

LA NATURE DES ÉVÉNEMENTS QUI PROVOQUENT  
LES DÉPARTS VOLONTAIRES DES PERSONNELS  
DU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE SHERBROOKE

Par

PIER B. LORTIE

Mémoire présenté au programme de Maîtrise en administration

En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences

FACULTÉ D'ADMINISTRATION

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Le 25 mai 2008

## RÉSUMÉ

Face au vieillissement de la population et au contexte de pénurie de main-d'œuvre actuelle et anticipée, le secteur de la santé devra relever un défi particulier : répondre aux besoins grandissants de la population avec moins de ressources. La concurrence pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre entre les différents secteurs d'activité et même entre les organisations s'accroîtra au cours des prochaines années. Afin de développer des stratégies de rétention des personnels, le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) souhaite mieux comprendre les motifs et le processus de départ volontaire de ses personnels, sujet sur lequel porte ce mémoire.

Dans la littérature, la satisfaction au travail constitue la variable la plus largement étudiée pour expliquer le départ volontaire (Mobley, Griffeth, Hand et Meglino, 1979; Currihan, 1999). Or, les études montrent que cette variable ne permet de rendre compte que d'une faible partie de la variance des départs volontaires. Notre étude utilise un modèle alternatif développé initialement par Lee et Mitchell (1994), qui s'attarde aux événements qui précipitent les départs. Ces chercheurs posent un regard nouveau sur les départs volontaires en proposant un modèle qui inclut le facteur classique de l'insatisfaction au travail mais qui s'intéresse particulièrement aux événements qui enclenchent le processus de départ.

L'objectif principal de notre étude consistait à mieux comprendre le processus décisionnel et la nature des événements ayant amené les différents personnels à quitter volontairement leur emploi au CHUS. Pour ce faire, une enquête par entrevue a été réalisée auprès de personnes ayant quitté volontairement l'organisation au cours d'une période de six mois consécutifs. Vingt-six entrevues téléphoniques semi-structurées ont été effectuées, où l'on questionnait le motif de départ et le processus décisionnel ayant mené au départ à partir du modèle de Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill (1999).

Notre étude a permis de constater la pertinence et l'utilité du modèle de Lee *et al.* (1999) pour enrichir la compréhension du processus décisionnel des départs volontaires des personnels d'un établissement québécois de la santé. Parmi les répondants, un nombre semblable de départs a été initié par un événement précis ou par de l'insatisfaction au travail. Des parcours de départ récurrents au sein du milieu ont pu être dégagés, permettant à l'organisation d'agir en conséquence. Les résultats obtenus montrent également que les parcours des répondants ayant quitté volontairement pour prendre leur retraite diffèrent des parcours du modèle. La comparaison entre les différents départs a donc permis de confirmer la pertinence du modèle de Lee *et al.* (1999) dans le domaine de la santé et de fournir des pistes d'intervention en matière de rétention pour les établissements dans ce domaine au Québec.

## REMERCIEMENTS

Évidemment, sans guide dans ce nouvel univers qu'était pour moi la recherche, je n'aurais pu réaliser seule cette démarche et faire tous ces apprentissages. Je me considère très privilégiée d'avoir pu cheminer aux côtés de Monsieur Mario Roy et de Madame Madeleine Audet, mes précieux directeurs de mémoire. Ils ont été des guides exceptionnels. Je vous remercie tous deux pour votre disponibilité, votre rigueur et votre soutien ainsi que pour m'avoir insufflé le goût de la recherche. Je me suis toujours sentie importante et accueillie, ce dont je vous remercie infiniment.

Plusieurs personnes significatives ont parsemé mon parcours et m'ont accompagnée dans tous les hauts et les bas vécus au cours de cette démarche intellectuelle forte en émotions. Je tiens à remercier chaleureusement mon amoureux, Nicolas, et mes précieuses collègues et amies, Lysanne et Anne; votre écoute et votre support m'ont permis de garder un certain équilibre tout au long de ce processus. À tous mes proches et à ma famille, que l'espace limité m'empêche de tous nommer, votre intérêt et vos encouragements soutenus m'ont aidée à persévérer. Un merci particulier à Lucie Fortier, aujourd'hui ma collègue et mentor; ton écoute, ton support et tes précieux conseils m'ont permis, entre autres, de mener à terme ce projet, ce dont je te serai toujours très reconnaissante.

Sherbrooke, le 25 mai 2008.

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>RÉSUMÉ</b> .....  | 2  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | 8  |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | 10 |
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | 11 |
| <br>   |    |
| <b>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b> .....  | 15 |
| A. Survol de la situation québécoise et mondiale<br>de la main-d'œuvre dans le domaine de la santé ..... | 15 |
| 1. Pénurie majeure d'infirmières .....   | 16 |
| 2. Coûts élevés liés au roulement de personnel .....   | 19 |
| 3. Départs volontaires au niveau mondial .....   | 20 |
| 4. Départs à la retraite .....   | 20 |
| B. Description de l'organisation à l'étude : le CHUS .....   | 21 |
| 1. Réalités du CHUS .....  | 22 |
| 2. Priorités du CHUS .....   | 23 |
| 3. Situation actuelle du CHUS en matière<br>de départ volontaire .....                                   | 24 |
| 4. Efforts déployés par le CHUS .....  | 27 |
| 5. Synthèse de la problématique managériale .....  | 29 |

|  |        |
|--|--------|
| <b>CHAPITRE II : CONTEXTE THÉORIQUE</b> .....                          | 31     |
| A. La littérature sur les départs volontaires .....                    | 32     |
| 1. Définition de départ volontaire .....                               | 32     |
| 2. Fondements : March et Simon (1958) .....                            | 33     |
| 3. Études bivariées et multivariées .....                              | 33     |
| B. Modèles sur les départs volontaires .....                           | 35     |
| 1. Mobley (1977) et ses versions subséquentes .....                    | 36     |
| 2. Steers et Mowday (1981) .....                                       | 43     |
| 3. Lee et Mitchell (1994) .....  | 48     |
| C. Synthèse du contexte théorique .....                                | 58     |
| D. Questions de recherche .....  | 60     |
| 1. Question générale de recherche .....                                | 60     |
| 2. Questions spécifiques de recherche .....                            | 60     |
| <br><b>CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b> .....                   | <br>61 |
| 1. Objectifs de recherche : explorer et décrire .....                  | 61     |
| 2. Paradigme de recherche .....  | 62     |
| 3. Recherche appliquée .....   | 62     |
| 4. Recherche qualitative .....   | 63     |
| 5. Méthode de recherche : l'enquête par entrevue<br>téléphonique ..... | 63     |
| 6. La collecte de données .....  | 65     |
| 7. Analyse des données .....   | 72     |

|  |            |
|--|------------|
| 8. Considérations sur la validité de la recherche .....              | 76         |
| 9. Quelques considérations éthiques .....                            | 79         |
| 10. Synthèse du cadre méthodologique .....                           | 80         |
| <b>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>     | <b>81</b>  |
| A. Motifs de départ .....  | 82         |
| 1. Présentation globale des motifs de départ .....                   | 83         |
| 2. Présentation et analyse des départs en fonction .....             | 90         |
| de différents groupes de répondants                                  |            |
| a. Selon la catégorie d'emploi des .....                             | 91         |
| répondants   |            |
| b. Répondants ayant travaillé sur appel .....                        | 107        |
| c. Répondants ayant quitté pour la retraite.....                     | 119        |
| d. Selon la durée de l'emploi au CHUS .....                          | 129        |
| B. Utilité et pertinence du modèle de Lee <i>et al.</i> (1999) ..... | 135        |
| C. Synthèse des résultats .....                                      | 146        |
| <b>CHAPITRE V : DISCUSSION .....</b>                                 | <b>148</b> |
| A. Contributions théoriques et pratiques de la recherche .....       | 148        |
| B. Limites de la recherche .....                                     | 153        |
| C. Avenues de recherches futures .....                               | 154        |
| <b>CONCLUSION .....</b>  | <b>156</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>                             | <b>158</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Annexe A – Canevas d’entrevue .....</b>   | <b>164</b> |
| <b>Annexe B – Canevas d’entrevue pour les personnes ayant quitté.....<br/>pour la retraite</b> | <b>169</b> |
| <b>Annexe C – Fiche de participation .....</b>   | <b>173</b> |
| <b>Annexe D – Tableau d’entrée de données des entrevues .....</b>                              | <b>175</b> |
| <b>Annexe E – Modèle de Lee <i>et al.</i> (1999) .....</b>                                     | <b>177</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tableau 1  | Évolution annuelle de la pénurie d’infirmières au Québec ..... selon les prévisions effectuées en 2005 et 2007 par le MSSS                           | 18  |
| Tableau 2  | Moyennes de départs annuels, entre 2002 et 2008, pour ..... les principaux motifs de départ volontaire des employés du CHUS                          | 25  |
| Tableau 3  | Motifs pour lesquels les infirmières ont mis fin à leur emploi ..... entre 2003 et 2006, au cours de leurs trois premières années de travail au CHUS | 28  |
| Tableau 4  | Modèle sur les départs volontaires de Lee <i>et al.</i> (1999) .....   | 51  |
| Tableau 5  | Types de chocs .....   | 54  |
| Tableau 6  | Dimensions se rapportant aux construits du modèle ..... de Lee <i>et al.</i> (1999)  | 66  |
| Tableau 7  | Répartition des répondants selon la catégorie d’emploi .....   | 69  |
| Tableau 8  | Règles de classification des parcours .....  | 75  |
| Tableau 9  | Présentation des chocs à l’origine du départ de onze répondants .....  | 84  |
| Tableau 10 | Nature des chocs vécus par les répondants .....  | 85  |
| Tableau 11 | Présentation de l’insatisfaction au travail à l’origine du départ ..... de neuf répondants   | 87  |
| Tableau 12 | Présentation des circonstances à l’origine du départ de ..... cinq répondants  | 88  |
| Tableau 13 | Synthèse des motifs de départ des répondants, selon leur nature .....  | 89  |
| Tableau 14 | Perception du milieu de travail par les infirmières .....  | 96  |
| Tableau 15 | Perception du milieu de travail par les répondants de diverses ..... catégories d’emploi, autres qu’infirmières                                      | 105 |
| Tableau 16 | Perception du milieu de travail des répondants ayant travaillé ..... sur appel   | 114 |



|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tableau 17 | Perception du milieu de travail des répondants ayant quitté .....<br>pour la retraite                            | 123 |
| Tableau 18 | Présentation de la perception du milieu de travail des répondants .....<br>selon la durée de leur emploi au CHUS | 130 |
| Tableau 19 | Exemple du parcours de départ d'un répondant .....   | 138 |
| Tableau 20 | Présentation des départs empruntés par les répondants .....  | 139 |
|            | selon le modèle de Lee <i>et al.</i> (1999)  |     |
| Tableau 21 | Répartition des répondants selon le parcours emprunté.....   | 140 |
| Tableau 22 | Répartition des répondants selon le parcours emprunté, .....   | 141 |
|            | en enlevant la caractéristique de la durée et les départs pour la retraite                                       |     |
| Tableau 23 | Répartition des répondants ayant emprunté un parcours .....  | 142 |
|            | identique ou semblable à ceux du modèle de Lee <i>et al.</i> (1999)  |     |
| Tableau 24 | Parcours les plus fréquents des infirmières et .....   | 143 |
|            | des répondants ayant travaillé sur appel   |     |
| Tableau 25 | Délai entre la première pensée de quitter et la décision de quitter.....   | 145 |

