

effectif

LE MAGAZINE DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

JUIN / JUILLET / AOÛT 2010

VOL. 13 N° 3

- L'expérience-employé : un changement de paradigme qui s'impose !
- Les employés apprécient-ils leur régime d'assurance collective ?
- Les chocs qui provoquent les départs volontaires



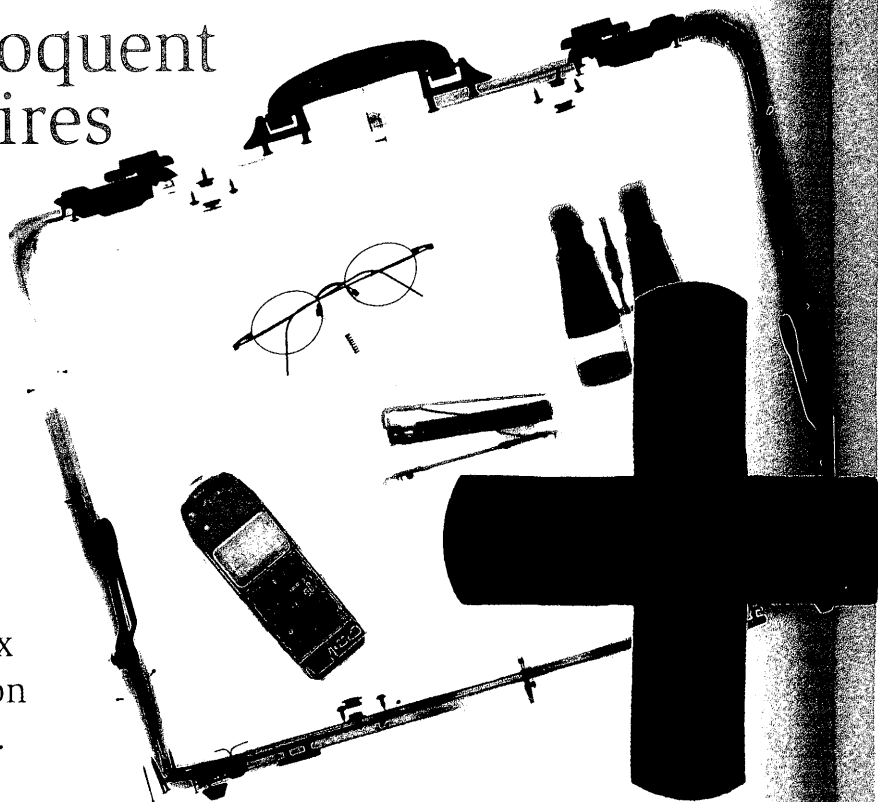
**DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES :**

*hors des
sentiers battus*

Les chocs qui provoquent les départs volontaires

Étude de cas au CHUS

Les entreprises de tous les secteurs de l'économie se livrent aujourd'hui une concurrence féroce pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus rare. Dans le milieu de la santé, le défi particulier consiste à répondre aux besoins grandissants d'une population vieillissante avec moins de ressources.



Ainsi, le ministère de la Santé et des Services sociaux projette un manque de 23 000 infirmières dans le réseau québécois de la santé en 2022, ce qui représente 41 % de l'effectif actuel. Par conséquent, la fidélisation des personnels devient un enjeu crucial pour les établissements québécois de la santé. C'est dans ce but que le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) a fait en sorte de mieux comprendre les motifs du départ de ses employés.

LE CHUS

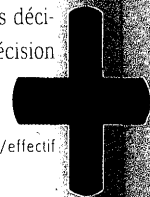
Le CHUS est le quatrième plus grand centre hospitalier universitaire du Québec et, avec près de 5800 employés et quelque 550 médecins, le deuxième plus gros employeur de la région de l'Estrie. Entre 2005 et 2008, on y dénombrait plus de cinq cents départs par an. La retraite constituait de loin le motif de départ volontaire le plus souvent évoqué. En outre, au cours de cette même période, un employé embauché sur trois quittait son emploi avant la fin de sa troisième année au sein du CHUS. Avec une pénurie grandissante

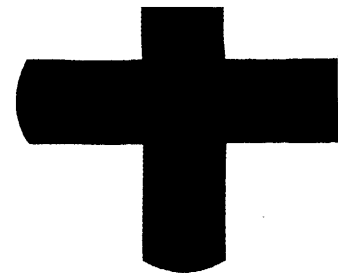
de main-d'œuvre dans le domaine hospitalier, ce nombre élevé de départs volontaires mérite que l'on s'y attarde. C'est pourquoi le CHUS, désireux d'élaborer des stratégies de fidélisation adaptées à ses personnels et d'assurer leur efficacité, a voulu connaître et comprendre les motifs et même le processus de départ des employés.

