exercice de la profession dans le réseau de la santé et des services sociaux  
**DOMINIQUE VERREAULT**, présidente  
Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS)
- 38** L'aspect positif de la corruption...  
**PAUL G. BRUNET**, porte-parole, Conseil pour la protection des malades

### Expériences

- 16** La reconnaissance : stratégie gagnante  
**CAROLE TREMPE**, directrice générale, Association des cadres supérieurs du réseau de la santé et des services sociaux
- 22** Le coaching : tout le monde en parle, mais... qu'est-ce que c'est au juste ?  
**MARIE-ÈVE MARCHAND, PH. D.**, coach professionnelle  
**HÉLÈNE MORAIS, MBA**, coach professionnelle
- 32** Optimisation des conditions d'exercice des gestionnaires du réseau de la santé – Projet REVERBÈRE  
**MARTINE MAYRAND LECLERC, INFIRMIÈRE, MGSS/MHA, PH. D.**  
Professeure-chercheure en sciences infirmières, Université du Québec en Outaouais  
**LUCIE LACROIX**, directrice générale, CSSS de Québec-Nord, chargée du projet REVERBÈRE

### Analyses

- 26** Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires – Comment engager son établissement dans une démarche de changement durable  
**SERGE GAGNON**, directeur associé, Centre de recherche et d'intervention en santé des organisations du CUSM  
**MICHEL DESJARDINS**, conseiller senior, Groupe Conseil CFC  
**LAURENT CHARTIER**, président honoraire, associé émérite et directeur des publications, Groupe Conseil CFC
- 42** Une condition gagnante pour réussir l'implantation de changements auprès du personnel de la santé : la formation en organisation des soins, des services et du travail (OSST)  
**CHARLES SOUNAN, PH. D.**, chercheur sénior, direction des ressources humaines, Centre universitaire de santé McGill (CHUM) – professeur adjoint, École des sciences infirmières, Université McGill  
**MÉLANIE LAVOIE-TREMBLAY, INFIRMIÈRE, PH. D.**, professeure adjointe, École des sciences infirmières, Université McGill  
**CHANTAL VIENS, INFIRMIÈRE, PH. D.**, professeure titulaire, Faculté des sciences infirmières, Université Laval  
**GENEVIÈVE L. LAVIGNE, INFIRMIÈRE, PH. D.**, professeure titulaire, Faculté des sciences infirmières, Université Laval  
**MÉLANIE THIVIERGE, INFIRMIÈRE, ÉTUDIANTE M. SC. INF., BOURSIÈRE FERASI**, Faculté des sciences infirmières, Université Laval

Le Point en administration de la santé et des services sociaux est un outil d'information, de perfectionnement, de soutien, de formation continue et de réflexion, d'analyse et d'expression destiné aux gestionnaires, cadres professionnels et intervenants du RSSS. Tout en demeurant très près des préoccupations des intervenants, la revue s'inspire également de la réflexion nationale et internationale.

Notre mission : Le Point en administration de la santé et des services sociaux a pour mission de mettre à la disposition des intervenants et des intervenantes du milieu les outils appropriés et les informations pertinentes leur permettant d'enrichir leurs compétences et leur épanouissement professionnel. Le Point en administration de la santé et des services sociaux est un organisme sans but lucratif.

# Les conditions d'exercice du travail : vivement l'action !

**PIERRE JORON, MAP, CRHA**, vice-président, capital humain (gestion stratégique du talent), Aon conseil, Montréal



## Introduction

Au cœur de la problématique de la main-d'œuvre travaillant dans le réseau de la santé et des services sociaux se retrouve la délicate question des conditions d'exercice du travail ; c'est-à-dire tout ce qui a trait directement ou indirectement au contexte et aux conditions mêmes qui caractérisent l'expérience de travail. Si les conventions collectives ou autres types de contrats de travail applicables établissent dans le détail les conditions de travail des employés ou des gestionnaires, ils sont en revanche à peu près silencieux sur le travail en lui-même et sur les conditions propres à son exécution.

L'expérience de travail découle d'un ensemble important de facteurs tantôt objectifs, observables et même mesurables, tantôt subjectifs, voire émotifs, et conséquemment plus difficiles à cerner. De plus, ils se manifestent et se combinent de façon variable dans le temps. Enfin, les responsabilités à l'égard des conditions d'exercice du travail sont partagées par plusieurs acteurs aux intérêts diversifiés, ce qui n'est pas sans compliquer l'intervention. Le réseau a cependant été plus d'une fois ausculté à l'aide de sondages et d'études de toutes sortes, mais où souvent les résultats et surtout l'action n'ont pas été à la hauteur des attentes suscitées. Plusieurs réclament dès maintenant la fin des études et le début de l'action. Nous partageons également ce point de vue. Nous pensons que, grâce justement aux études et travaux de haute qualité conduits par les chercheurs québécois et d'ailleurs, nous avons une connaissance plus que suffisante du problème pour pouvoir passer à l'action. Il y a d'ores et déjà de l'action au sein du réseau, car certains établissements ont décidé de saisir le problème et de le résoudre à l'intérieur d'un modèle participatif qui n'a rien à envier aux approches japonaises connues. Toutefois, ces expériences

semblent être encore trop peu répandues pour produire une nouvelle image de l'emploi au sein du réseau. Il est donc urgent de les multiplier.