## LISTE DES FIGURES

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Figure 1 | Répartition de l'effectif du réseau d'établissements sociosanitaires québécois, calculé en équivalent temps complet, selon la catégorie d'emploi, 2005-2006 | 16 |
| Figure 2 | Taux de rétention des personnels au CHUS entre 2004-2005 et 2007-2008   | 26 |
| Figure 3 | Modèle sur le processus décisionnel des départs volontaires (Mobley, 1977)  | 37 |
| Figure 4 | Représentation simplifiée des liens intermédiaires dans le processus décisionnel de départ volontaire des employés (Mobley, Horner et Hollongsworth, 1978)  | 40 |
| Figure 5 | Modèle intégrateur des déterminants des départs volontaires (Hom et Griffeth, 1995)   | 41 |
| Figure 6 | Modèle de départ volontaire des employés (Steers et Mowday, 1981)   | 45 |

## INTRODUCTION

Mes proches ont manifesté, tout au long de ces années, un intérêt marqué en ce qui a trait à mon mémoire, mais il m'était souvent difficile de partager et d'exprimer clairement les joies, les obstacles et les nombreux questionnements rencontrés. J'ai alors composé cette introduction pour tous ceux qui souhaitent comprendre ce qui m'a habité pendant tout ce temps et donner le goût à ceux préoccupés par les départs volontaires des personnels dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre de s'aventurer plus loin dans ce mémoire.

La pénurie de main-d'œuvre anticipée, qui affectera sérieusement le milieu de la santé, a été rapidement identifiée comme un enjeu majeur par la Direction des ressources humaines du CHUS. Des rencontres avec les membres de cette direction ont orienté le thème de ce mémoire, dans le but de le rendre le plus pertinent et utile possible pour l'organisation. De nos échanges, il est apparu que les nombreux départs volontaires chaque année au sein de l'établissement représentaient un thème auquel il faudrait assurément s'intéresser dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Vu mon intérêt pour ce thème et la pertinence de celui-ci pour l'organisation, il a été entendu que mon mémoire porterait sur les départs volontaires du CHUS.

Suite à l'identification du sujet de mon mémoire, j'ai d'abord effectué certaines recherches afin de bien cerner la situation de la main-d'œuvre dans le domaine de la santé au Québec. Ceci m'a amené à prendre conscience de l'ampleur de la pénurie à

venir et du défi que cela représenterait pour les organisations. Après un bref portrait de la situation au Québec, je me suis attardée plus précisément à ce que cela signifiait pour une organisation comme le CHUS. J'ai alors constaté que certaines actions étaient déjà entreprises afin d'améliorer la rétention des personnels, mais qu'il restait encore bien des efforts à déployer pour mieux comprendre et éventuellement prévenir ces départs. Un survol de la situation de la main-d'œuvre dans le domaine de la santé ainsi qu'une présentation de l'organisation à l'étude au regard de ses départs volontaires constituent les deux aspects discutés dans le chapitre 1 sur la problématique managériale.

Ayant défini cette problématique, j'ai ensuite entrepris la recension des écrits sur le sujet, en m'intéressant plus précisément au processus psychologique des individus ayant choisi de quitter leur emploi. De mes innombrables lectures sont ressortis les fondements et les modèles sur les départs volontaires ayant eu un apport marqué sur la compréhension de ce phénomène. Le deuxième chapitre fait état de ce contexte théorique. Or, malgré les études réalisées depuis plus d'un demi-siècle, on ne parvient à expliquer qu'une très faible partie des départs. Par ailleurs, un modèle innovateur développé par Lee et Mitchell dans les années 90 suscite un engouement marqué dans la communauté scientifique, puisque les quelques études réalisées à partir de ce modèle laissent présager une compréhension enrichie des départs volontaires. Vu l'intérêt et l'attention portés actuellement à ce modèle, j'ai choisi de l'utiliser et de l'appliquer aux départs volontaires des personnels du CHUS en espérant en approfondir notre compréhension.

En recherche, la démarche méthodologique revêt une importance capitale, car elle expose la rigueur avec laquelle une étude a été menée, permettant alors d'apprécier la validité et la fiabilité des résultats obtenus. La démarche empruntée dans le cadre de ma recherche est explicitée au chapitre 3. En résumé, pour étudier les départs volontaires des personnels de cette organisation, la réalisation d'une enquête par entrevues téléphoniques s'avérait toute indiquée. Pendant six mois consécutifs, j'ai rejoint les personnes ayant quitté leur emploi au CHUS pour connaître le processus décisionnel et la nature des événements les ayant amené à quitter. Vingt-six personnes de différentes professions pour lesquelles une pénurie de main-d'œuvre est prévue ont accepté de participer à mon étude.

Ma collecte de données terminées, il me fallait dorénavant présenter et analyser le tout. Pour ce faire, je me suis évidemment servi du modèle retenu antérieurement. Ce modèle m'a amené à me pencher, dans un premier temps, sur les motifs de départ des individus interviewés. J'ai d'abord décrit et analysé globalement les départs en distinguant ceux dont un événement avait déclenché l'idée de quitter leur emploi de ceux dont l'insatisfaction au travail était à l'origine du départ. Les répondants ont ensuite été regroupés selon leur catégorie d'emploi et la durée de leur emploi au CHUS pour raffiner l'analyse. Les répondants ayant quitté pour la retraite et ceux ayant travaillé sur appel ont également été analysés de façon plus spécifique. Dans un deuxième temps, j'ai vérifié l'utilité et la pertinence du modèle retenu pour comprendre les départs volontaires des personnels du CHUS. Plus concrètement, ce modèle propose cinq parcours décisionnels distincts qu'un individu est susceptible d'emprunter lors

d'un départ volontaire. J'ai tenté de définir le parcours suivi par chacun des répondants pour déterminer si le modèle permet de mieux comprendre ces départs. La présentation de mes résultats et ces différentes analyses des données recueillies ont fait l'objet du chapitre 4.

Après tout ce parcours, on en vient indubitablement à se demander ce que nous avons appris et ce que l'on doit retenir de cette démarche. Le dernier et cinquième chapitre met en lumière les principales contributions de cette étude. Grâce au modèle de Lee *et al.* (1999), nous avons analysé les départs volontaires des personnels de l'organisation non pas en s'intéressant uniquement à la satisfaction au travail mais également en s'attardant aux événements à l'origine de ces départs. L'utilisation de ce modèle pour comprendre ces départs a permis de suggérer différentes pistes d'interventions possibles à l'organisation afin de diminuer les départs volontaires et, par conséquent, d'améliorer la rétention du personnel.

# CHAPITRE I

## PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

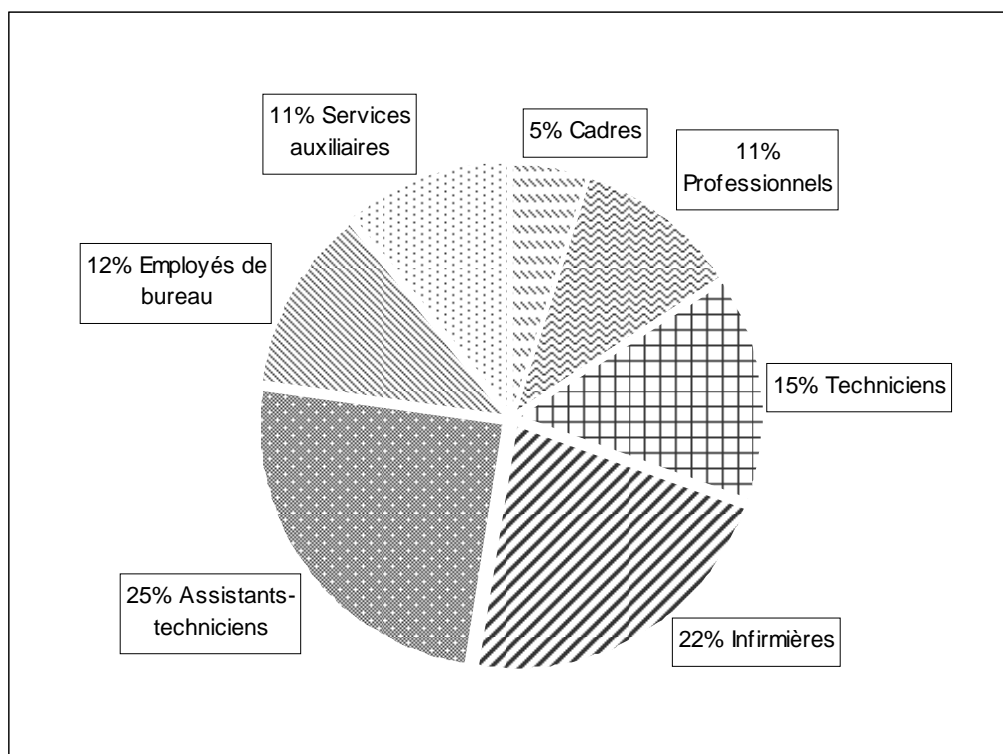
La réorganisation des services, la reconfiguration du réseau et les efforts de compressions budgétaires réalisés au cours des années 90 ont eu des répercussions majeures sur l'ensemble du système de santé québécois (Lemieux, Bergeron, Bégin et Bélanger, 2003). Suite à ces bouleversements, la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux (MSSS, 2000) constate déjà, en 2000, le vieillissement de la main-d'œuvre, la pénurie de main-d'œuvre pour certains emplois et des difficultés de recrutement et de rétention des personnels dans le secteur de la santé. Cette situation perdure aujourd'hui et devient de plus en plus alarmante.