UN CONCEPT INNOVATEUR : LES CHOCS

La plupart des études des dernières décennies soulignent l'insatisfaction au travail pour expliquer les départs volontaires. Or, il a été démontré dans plusieurs études que cette insatisfaction ne motive qu'en partie les départs. Devant ce constat, des chercheurs, dont Lee et Mitchell, posent un regard nouveau en proposant de s'attarder plutôt aux événements qui précipitent les départs. Contrairement aux modèles classiques, ces auteurs mettent l'accent sur les chocs, c'est-à-dire sur les événements qui déclenchent le processus décisionnel menant au départ de l'employé.

Lee et ses collègues avancent qu'il existe différents parcours décisionnels qu'un individu peut emprunter lorsqu'il prend la décision





de quitter une entreprise. Certains de ces parcours sont causés par un choc, alors que d'autres sont provoqués par une insatisfaction au travail. Un choc est un événement particulier, pouvant être positif, neutre ou négatif, attendu ou inattendu, interne ou externe à la personne, mais qui fera nécessairement émerger la pensée de quitter son emploi. Le transfert d'un conjoint, la naissance d'un enfant ou l'offre d'un autre emploi peuvent constituer des chocs. Un même événement peut être perçu différemment par deux individus : par exemple, la naissance d'un enfant peut constituer un choc qui amènera une personne à envisager de quitter son emploi, alors qu'une autre ne considèrera même pas cette éventualité.

DIFFÉRENTS PARCOURS DE DÉPART

Dans le premier parcours proposé par ces auteurs, un choc normalement attendu déclenche un scénario établi antérieurement. L'individu ne prend pas le temps de remettre en question son attachement à l'entreprise, il ne fait aucune recherche de solutions et décide très rapidement de suivre un plan d'action préétabli. Par exemple, le transfert d'un conjoint dans une autre localité provoquera le départ de l'individu. Une personne qui a planifié de faire des études en droit et qui quitte son emploi après avoir été acceptée à l'université suit également ce parcours de départ.

Dans le deuxième parcours, un choc amène l'individu à se questionner afin de déterminer à quel point il souhaite demeurer dans l'entreprise où il travaille, ce que les auteurs appellent une violation de l'image. Celle-ci pourrait notamment survenir lorsqu'une fusion d'établissements amène une personne à reconsidérer son appartenance à l'entreprise, si la nouvelle direction lui semble trop éloignée des valeurs qui caractérisaient l'ancienne. Une personne n'ayant pas obtenu la promotion désirée et qui, après une courte réflexion, décide de quitter l'entreprise s'inscrit dans ce parcours.

Le troisième parcours, qui se déroule sur une longue période, est amorcé par un choc amenant l'individu à déterminer jusqu'à quel point il souhaite travailler dans une autre entreprise. L'exemple d'une personne qui reçoit une offre d'emploi d'une entreprise concurrente et qui en vient à partir après une longue réflexion correspond à ce parcours.

Contrairement aux trois précédents, le quatrième parcours découle d'une insatisfaction au travail et non d'un choc. Ce processus peut s'échelonner sur une période moyennement longue où aucune recherche de solutions n'est effectuée ; il peut aussi s'étaler sur une longue période comprenant la recherche de solutions, ce qui correspond à la plupart des théories sur les départs volontaires, selon lesquelles la démission résulte d'une insatisfaction au travail.

DANS LE CAS DU CHUS...

Le modèle de Lee a été retenu pour tenter de mieux comprendre le processus décisionnel des départs volontaires au CHUS. Toutes

les personnes ayant suivi la procédure de fin d'emploi auprès du service des ressources humaines entre juillet et décembre 2006 ont été invitées à participer à une enquête par entrevue téléphonique. Vingt-cinq personnes parties volontairement ont été interviewées, les entrevues ayant duré en moyenne vingt-cinq minutes chacune. Les répondants occupaient une variété d'emplois faisant partie de six catégories distinctes ; près du tiers d'entre eux étaient des infirmières. On a questionné ces personnes sur le motif de leur départ et sur le processus décisionnel qui les avait menées à la démission, en s'inspirant des parcours indiqués plus haut.

Précisons que le but de cette enquête était de recueillir des renseignements spécifiques sur les raisons du départ des individus et non de dresser un portrait des pratiques de gestion des ressources humaines de l'établissement. C'est donc le point de vue de ceux qui ont quitté leur emploi au CHUS qui est exposé, ce qui ne reflète pas l'ensemble des pratiques du CHUS en matière de rétention des personnels. Le CHUS a pris, par ailleurs, différentes mesures depuis la tenue de cette étude pour améliorer la fidélisation des employés.