## Investir dans les solutions durables plutôt que de dépenser dans la compensation des inconvénients ou l'attraction et la rétention à court terme

Le premier réflexe, sinon la solution facile, c'est d'injecter de l'argent et souvent en compensant l'inconvénient plutôt qu'en investissant dans la résolution des véritables causes de la problématique sous-jacente. Comme le veut l'expression populaire, on s'attaque aux symptômes plutôt qu'à la maladie.

C'est notamment le cas avec le versement de primes qui, de bonne foi, sont pensées pour

l'attraction et la rétention à court terme, mais qui, à long terme, risquent fort d'entraîner des effets pervers et indésirables. Si de l'argent doit être investi, il doit l'être dans le soutien aux parties locales engagées dans la recherche de solutions durables au plan des conditions d'exercice du travail.

## Les gestionnaires ne sont pas en reste, les conditions d'exercice actuelles nuisent à l'attraction de la relève

Comme les malheurs n'arrivent jamais seuls, la question des conditions d'exercice ne se limite pas aux seuls employés. Les patrons sont atteints du même mal. Les gestionnaires, à tous les niveaux de l'organisation, sont également en souffrance sur le plan des conditions d'exercice du travail. Si vous n'êtes pas tout à fait convaincu, vous le



serez sûrement davantage après la lecture du papier signé par François Jean. Il est difficile de résoudre les problèmes de ses employés si on n'arrive pas à régler les siens, d'autant plus s'ils sont à peu de choses près de même nature. Là aussi, malheureusement, on a trop souvent opté pour des mesures compensatoires à courte vue plutôt que de régler les difficultés de fond en matière de rémunération, des conditions d'exercice du travail, d'encadrement et d'efficacité de l'utilisation des ressources d'encadrement. Effectifs d'encadrement réduits et moins d'heures disponibles pour effectuer le travail pour ceux qui sont en poste, il n'est donc pas surprenant de constater les surcharges de travail et l'état fragile du moral du personnel d'encadrement. Une fois de plus, les problèmes et les pistes de solution sont connus mais l'action d'ensemble tarde à se manifester.

### Perspectives

Ce dossier requiert une attention immédiate de toutes les forces vives du réseau et du soutien concret de la part du Ministre de la Santé et des Services sociaux pour appuyer l'action locale. La résolution des problèmes liés aux conditions d'exercice du travail passe par la mise en œuvre locale d'une démarche sérieuse, patiente, rigoureuse et soutenue de développement durable à tous les paliers décisionnels du réseau ainsi qu'avec la participation des principaux concernés : les employés et les gestionnaires.

Il est impératif que tous les acteurs impliqués jettent sans plus tarder les bases d'un véritable partenariat pour revoir complètement les assises mêmes de la proposition d'emploi faite aux employés actuels et futurs du réseau. Les conditions d'exercice du travail constituent l'élément central de cette offre et le vecteur principal de l'image de marque (ou « branding ») du réseau comme employeur. Il y a encore beaucoup de travail à faire car, actuellement, l'image renvoyée par le réseau, et plus particulièrement par certains de ses acteurs importants, est plutôt négative et propre à décourager plutôt qu'encourager quiconque d'embrasser une carrière dans la santé ou les services sociaux. L'un des défis importants consiste à résolument quitter le mode de l'expérience pilote en catimini, sans effets significatifs dans l'organisation, et plutôt s'investir à générer un vaste mouvement dans l'ensemble du réseau.

### Le succès passe par une proposition d'emploi à valeur ajoutée aux employés actuels et futurs

Le réseau ne réussira à tirer son épingle du jeu, dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, que dans la mesure où il saura mettre sur la table de l'offre d'emploi, une proposition à plus grande valeur ajoutée que celles des autres employeurs. Le défi consiste justement à imaginer puis à rendre réelle cette proposition d'emploi à valeur ajoutée dans un modèle

participatif où les principaux intéressés seront mis à contribution. Le pari est grand, mais il est loin de constituer une mission impossible. Nous avons bon espoir que le réseau saura saisir la balle au bond et démontrer sa capacité à façonner de manière novatrice le travail et ses conditions d'exercice.

Le prix de l'inaction, nous le connaissons tous et, comme société, nous n'en avons tout simplement pas les moyens. Les personnes qui y œuvrent constituent l'âme, le cœur et les bras de ce réseau. On aura beau avoir l'argent et les technologies, si nous n'avons pas les personnes talentueuses et compétentes en place, non seulement les capacités de développement seront remises en cause, mais celles d'assurer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services à la population seront également compromises.

Nous avons tout à gagner à prendre soin de ceux et celles qui, au quotidien, prennent soin des malades et autres usagers du réseau de la santé et des services sociaux. Nous sommes assurés que ce numéro saura vous convaincre que la voie de passage, c'est d'abord l'amélioration des conditions d'exercice du travail. Alors, vivement, passons à l'action!

*Note : cet article n'engage que son auteur et ne constitue en rien une prise de position d'Aon conseil sur le sujet.*