### A. SURVOL DE LA SITUATION QUÉBÉCOISE ET MONDIALE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ

Le secteur québécois des services de santé et des services sociaux, le plus gros employeur de la province, emploie quelque 276 000 personnes, soit 6,7 % de la

population active<sup>1</sup>. L'effectif du réseau d'établissements sociosanitaires québécois, en 2005-2006, se répartissait de la façon suivante, selon la catégorie d'emploi<sup>2</sup> :

Figure 1  
Répartition de l'effectif du réseau d'établissements sociosanitaires québécois, calculé en équivalent temps complet, selon la catégorie d'emploi, 2005-2006



## 1. Pénurie majeure d'infirmières

Le vieillissement de la population et le phénomène de la dénatalité accéléreront au cours des prochaines années la pénurie de main-d'œuvre dans tous les domaines. Ceci

<sup>1</sup> Ces données sont tirées du site web du MSSS : [www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca), saisie le 11 avril 2008.

<sup>2</sup> Idem.



augmente par le fait même la concurrence des divers secteurs de l'économie en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. Le défi particulier du milieu de la santé sera de répondre aux besoins grandissants d'une population vieillissante avec moins de ressources. Par pénurie, on entend ici « lorsque la demande (nombre de postes à combler) dépasse l'offre (nombre de personnes intéressées à occuper ces postes aux conditions offertes) » (Lemieux *et al.*, 2003, p. 316).

Au Québec, les projections du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) en 2005 prévoyaient un manque de 2 053 infirmières en 2007 pour combler les besoins de la population. On estimait qu'il en manquerait 6 629 en 2012 et 17 119 en 2020. En 2007, le MSSS révisait ses projections, revoyant à la baisse le manque d'infirmières en 2007 à 1867 mais à la hausse la pénurie prévue à partir de 2008. Le tableau 1 montre les projections effectuées en 2005 et en 2007 par le MSSS concernant l'évolution de la pénurie d'infirmières.

Tableau 1  
Évolution annuelle de la pénurie d'infirmières au Québec  
selon les prévisions effectuées en 2005 et 2007 par le MSSS

|             | PÉNURIE PROJÉTÉE<br>EN 2005 | PÉNURIE PROJÉTÉE<br>EN 2007 |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 2003 - 2004 | 1 512                       | Ø                           |
| 2004 - 2005 | 1 544                       | Ø                           |
| 2005 - 2006 | 1 647                       | Ø                           |
| 2006 - 2007 | 2 053                       | 1 867                       |
| 2007 - 2008 | 2 792                       | 2 643                       |
| 2008 - 2009 | 3 503                       | 3 710                       |
| 2009 - 2010 | 4 465                       | 4 892                       |
| 2010 - 2011 | 5 519                       | 6 050                       |
| 2011 - 2012 | 6 629                       | 7 316                       |
| 2012 - 2013 | 7 843                       | 8 733                       |
| 2013 - 2014 | 9 187                       | 10 215                      |
| 2014 - 2015 | 10 436                      | 11 828                      |
| 2015 - 2016 | 11 688                      | 13 473                      |
| 2016 - 2017 | 12 993                      | 15 014                      |
| 2017 - 2018 | 14 310                      | 16 532                      |
| 2018 - 2019 | 15 704                      | 18 143                      |
| 2019 - 2020 | 17 119                      | 19 753                      |
| 2020 - 2021 | Ø                           | 21 399                      |
| 2021 - 2022 | Ø                           | 23 020                      |

Ministère de la Santé et des Services sociaux, Projection de la main-d'œuvre infirmière, de 2004-2005 à 2019-2020, MSSS, Direction générale du personnel réseau et ministériel, Québec, (2005); Ministère de la Santé et des Services sociaux, Projection de la main-d'œuvre infirmière de 2006-2007 à 2021-2022, MSSS, Direction générale du personnel réseau et ministériel, Direction de la planification et des soins infirmiers, Québec, (2007).

On constate qu'un manque de plus de 23 000 infirmières dans le réseau québécois de la santé est prévu en 2022, ce qui représente 41 % de l'effectif actuel du réseau. Ces prévisions alarmantes accentuent l'importance de déployer les ressources et les efforts nécessaires pour tout établissement dans ce domaine afin de garder et de retenir leur personnel infirmier.

Bien que plusieurs autres catégories d'emploi du réseau de la santé soient affectées par la pénurie de main-d'œuvre, peu d'études ont été réalisées jusqu'à maintenant sur celles-ci, les études et les données disponibles portant majoritairement sur la profession infirmière.

## **2. Coûts élevés liés au roulement de personnel**

Loin d'être un problème uniquement national, une pénurie d'infirmières touche la quasi-totalité des 30 pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005). Les résultats d'une étude de Waldman, Kelly, Arora et Smith (2004) avancent que les coûts liés au roulement du personnel dans le secteur de la santé représentent annuellement au moins 5 % du budget opérationnel des établissements. Or, un roulement de personnel onéreux justifie l'importance de la rétention des personnels pour les employeurs du domaine de la santé.

### **3. Départs volontaires au niveau mondial**

Une étude a été réalisée en 1998-1999 auprès de 43 000 infirmières autorisées provenant de plus de 700 hôpitaux au Canada, en Angleterre, en Allemagne, en Écosse et aux États-Unis. Cette étude a fait ressortir que 17 % des infirmières au Canada planifiaient de quitter leur emploi dans l'année qui suivait (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, Busse, Clarke, Giovannetti, Hunt, Rafferty et Shamian, 2001). Ce taux, égal à celui de l'Allemagne (17 %), était toutefois beaucoup moins élevé que celui des États-Unis (23 %), de l'Écosse (30 %) ou de l'Angleterre (39 %) (Aiken *et al.*, 2001). En contrepartie, le Canada a vu son nombre d'infirmières par habitant diminuer entre 1992 et 1999, alors que ce ratio s'est accru dans presque tous les autres pays de l'OCDE (OCDE, 2001). Face aux départs nombreux de ces professionnels de la santé, les employeurs doivent développer des stratégies gagnantes favorisant une meilleure rétention.

### **4. Départs à la retraite**

Parmi les départs volontaires les plus massifs à venir dans le domaine de la santé, on retrouve les gens qui atteindront l'âge de leur retraite, la retraite étant le motif justifiant la plus grande partie des abandons de la profession infirmière (OIIQ, 2007). Une infirmière sur trois, en 2000, était âgée de 50 ans et plus, ce qui justifie l'importance de réussir à maintenir en fonction une partie de ce personnel (MSSS, 2000). Entre 2007 et 2015, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec prévoit annuellement entre 1 600

et 2 220 départs d'infirmières pour la retraite. À des fins comparatives, « en 1997, il est parti plus de 4 200 infirmières et le réseau a pris dix ans à s'en remettre. » (OIIQ, 2007, p. 7) Le Québec s'avère la province canadienne ayant le plus grand potentiel de pertes d'infirmières dû à la retraite ou au décès. Une perte de 16 % de la main-d'œuvre d'ici 2006 était prévue en fixant l'âge typique de la retraite à 65 ans, ce pourcentage augmentant dramatiquement si l'on abaisse cet âge à 55 ans (O'Brien-Pallas, Alksnis et Wang, 2003). Ces départs massifs pour la retraite toucheront également d'autres professions telles que les cadres dont près de 50 % d'entre eux seront admissibles à la retraite en 2005 (MSSS, 2000).

Ainsi, mieux comprendre ce qui provoque les départs volontaires des différents personnels du domaine de la santé s'avère essentiel.

## B. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION À L'ÉTUDE : LE CHUS

Ce présent mémoire s'intéressera, de façon plus spécifique, au Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) situé au Québec, dans la région de l'Estrie. Ce centre, issu de la fusion en 1995 des hôpitaux de soins de courte durée de Sherbrooke, offre aujourd'hui une diversité de soins et de services sur deux sites, soit le CHUS – Hôpital Fleurimont et le CHUS – Hôtel-Dieu. Avec ses 682 lits, le CHUS est le quatrième plus grand centre hospitalier universitaire du Québec et le deuxième plus gros

employeur de la région de l'Estrie avec près de 5 300 employés et quelque 550 médecins<sup>1</sup>.

## **1. Réalités du CHUS**

### *Viellissement de la population*

Au cours des années à venir, le vieillissement de la population et la dénatalité influenceront grandement les décisions et les actions du CHUS en matière de ressources humaines. Le vieillissement de la population affectera d'ailleurs la région de l'Estrie plus rapidement que l'ensemble du Québec. La proportion de personnes âgées de 65 ans et plus dans cette région passera de 14,5 % en 2005 à 26,2 % en 2026 alors que, pour l'ensemble du Québec, ces taux s'élèveront respectivement à 13,8 % et à 24,4 %<sup>2</sup>. Cette conjoncture accélèrera alors la pénurie de main-d'œuvre dans tous les domaines, augmentant par le fait même la concurrence des divers secteurs de l'économie en ce qui a trait à la main-d'œuvre.

### *Départs à la retraite*

Avec les 1 500 départs à la retraite prévus au cours des cinq prochaines années, la croissance des besoins régionaux et l'élargissement de son bassin de desserte, quelque 1 000 nouveaux emplois seront requis et ce, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans bon nombre de domaines et de disciplines médicales (CHUS - Plan

---

<sup>1</sup> Ces données sont tirées du site web du CHUS : [www.chus.qc.ca](http://www.chus.qc.ca), saisies le 19 mars 2008.

<sup>2</sup> Institut de la statistique du Québec, Bulletin statistique régional Estrie, (2006).

stratégique 2006-2010). L'élaboration de stratégies de recrutement dynamiques et d'approches novatrices de rétention du personnel s'avère donc essentielle afin de répondre aux besoins de santé de la population.