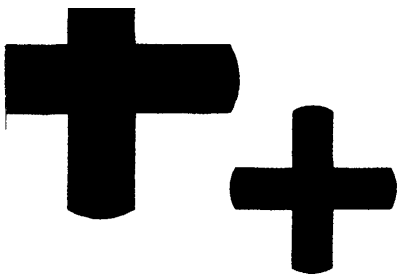
Un choc est un événement particulier, pouvant être positif, neutre ou négatif, attendu ou inattendu, interne ou externe à la personne, mais qui fera nécessairement émerger la pensée de quitter son emploi.

L'étude a permis de constater que, parmi les répondants, un nombre semblable de départs découlaient d'un choc (11) ou de l'insatisfaction au travail (9), alors que les autres (5) sont partis pour des motifs divers (retraite, emploi étudiant). Ce résultat réaffirme l'importance de l'insatisfaction au travail lors du départ volontaire d'un employé du CHUS. Notamment, les horaires de travail (un nombre d'heures travaillées insuffisant ou le fait d'être sur appel) sont ressortis comme étant une source majeure d'insatisfaction, à l'origine de plusieurs départs.

DES DÉPARTS ÉVITABLES...

Parmi les chocs vécus par les répondants, six étaient organisationnels, quatre personnels et un externe (voir tableau de la page suivante).

L'établissement aurait pu intervenir dans certains des événements à l'origine de ces départs, ce qui les aurait peut-être évités. Par exemple, une intervention lors d'un différend avec un supérieur ou un collègue ou l'octroi d'un congé sans solde auraient peut-être



pu prévenir des départs. Une modification de l'horaire de travail ou une plus grande souplesse en matière d'équilibre travail/études auraient pu influencer la décision d'autres individus. Quant à la personne dont le conjoint a été muté, elle a proposé le télétravail pour maintenir son emploi, solution qui n'a pas pu être appliquée par l'établissement.

TYPE DE CHOC	NOMBRE	CHOC VÉCU
Organisationnel	6	+ Différend avec un collègue/supérieur (3) + Refus d'un congé sans solde (2) + Horaire insatisfaisant (1)
Personnel	4	+ Retour aux études (1) + Fin des études dans un autre secteur (1) + Mutation du conjoint (1) + Retraite, autre occupation (1)
Externe	1	+ Réception d'une autre offre d'emploi (1)
TOTAL	11	

PISTES D'ACTION

Le nombre semblable de départs causés par un choc ou par de l'insatisfaction au travail suggère que le traitement des chocs peut servir de levier pour prévenir les départs volontaires des personnels de l'établissement et élargir la gamme d'interventions visant l'amélioration de la satisfaction au travail. À la lumière des résultats obtenus, voici des mesures que le service des ressources

humaines du CHUS pourrait prendre afin d'optimiser la rétention des employés :

- + sensibiliser les gestionnaires au concept de choc, ce qui leur fournirait un outil additionnel pour anticiper et prévenir certains départs volontaires;
- + offrir un *coaching* personnalisé aux cadres intermédiaires pour les aider à identifier les chocs lorsqu'ils se produisent et à trouver des moyens pour les atténuer;
- + réaliser systématiquement des entrevues de départ pour documenter les motifs et les événements à l'origine des départs, ce qui permettra éventuellement d'identifier les chocs typiques vécus au sein de chaque département ou unité;
- + procéder à une enquête auprès des employés sur les chocs vécus ou observés qui les amènent à se questionner sur leur emploi ou intégrer ce thème aux démarches courantes du service des ressources humaines visant à documenter la satisfaction des employés.

En somme, l'étude menée auprès de personnes qui avaient quitté volontairement leur emploi au CHUS a mis en lumière l'importance de s'intéresser aux chocs vécus par les employés afin de les conserver dans l'établissement. En considérant les chocs vécus et l'insatisfaction au travail, toute entreprise pourrait améliorer significativement l'efficacité de ses stratégies de fidélisation en évitant bon nombre de départs, ce qui s'avèrerait un atout concurrentiel crucial, compte tenu du contexte de pénurie de main-d'œuvre. ■

La bibliographie de cet article se trouve dans *Effectif* électronique [portailrh.org/effectif].

RÉGIME D'
COMPLÈT OFFERT AUX MEMBRES DE L'ORDRE



- Assurance invalidité
- Assurance maladies redoutées
- Assurance frais généraux de bureau
- Assurance vie
- Assurance médicaments
- Assurance soins de santé complémentaire
- Assurance soins dentaires
- Assurance voyage et service d'assistance

PRENEZ DE L' ASSURANCE

Appelez dès maintenant 1 800 361-8715

www.dpmm.ca/lessurmesures

GATINEAU | JONQUIÈRE | MONTRÉAL | QUÉBEC | TORONTO



Dale
Parizeau
Morris
Mackenzie