## **2. Priorités du CHUS**

Conscient de l'importance de ces enjeux pour son personnel, le CHUS souhaite être reconnu à long terme comme étant « un milieu de travail humain et stimulant ayant réussi à transformer ses façons de faire par l'implication et l'engagement soutenu de l'ensemble de son personnel, de ses médecins et de ses étudiants. » (CHUS - Plan stratégique 2006-2010, p. 17). De plus, l'importance des ressources humaines constitue l'un des trois principes directeurs du CHUS relativement à ses décisions et à ses actions. Dans son plan stratégique de 2006-2010, deux de ses six axes de développement concernent le personnel, le premier étant d'offrir un milieu de travail et d'apprentissage humain et stimulant pour le personnel, les médecins et les étudiants, et le deuxième, de se doter de façon proactive et innovatrice des ressources nécessaires. D'ici 2008, l'établissement souhaite également réduire le taux de roulement de son personnel et devenir un hôpital "aimant", emprunté de l'expression "magnet hospital" utilisée aux États-Unis pour des hôpitaux reconnus notamment pour l'attraction et la rétention de leur main-d'œuvre. L'attraction et la rétention de son personnel constituent ainsi des priorités pour le CHUS au cours des années à venir.

### **3. Situation actuelle du CHUS en matière de départ volontaire**

Une organisation comme le CHUS comprend des employés œuvrant dans des secteurs d'emploi multiples. On dénombre 15 secteurs d'emploi distincts au sein de cet établissement. Le secteur regroupant le plus d'employés est celui des infirmières, qui représentent près du tiers du personnel total. Les techniciens cliniques, le personnel de bureau et celui de soutien représentent respectivement environ 12 % de la main-d'œuvre totale, selon les années. Entre 2001 et 2005, le nombre d'employés au CHUS, autres que des médecins, a augmenté, tout comme le nombre de départs. Le pourcentage des départs cumulatifs par rapport au nombre total d'employés est toutefois demeuré presque constant. Au cours des dernières années, environ 12 % du personnel quitte annuellement l'organisation. Lors du départ d'un employé, qu'il soit volontaire ou non, le service des ressources humaines prend note du motif de départ. Le tableau suivant montre la moyenne annuelle entre 2002 et 2008 des principaux motifs de départ volontaire.



Tableau 2  
Moyennes de départs annuels, entre 2002 et 2008,  
pour les principaux motifs de départ volontaire des employés du CHUS

| MOTIFS DE DÉPARTS                                   | MOYENNES DE DÉPARTS ANNUELS |
|---|-----------------------------|
| Retraite  | <b>113</b>                  |
| Emploi dans la région avec plus d'heures de travail | <b>60</b>                   |
| Emploi hors région avec plus d'heures de travail    | <b>35</b>                   |
| Départ volontaire                                   | <b>32</b>                   |
| Déménagement  | <b>24</b>                   |
| Raisons personnelles, famille                       | <b>19</b>                   |
| Meilleur travail                                    | <b>14</b>                   |
| Carrière (autre secteur)                            | <b>12</b>                   |

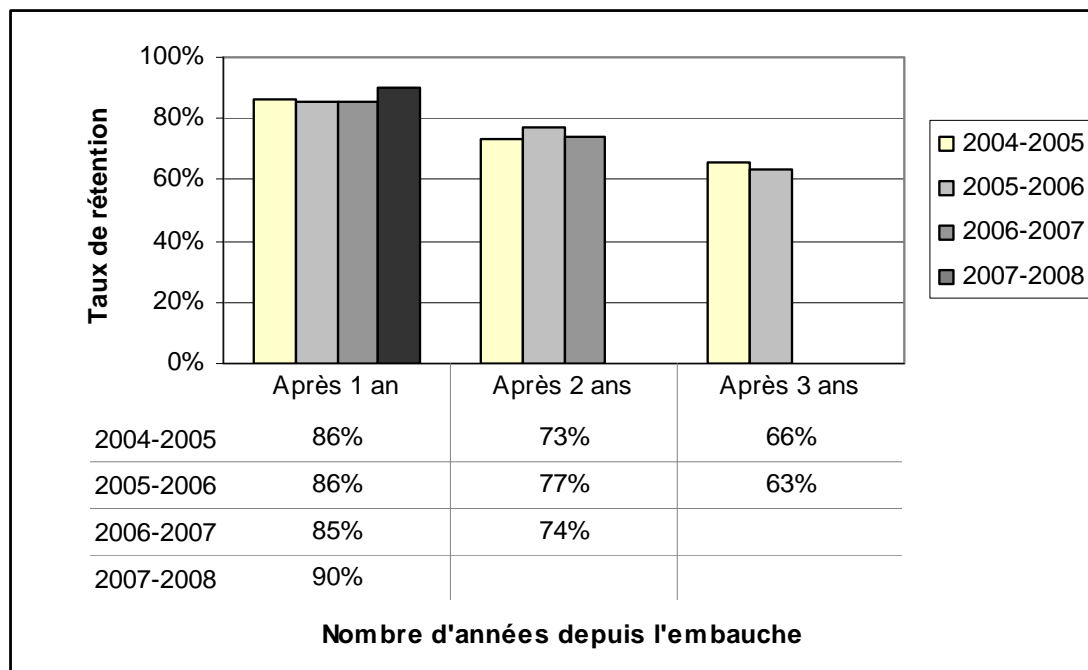
Le départ pour la retraite constitue de loin le motif de départ volontaire le plus évoqué au cours des dernières années, représentant environ un départ sur cinq. Quant au motif de « départ volontaire », celui-ci permet difficilement de comprendre la raison sous-jacente au départ et d'entreprendre, par le fait même, des actions d'amélioration. Il pourrait alors être pertinent de préciser davantage ce motif vu son importance.

#### *Taux de rétention*

La rétention des personnels devra être une priorité pour le CHUS et ce, tout particulièrement pour les professions pour lesquelles une pénurie de main-d'œuvre est anticipée. Les données disponibles auprès du service des ressources humaines du CHUS

en 2008 montrent déjà l'urgence de la situation, puisque pour cette période, les taux de rétention suivants ont été observés :

Figure 2  
Taux de rétention des personnels au CHUS entre 2004-2005 et 2007-2008



Les taux de rétention des personnels du CHUS entre 2004-2005 et 2007-2008 après un an d'embauche oscillent autour de 86 % jusqu'en 2007-2008 où le taux a grimpé de quelques pourcents par rapport aux années antérieures. Les taux de rétention deux ans après l'embauche lors de cette période sont demeurés assez constants. Quant aux pourcentages des personnels embauchés en 2004-2005 et en 2005-2006 travaillant toujours au CHUS trois ans après leur embauche, on remarque une légèrement diminution de 3,8 %. Ainsi, pour trois employés embauchés par cet établissement, un

quittera son emploi avant la fin de sa troisième année à l'emploi du CHUS. Avec une pénurie de main-d'œuvre grandissante dans le domaine hospitalier, ce nombre élevé de départs volontaires mérite que l'on s'y intéresse. Éventuellement, la meilleure compréhension de ces départs permettrait de définir certaines actions à mettre en œuvre afin d'améliorer la rétention du personnel du CHUS.

Autre fait alarmant, certaines difficultés, apparues en 2004-2005, sont rencontrées relativement à l'embauche de nouveau personnel, plus particulièrement pour les infirmières pour lesquelles les objectifs d'embauche ne sont pas atteints depuis cette période. Or, la pénurie de main-d'œuvre implique pour le CHUS de déployer tous les efforts possibles afin d'attirer mais surtout de retenir ses employés, essentiels à la dispensation de soins et de services de qualité.

#### **4. Efforts déployés par le CHUS**

La direction du CHUS manifeste déjà un intérêt certain à mieux comprendre les raisons sous-jacentes aux départs volontaires de ses employés. Une consultation téléphonique a été réalisée par le CHUS entre mars et avril 2006 auprès de 56 infirmières sur une possibilité de 126 ayant quitté au cours des trois dernières années (2003 à 2006) et ayant moins de trois années d'expérience de travail au CHUS. De cette consultation, les conditions de travail et la garantie d'heures, la stabilité et la continuité des soins ainsi que la gestion des postes d'infirmière constituent les trois principales

raisons pour lesquelles les infirmières ont mis fin à leur emploi au CHUS. Pour chacune de ces trois raisons, voici de façon plus détaillée les motifs évoqués :

**Tableau 3**  
Motifs pour lesquels les infirmières ont mis fin à leur emploi  
entre 2003 et 2006, au cours de leurs trois premières années de travail au CHUS

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Conditions de travail /<br/>Garantie d'heures</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail très difficiles</li> <li>• Quarts de nuit obligatoires sur l'équipe volante</li> <li>• Travail de soir et une fin de semaine sur deux qui doit être respecté</li> <li>• Manque d'équipement</li> <li>• Non respect des garanties d'heures offertes lors de l'entrevue d'embauche (moins de jours de travail que prévus malgré les disponibilités)</li> <li>• Non respect des disponibilités discutées lors de l'entrevue (souhait de ne pas travailler de nuit)</li> <li>• Pas assez d'heures de travail sur la liste de rappel</li> <li>• Impossibilité d'alterner entre les quarts de travail (jour/soir/nuit)</li> </ul> |
| <b>2. Stabilité et<br/>continuité des soins</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de stabilité : difficulté à rester sur la même unité de soins</li> <li>• Être orienté sur deux unités, mais avoir à se déplacer partout</li> <li>• Manque de constance dans la distribution du travail sur la même unité de soins, rendant la continuité des soins impossible</li> <li>• Déplacements constants même après un bon nombre de temps sur l'équipe volante</li> <li>• Changement constant d'équipe et de milieu de travail</li> <li>• Pas de stabilité en général : horaire sur appel ne convenant pas</li> </ul>  |
| <b>3. Gestion des postes<br/>d'infirmière</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai trop long pour obtenir un poste d'infirmière (5 ans sur l'équipe volante sans obtenir de poste)</li> <li>• Mauvaise gestion de la liste d'ancienneté (des personnes nouvellement engagées reçoivent des postes dès le départ au détriment de ceux qui travaillent déjà)</li> <li>• Postes à temps complet offerts comme préposé mais pas comme infirmière</li> <li>• Opportunités d'emploi ailleurs à temps complet</li> </ul>  |

Tel qu'escompté, cette consultation offre certaines pistes d'intervention à l'organisation dans le but d'améliorer la rétention des infirmières nouvellement embauchées au CHUS. Toutefois, le personnel visé par cette consultation ne représente qu'une partie de l'ensemble des départs volontaires du CHUS. Étant donné le contexte de pénurie actuelle et la diversité des départs des personnels au CHUS, il serait pertinent que des démarches soient également entreprises auprès de personnels appartenant à des catégories d'emploi autres qu'infirmières et que les personnels en milieu ou en fin de carrière soient consultés.

## **5. Synthèse de la problématique managériale**

Puisque le sujet des départs volontaires s'avère aussi critique de nos jours, les organisations s'y intéressent de plus en plus. Or, le CHUS, conscient des enjeux actuels et futurs relatifs à la main-d'œuvre dans le domaine hospitalier, a fait de ses ressources humaines une priorité. Conséquemment, cet établissement souhaite approfondir sa compréhension des motifs et du processus de départs volontaires de ses employés. Ayant réalisé une première consultation sur les motifs de départ des infirmières, le CHUS désire maintenant mieux comprendre le processus et les motifs de départ non seulement pour les infirmières mais également pour les différents types d'emploi pour lesquels une pénurie est vécue actuellement ou prévue à court terme. À ce jour, malgré les différents moyens mis en œuvre par le CHUS pour diminuer le nombre de départs volontaires, il reste encore beaucoup à faire pour mieux comprendre et surtout pour améliorer significativement la rétention des personnels. Les multiples études réalisées

sur les départs volontaires dans la littérature pourraient offrir de nouveaux outils afin d'en améliorer la compréhension. Cette meilleure compréhension devrait permettre ensuite de déterminer certaines actions que le CHUS pourrait mettre en place afin d'améliorer sa capacité de rétention de son personnel.

## CHAPITRE II

### CONTEXTE THÉORIQUE

Face aux difficultés de rétention de personnel rencontrées par le CHUS, une recension des écrits permettra de découvrir les études réalisées ainsi que les différents modèles élaborés sur la rétention du personnel jusqu'à ce jour. Ce chapitre nous amènera à faire le point sur l'état actuel des connaissances en matière de départ volontaire et de rétention du personnel.

Il existe principalement deux façons d'aborder la problématique de la rétention : la première consiste à déterminer pourquoi les gens quittent leur emploi et la deuxième vise à identifier comment retenir les employés au sein d'une organisation. Ce « pourquoi » et ce « comment » sont généralement étudiés séparément, puisque ces deux questions suggèrent des études, des modèles, des conclusions et des réponses différentes. Une bonne compréhension des motifs des départs *a priori* devrait permettre l'élaboration d'actions efficaces visant à retenir les employés. La présente étude s'intéressera aux motifs des départs volontaires des personnels dans le but d'aider le

CHUS à éventuellement développer des moyens adaptés au milieu pour les retenir. La recension des écrits qui suit portera alors sur les études relatives à la compréhension des départs volontaires.

## A. LA LITTÉRATURE SUR LES DÉPARTS VOLONTAIRES

### 1. Définition de départ volontaire

Dans la littérature, les études réalisées sur le sujet parlent de « départ volontaire des employés », faisant référence aux individus qui quittent volontairement une organisation. Dans l'ouvrage de Hom et Griffeth (1995) consacré aux départs volontaires, ceux-ci, inspirés de Mobley (1982), définissent le départ volontaire de la façon suivante : « Voluntary cessation of membership in an organization by an individual who receives monetary compensation for participating in that organization. » (Hom et Griffeth, 1995, p. 4)<sup>1</sup> La définition proposée par Maertz et Campion (1998) complète la définition précédente de départ volontaire : « Instances wherein management agrees that the employee had the physical opportunity to continue employment with the company, at the time of termination. » (Maertz et Campion, 1998, p. 50)<sup>2</sup> Ces deux définitions expriment ainsi la façon dont le départ volontaire est généralement conceptualisé dans la littérature.

---

<sup>1</sup> Individu, recevant une compensation monétaire pour son travail effectué au sein d'une organisation, qui décide de mettre volontairement un terme à ce travail. (Traduction libre)

<sup>2</sup> Cas où les gestionnaires considèrent que l'employé avait physiquement l'opportunité de continuer à occuper son emploi au sein de l'organisation, au moment de son départ. (Traduction libre)



## **2. Fondements : March et Simon (1958)**

La majorité des chercheurs conviennent que la plupart des théories et des recherches courantes sur les départs volontaires découlent de la théorie de March et Simon (1958) (Donnelly et Quirin, 2006; Holtom, Mitchell, Lee et Inderrieden, 2005; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et Erez, 2001; Mowday, Porter et Steers, 1982). S'intéressant au processus des départs volontaires, ceux-ci ont avancé que la perception d'un individu quant à la « désirabilité » et à la « facilité » de quitter une organisation expliquait la décision de rester ou de quitter une organisation. Généralement, ces deux facteurs sont respectivement associés dans la littérature à la satisfaction au travail et au nombre d'alternatives d'emploi perçues (Donnelly et Quirin, 2006; Lee *et al.*, 1999). Ceux-ci sont considérés comme les deux principaux concepts dans la littérature sur les départs volontaires (Hulin, Roznowski et Hachiya, 1985).

## **3. Études bivariées et multivariées**

Les divers auteurs de revues de littérature et de méta-analyses sur les départs volontaires séparent souvent les études réalisées sur le sujet en deux groupes, soit les études bivariées et celles multivariées (c.-à-d. Hom et Griffeth, 1995; Mobley *et al.*, 1979).

Grand nombre d'études bivariées, réalisées au cours des dernières décennies, ont cherché à mieux comprendre et à définir la relation entre différentes variables et la

décision de quitter un emploi. La satisfaction au travail constitue la variable en lien avec le départ volontaire la plus largement étudiée dans la littérature (Currivan, 1999; Mobley *et al.*, 1979). La satisfaction au travail peut être décrite comme le degré avec lequel un individu aime son emploi (Price et Mueller, 1981). Tel qu'exposé précédemment, March et Simon considéraient déjà en 1958 cette variable comme l'un des deux principaux facteurs affectant les départs volontaires. Les premières études sur cette variable avancent que l'insatisfaction ressentie par un employé l'amène à quitter l'emploi qu'il occupe. Or, les études ultérieures ont montré que la variable de la satisfaction au travail n'explique qu'une faible partie de la variance, soit 3,6 % d'après la méta-analyse de Hom et Griffeth (1995) et celle de Griffeth, Hom et Gaertner (2000). Ainsi, au fil des années, diverses autres variables ont été étudiées. Parmi celles-ci, l'intention de quitter s'avère jusqu'à maintenant le meilleur prédicteur et le précurseur psychologique immédiat à la décision de quitter (Steel et Ovalle, 1984). Selon la méta-analyse de Hom et Griffeth (1995), l'intention de quitter expliquerait jusqu'à 12 % de la variance des départs. La relation entre les intentions et le départ volontaire explique donc légèrement plus la variance que la satisfaction.

Quant aux autres variables étudiées relatives tant à l'organisation qu'à l'environnement économique, celles-ci expliquent respectivement une part encore plus minime de la variance des départs. Or, la faible partie de la variance expliquée par ces différentes variables suggère qu'une vaste partie de la variance des départs volontaires demeure encore inexpliquée (Holtom *et al.*, 2005). Dans le but d'améliorer la compréhension du processus menant à la décision de quitter un emploi, des modèles

incluant plusieurs variables (modèles multivariés) et expliquant davantage le processus psychologique de cette prise de décision ont été développés. Les études bivariées ont ainsi permis d'identifier certains prédicteurs de départ desquels sont inspirés des modèles multivariés.

## B. MODÈLES SUR LES DÉPARTS VOLONTAIRES

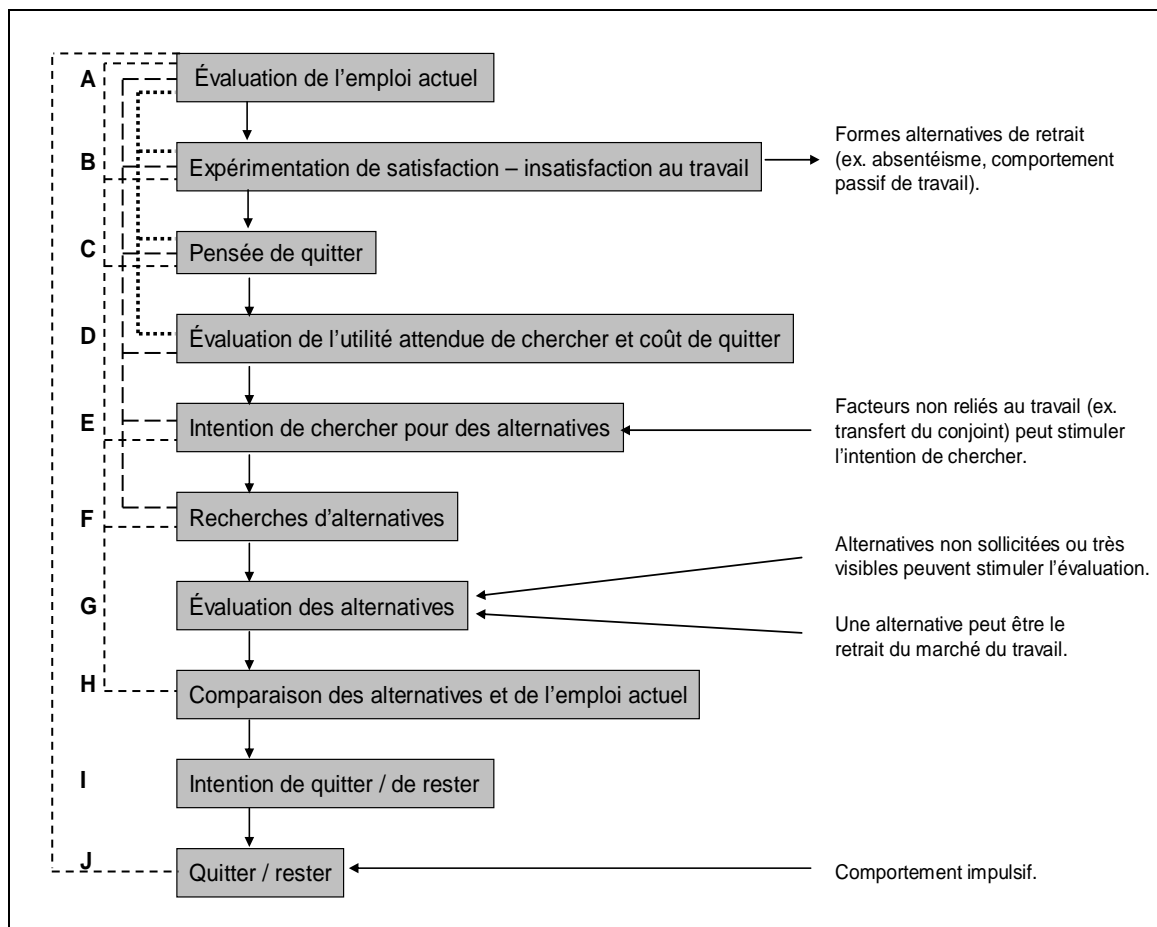
Une revue de littérature réalisée par Mobley et ses collègues (Mobley *et al.*, 1979) leur a permis de constater que, jusqu'alors, l'ensemble des modèles multivariés recensés expliquait davantage la variance des départs que les modèles univariés. Ceci souligne ainsi l'importance et la pertinence d'études et de modèles intégrant plusieurs variables. Il existe certes un nombre important de modèles théoriques dont le but est d'accroître la compréhension des départs volontaires. Les modèles auxquels nous nous sommes attardés dans notre recension portent plus spécifiquement sur le processus psychologique d'un individu menant à la décision de quitter une organisation. Dans une optique de rétention de personnel, une meilleure compréhension des étapes psychologiques suivies par un employé quittant volontairement une organisation pourrait faciliter la prédiction de certains départs et suggérer des pistes d'intervention pour l'organisation de manière à en éviter certains. Les modèles décrits dans cette section ont donc été sélectionnés pour leur importance et leur apport dans la compréhension du processus psychologique des individus menant au départ volontaire.

## **1. Mobley (1977) et ses versions subséquentes**

### *Description*

Selon bon nombre d'auteurs (Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth, 1992; Lee, 1996; Maertz et Campion, 1998), le modèle de Mobley (1977) s'avère être celui ayant exercé le plus d'influence parmi les théories traditionnelles sur les départs volontaires. Tel que décrit précédemment, la satisfaction au travail ne compte que pour une faible partie de la variance des départs volontaires. Mobley (1977) avance que ce faible lien s'explique par la relation indirecte de la satisfaction sur les départs. Mobley (1977) s'est intéressé au processus décisionnel des départs volontaires des employés en étudiant les liens intermédiaires dans la relation entre la satisfaction au travail et le départ volontaire. Il a constaté qu'à ce jour, les chercheurs avaient prouvé le lien entre différentes variables mais que peu d'études s'intéressaient au processus complet menant à la décision de quitter une organisation. Mobley a alors proposé un modèle heuristique sur le départ volontaire des employés qui comprend les composantes suivantes :

Figure 3  
Modèle sur le processus décisionnel des départs volontaires (Mobley, 1977)



D'après ce modèle, suite à l'évaluation de son emploi actuel, un employé ressentira de la satisfaction ou de l'insatisfaction. L'insatisfaction amènera ce dernier à penser quitter l'organisation et, suite à une évaluation de l'utilité de chercher un autre emploi et du coût de quitter, l'intention de chercher d'autres alternatives émergera. S'en suivra la recherche, l'évaluation et la comparaison des alternatives, conduisant à l'intention de quitter ou de rester. De cette dernière intention résultera finalement la décision de rester

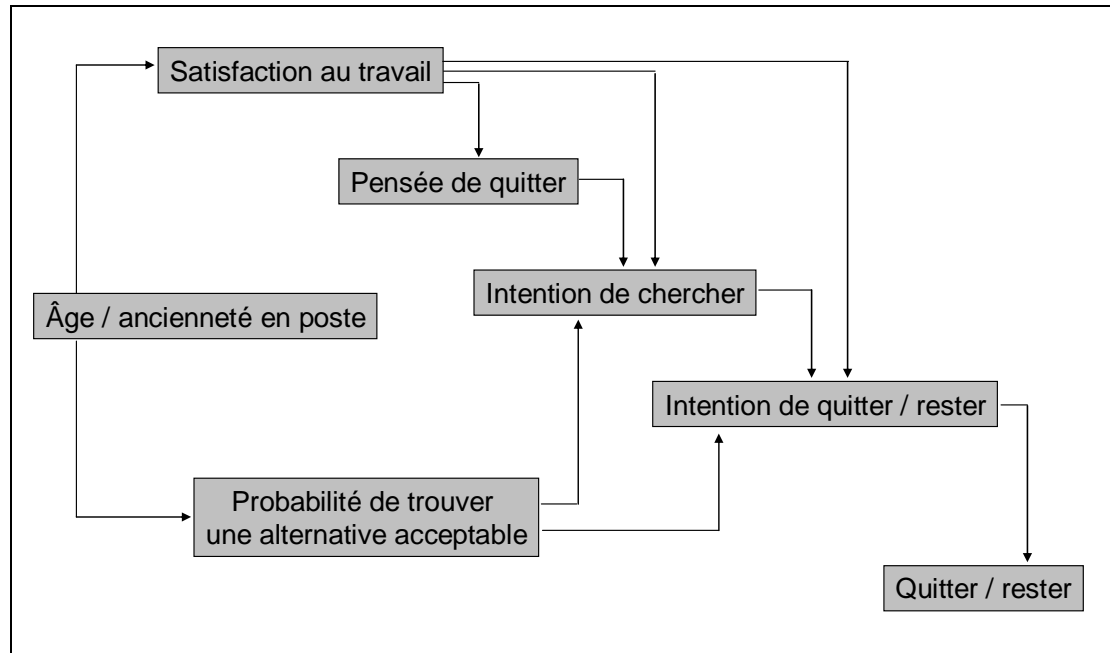
ou de quitter l'organisation. Ainsi, un ensemble de phénomènes cognitifs et comportementaux se produisent entre la sensation d'une insatisfaction au travail et la décision de quitter (Mobley, Horner et Hollingsworth, 1978). Mobley (1977) reconnaît toutefois que des différences individuelles peuvent exister, notamment quant au nombre et à la séquence des étapes du processus décisionnel (représenté dans la figure précédente par les différentes lignes pointillées).

Le modèle de Mobley (1977) propose que l'insatisfaction au travail engendre d'autres alternatives de retrait moins extrêmes que celle de quitter, telles que l'absentéisme et un comportement passif au travail. Ce modèle suggère également que l'insatisfaction au travail ne constitue pas nécessairement la cause du départ d'un employé. Il avance qu'en plus de l'insatisfaction, des facteurs non reliés au travail peuvent stimuler l'intention de chercher d'autres alternatives. Par exemple, le transfert d'un conjoint dans une autre localité géographique ou une offre d'emploi d'une organisation concurrente pourrait amener un individu à quitter volontairement une organisation. Lors de l'évaluation des alternatives, certaines de celles-ci, non sollicitées ou très visibles, peuvent stimuler cette évaluation. Se retirer du marché du travail représente une alternative pouvant être envisagée lors de ce processus décisionnel. Mobley a inclus dans son modèle le fait que, pour certains individus, la décision de quitter sera un acte impulsif, ce qui signifie qu'ils ne passeront alors que par quelques étapes du modèle ou même par aucune de celles-ci.

Une des valeurs de ce modèle heuristique consiste à guider de futures recherches empiriques afin de développer des modèles descriptifs qui tiendraient compte davantage des différences individuelles (Mobley, 1977). Suite à leur revue de littérature, Maertz et Campion (1998) ont dit du modèle de Mobley qu'il constitue le « prototype » des modèles portant sur le processus menant à la décision de quitter. Selon Hom et Griffeth (1995), ce modèle est celui qui domine tous les travaux sur les départs volontaires ayant une approche psychologique. Parmi l'ensemble des travaux sur les départs volontaires, la théorie de Mobley est de loin celle ayant fait le plus avancer la compréhension de ce processus et celle ayant généré le plus d'études empiriques (Hom et Griffeth, 1995). Sa conceptualisation continue encore, de nos jours, à influencer la façon de voir les départs volontaires (Hom et Griffeth, 1995).

Nombre d'études ont été réalisées à partir du modèle de 1977 de Mobley et certaines modifications y ont été apportées au fil du temps. Au cours de l'année suivant la publication de ce modèle, Mobley, Horner et Hollingsworth (1978) ont réalisé une étude auprès de 203 employés à temps plein dans un hôpital aux États-Unis afin d'évaluer la version simplifiée du modèle de Mobley (1977) présentée ci-dessous.

Figure 4  
Représentation simplifiée des liens intermédiaires dans le processus décisionnel de départ volontaire des employés (Mobley, Horner et Hollingsworth, 1978)

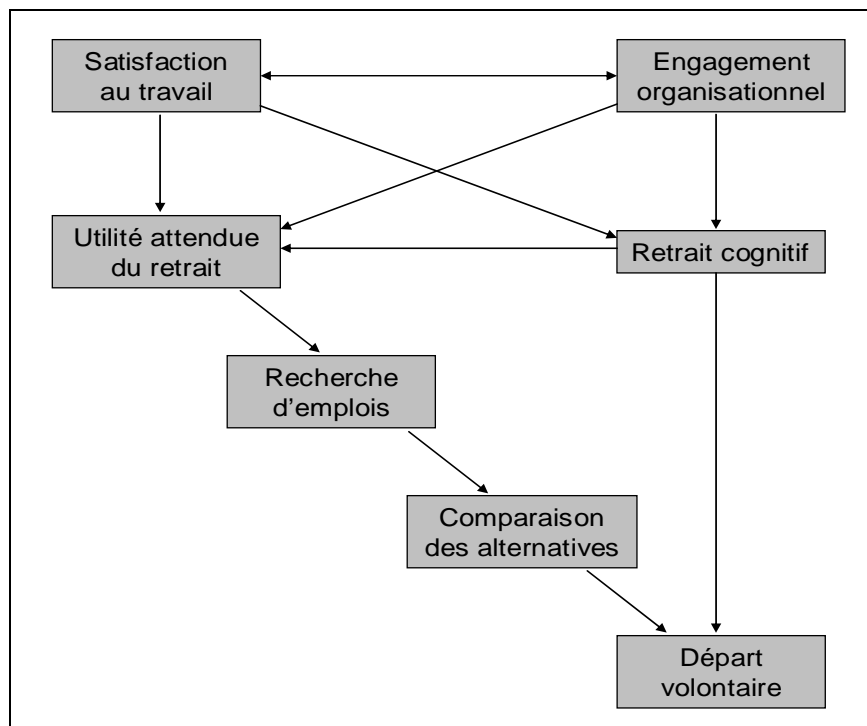


Ce modèle simplifié suggère que l'insatisfaction au travail amène un employé à penser quitter, ce qui provoque par la suite l'intention de chercher, puis l'intention de quitter ou de rester, menant ultimement au départ volontaire. Les résultats empiriques dans le domaine ont également amené les auteurs à ajouter les alternatives perçues ainsi que l'âge et l'ancienneté en poste au modèle de 1977. Leurs recherches ont montré que le précurseur immédiat de « quitter » est « l'intention de quitter », ce dernier ayant eu le seul coefficient de régression significatif avec les départs volontaires (Mobley *et al.*, 1978). Ces auteurs avancent que la satisfaction, n'ayant pas d'effet direct sur le départ volontaire, a plutôt pour conséquence la plus probable de déclencher le processus cognitif de penser quitter (Mobley *et al.*, 1978).



Une autre version plus récente du modèle de Mobley (1977) est le modèle intégrateur des déterminants des départs volontaires de Hom et Griffeth (1995). Par ce modèle, les auteurs ont voulu clarifier les étapes précédant le départ volontaire. Peterson (2004) a d'ailleurs déclaré que ce modèle de Hom et Griffeth comptait parmi les modèles contemporains ayant exercé le plus d'influence dans le domaine. Parmi les principaux changements apportés, Hom et Griffeth (1995) ont regroupé la pensée de quitter et les intentions de chercher et de quitter sous le construit « retrait cognitif » (« *withdrawal cognitions* »). Ils ont éliminé l'étape de l'évaluation des alternatives et ajouté l'engagement organisationnel au processus. L'ordre et les parcours entre les diverses étapes ont également été modifiés, comme le montre la figure 6.

Figure 5  
Modèle intégrateur des déterminants des départs volontaires (Hom et Griffeth, 1995)



Tel que le propose ce modèle, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel exercent une influence l'un sur l'autre. Ces deux variables peuvent faire émerger des pensées de quitter qui amèneront l'individu à évaluer les coûts et les bénéfices attendus d'effectuer des recherches ou de quitter l'organisation. Suite à cela, certains employés, croyant pouvoir trouver un autre emploi facilement ou ayant envisagé d'autres alternatives comme retourner aux études, peuvent décider de quitter l'organisation sans faire de recherches d'emplois. Certains autres employés, percevant diverses alternatives, effectueront d'abord une recherche d'emplois, compareront ensuite les différentes alternatives avec leur emploi actuel et, dans le cas où les alternatives sont meilleures, quitteront l'organisation.

### *Critiques*

Les principaux liens effectués dans le modèle de Mobley de 1977 s'avèrent logiques et convaincants (Maertz et Campion, 1998). Un des apports majeurs de ce modèle est la description élaborée du processus psychologique entre l'insatisfaction vécue par un employé au travail et la décision de quitter une organisation et ce, de façon facilement testable (Lee et Mitchell, 1994). Mobley est le premier scientifique à avoir inclus des intentions comportementales dans un modèle sur les départs volontaires (Steel, 2002). Quoique Mobley (1977) reconnaisse dans son modèle que ce ne sont pas tous les employés qui suivront les étapes proposées menant au départ volontaire, celui-ci ne suggère aucune autre alternative spécifique (Maertz et Campion, 1998).

Le modèle de Mobley (1977) et ses différentes variations subséquentes ont généralement reçu un certain support empirique (Maertz et Campion, 1998). Par contre, peu de recherches ont permis de tester directement la séquence et les liens proposés dans le modèle de Mobley (1977) ou ses diverses versions subséquentes; les études conduites jusqu'à maintenant les testaient indirectement par l'analyse de sondages (Maertz et Campion, 1998). Or, le manque d'études longitudinales empiriques relativement à l'ordre causal des construits de ce processus de départ volontaire représente une importante faiblesse (Gaertner, 1999). Cette lacune nous amène alors à nous questionner quant à la possibilité de généralisation de ces résultats (Gaertner, 1999).

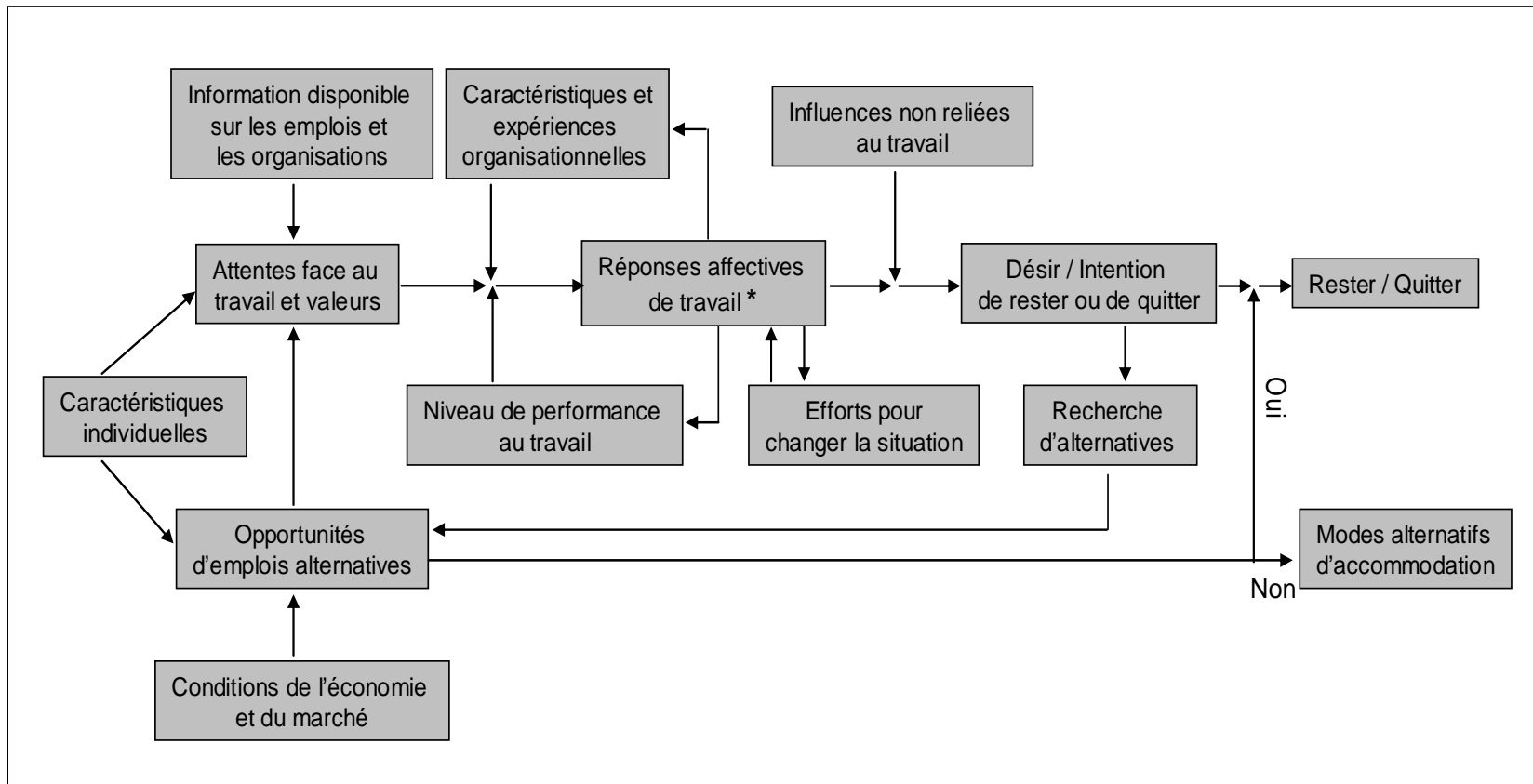
## **2. Steers et Mowday (1981)**

### *Description*

Suite à une recension des recherches effectuées entre 1910 et 1980, Steers et Mowday (1981) ont proposé un modèle portant sur le processus menant à la décision de participer ou de se retirer d'une organisation, comprenant trois parties séquentielles. Globalement, ces auteurs avancent que les valeurs d'un individu et ses attentes face à son travail influencent ses réponses affectives qui, elles, auront un impact sur les intentions de l'individu, qui pourrait ultimement décider de quitter une organisation. Cette séquence peut toutefois différer selon les individus; par exemple, les intentions d'un individu de quitter une organisation pourraient l'amener à chercher d'abord un autre emploi avant de décider de quitter.

Steers et Mowday détaillent dans leur modèle, pour chacune des trois séquences principales, les liens entre les variables et ce qui les influencent. Dans un premier temps, les attentes face au travail et les valeurs d'un individu sont influencées par (1) l'information disponible sur les emplois et les organisations ainsi que (2) par les opportunités d'emplois alternatives. Les attentes et valeurs de l'individu vont déterminer en partie ses réponses affectives face à son emploi. Ces réponses, incluant la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'implication au travail, sont influencées par trois principales variables : (1) les attentes et valeurs de l'individu, (2) son niveau de performance au travail et (3) les caractéristiques et les expériences organisationnelles. Dans un deuxième temps, ces réponses affectives vont influencer le désir et l'intention de l'employé de rester ou de quitter son emploi. À cette étape, des influences non reliées au travail viendront également affecter la décision de rester ou de quitter. Dans un troisième temps, suite à cette intention de quitter l'organisation, l'individu pourrait soit quitter ou soit effectuer au préalable des recherches d'alternatives. Dans l'éventualité où ses recherches amèneraient d'autres opportunités d'emplois, l'individu aurait alors à décider de rester ou de quitter. Par contre, si aucune opportunité d'emploi alternative n'a été trouvée, l'individu cherchera des manières différentes de s'accommoder à son emploi. Voici donc l'illustration du modèle de Steers et Mowday (1981) :

Figure 6  
Modèle de départ volontaire des employés (Steers et Mowday, 1981)



\* Comprend la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'implication au travail. (note de l'auteure)

Une des particularités de ce modèle réside dans la reconnaissance explicite du rôle de l'information disponible sur les emplois et les organisations lors de ce processus (Lee et Mowday, 1987; Mowday *et al.*, 1982; Peterson, 2004). Les auteurs de ce modèle y ont inclus la possibilité qu'un employé puisse essayer de changer la situation lorsque celui-ci vit de l'insatisfaction au travail (Hom et Griffeth, 1995; Lee et Mowday, 1987; Mowday *et al.*, 1982). Steers et Mowday (1981) accordent également une plus grande importance que les modèles précédents à l'influence des facteurs non reliés au travail sur l'intention de quitter (Lee et Mowday, 1987; Mowday *et al.*, 1982; Peterson, 2004). De plus, plusieurs réponses affectives autres que celle de la satisfaction au travail sont considérées comme des antécédents au départ volontaire (Lee et Mowday, 1987; Mowday *et al.*, 1982). Selon Peterson (2004), ce modèle se démarque par l'influence directe des valeurs et des attentes au travail, des caractéristiques organisationnelles et des expériences ainsi que de la performance au travail sur les réponses affectives d'un individu.

### *Critiques*

Steers et Mowday ont proposé une représentation complexe du processus menant au départ volontaire, qui inclut deux parcours décisionnels distincts (Maertz et Campion, 1998). Ils intègrent plusieurs construits innovateurs tels que la notion qu'un individu puisse fournir certains efforts pour changer sa situation au travail (Hom et Griffeth, 1995). Les auteurs du modèle ont également introduit la performance au travail comme l'un des déterminants des départs volontaires, ce qui a influencé certains chercheurs dans leurs études ultérieures (Hom et Griffeth, 1995). La théorie de Steers et Mowday

ne fournit par contre qu'une description imprécise de plusieurs liens structurels entre les divers construits (Hom et Griffeth, 1995). Notamment, Hom et Griffeth (1995) soulignent que l'explication des auteurs sur la façon dont les réponses affectives influencent la performance au travail ou les efforts d'un individu à changer son emploi s'avère incomplète.

En comparant le modèle de Steers et Mowday (1981) avec celui de Mobley (1977), on constate que Steers et Mowday, tout comme Mobley, soulignent que certaines différences individuelles peuvent subsister relativement à la séquence des étapes menant au départ volontaire (Lee et Mowday, 1987). Alors que le modèle de Mobley (1977) explique de façon plus détaillée le lien entre l'insatisfaction et la décision de quitter, Steers et Mowday (1981) précisent davantage les antécédents probables à l'insatisfaction (Lee et Mowday, 1987). Une différence existe également quant à l'ordre de l'étape de la recherche d'emplois et de celle de l'intention de quitter : Mobley (1977) avance que la recherche précède cette intention, tandis que Steers et Mowday (1981) proposent le contraire (Lee et Mowday, 1987).

On constate dans la littérature que de vastes études empiriques ont évalué le modèle de Mobley (1977) contrairement à celui de Steers et Mowday (1981) ayant été bien moins testé (Lee et Mowday, 1987; Mowday *et al.*, 1982). Des recherches additionnelles devront être effectuées pour valider ce modèle (Hom et Griffeth, 1995). Les résultats d'une étude menée par Lee et Mowday (1987) ont indiqué que le modèle

de Steers et Mowday (1981) expliquait seulement 5 % de la variance des départs volontaires, ce qui s'avère moindre que les résultats obtenus par d'autres modèles lors d'études précédentes. Tout comme pour la majorité des études réalisées à partir du modèle de Mobley (1977), les antécédents au départ volontaire d'un employé semblent reliés les uns aux autres de façon théorique, mais la prédiction des départs volontaires demeure toutefois faible (Lee et Mitchell, 1994).

### **3. Lee et Mitchell (1994)**

#### *Description*

Avec des construits et des concepts empruntés tant aux théories sur la prise de décision qu'à la psychologie sociale (Lee et Mitchell, 1994), Lee et Mitchell proposent un autre modèle sur les départs volontaires des employés. Ce modèle s'inspire notamment du modèle de prise de décisions de Beach (1990), la théorie de l'image<sup>1</sup>, pour comprendre comment un employé en arrive à prendre la décision de quitter. La théorie de l'image remet en question les modèles sur les départs volontaires qui supposent que les décisions sont prises rationnellement en fonction de critères économiques (Hom et Griffeth, 1995; Maertz et Campion, 1998). Beach propose que les individus prennent des décisions en évaluant le degré de correspondance entre les options qui s'offrent à eux et les images qu'ils entretiennent sur ce qu'ils veulent, fondées sur leurs valeurs, leurs buts et leurs stratégies. Selon la théorie de l'image, une nouvelle information (Ex. : un nouveau patron peu apprécié) va amener un individu à

---

<sup>1</sup> Traduction libre de « image theory ».



comparer cette information avec trois catégories d'images reliées au travail : (1) ses valeurs et croyances face à son emploi, (2) sa trajectoire, soit ses buts qui motivent ses comportements au travail et (3) ses stratégies, c'est-à-dire ses plans et ses tactiques pour atteindre ses buts. Une alternative sera retenue ou rejetée en fonction de sa compatibilité avec ces trois images. L'utilisation de la théorie de l'image dans les études sur les départs volontaires devrait permettre de décrire avec plus d'exactitude et de façon plus compréhensive le processus menant à la décision de quitter une organisation (Hom et Griffeth, 1995).

Le modèle comprend cinq composantes majeures soit les chocs, les scénarios, la violation de l'image, la satisfaction au travail et la recherche d'alternatives. Suite à une étude empirique réalisée à partir du modèle proposé initialement par Lee et Mitchell en 1994, Lee et ses collègues (1999) ont précisé et clarifié certains concepts. Puisque la clarté de ces concepts s'avère essentielle à la compréhension de ce modèle, voici de quelle façon Holtom et ses collègues (2005) les définissent.

- Un **choc** est un événement particulier qui déclenchera les analyses psychologiques impliquées dans la décision de quitter. Un choc peut être positif, neutre ou négatif; attendu ou inattendu; interne ou externe à la personne. Le transfert d'un conjoint, la naissance d'un enfant ou l'offre d'un autre emploi constituent des chocs. Suite à une incompatibilité entre un choc et les images d'un individu (c.-à-d. ses valeurs, ses buts et ses stratégies pour atteindre ses buts; voir Beach, 1997), la pensée de quitter émergera. Par conséquent, un

événement qui ne déclenche aucune délibération liée au travail comprenant la possibilité de quitter l'organisation ne serait donc pas considéré comme un choc.

- Un *scénario* constitue un plan d'action pré-établi, un plan de départ, généralement basé sur des expériences passées, sur l'observation des autres ou sur les attentes sociales (Donnelly et Quirin, 2006; Lee *et al.*, 1999) et qui est mis en branle advenant un certain choc.
- Une *violation de l'image* aura lieu lors d'une incompatibilité entre la représentation que se fait l'individu de ses attentes du travail en accord avec ses valeurs, ses buts et ses stratégies et les événements auxquels il fait face dans la réalité.
- Un *faible niveau de satisfaction* survient lorsqu'un individu considère que son emploi ne lui procure plus les bénéfices intellectuels, émotionnels ou financiers désirés.
- La *recherche d'alternatives* inclut toute activité visant à explorer différentes alternatives, de travail ou autres (Ex. : retourner aux études, se retirer du marché du travail), ainsi qu'à comparer et à évaluer ces alternatives.

Le modèle prévoit cinq parcours décisionnels ayant des déclencheurs distincts et divers processus psychologiques. Les Parcours 1, 2 et 3 sont initiés par un choc alors que, dans les Parcours 4A et 4B, une accumulation d'insatisfaction au travail va plutôt

précipiter le processus. Le tableau 3 ci-dessous présente la version la plus récente des parcours retenus.

Tableau 4  
Modèle sur les départs volontaires de Lee *et al.* (1999)

| <i>ATTRIBUTS</i>          | <i>PARCOURS</i> |               |          |                           |                           |
|---------------------------|-----------------|---------------|----------|---------------------------|---------------------------|
|                           | <b>1</b>        | <b>2</b>      | <b>3</b> | <b>4A</b>                 | <b>4B</b>                 |
| Événement déclencheur     | Choc            | Choc          | Choc     | Insatisfaction au travail | Insatisfaction au travail |
| Scénario / plan           | Oui             | Non           | Non      | Non                       | Non                       |
| Violation de l'image      | Non pertinent   | Oui           | Oui      | Oui                       | Oui                       |
| Insatisfaction au travail | Non pertinent   | Non pertinent | Oui      | Oui <sup>1</sup>          | Oui <sup>1</sup>          |
| Recherche d'alternatives  | Non             | Non           | Oui      | Non                       | Oui                       |
| Offre reçue / à recevoir  | Non             | Non           | Oui      | Non                       | Oui                       |
| Durée                     | Très court      | Court         | Long     | Moyennement long          | Long                      |

HOLTOM, Brooks C., MITCHELL, Terence R., LEE, Thomas W. et INDERRIEDEN, Edward J., « Shocks as causes of turnover : what they are and how organizations can manage them », Human Resource Management, Vol. 44, No. 3, (2005), p. 340.

Dans le Parcours 1, un choc normalement attendu déclenche un scénario établi antérieurement. L'individu ne prend pas le temps de remettre en question son attachement à l'organisation et ne fait aucune recherche. Le processus décisionnel s'effectue très rapidement et le niveau de satisfaction s'avère, dans ce cas-ci, non pertinent. Un scénario pourrait être identifié dans n'importe lequel des parcours, mais ce

<sup>1</sup> L'insatisfaction au travail est implicite étant donné que les Parcours 4A et 4B sont initiés par une accumulation d'insatisfaction au travail.

n'est que dans le Parcours 1 que ce dernier serait réalisé. Par exemple, le transfert d'un conjoint dans une autre localité provoquera alors le départ de l'individu tel que le suggère ce parcours (Holtom *et al.*, 2005). Un individu qui a planifié de faire des études en droit et qui quitterait son emploi après avoir été accepté à l'université aurait également suivi ce parcours de départ (Holtom et Inderrieden, 2006).

Pour ce qui est du Parcours 2, un choc amène l'individu à reconsidérer son attachement à l'organisation suite à une violation de l'image. Ce choc oblige l'individu à se questionner afin de déterminer à quel point il souhaite demeurer un employé de l'organisation pour laquelle il travaille (Lee et Maurer, 1997). Encore une fois, le niveau de satisfaction est non pertinent et aucune recherche n'est effectuée. Une personne n'ayant pas obtenu la promotion désirée et qui, après une courte réflexion, déciderait de quitter s'inscrirait dans ce parcours.

Le Parcours 3, se déroulant sur une longue période, est initié par un choc qui entraîne une violation de l'image qui ensuite conduit à la comparaison de l'emploi occupé avec les diverses alternatives. Dans le cas présent, ce choc amènera l'individu à déterminer à quel point il souhaite devenir l'employé d'une autre organisation que celle pour laquelle il travaille (Lee et Maurer, 1997). Celui-ci vivra de l'insatisfaction face à son travail. Ce processus inclut la recherche d'alternatives, la réception d'offres ainsi que l'évaluation des alternatives et il se produit lors de la présence d'au moins une alternative d'emploi. L'exemple d'une personne qui reçoit une offre d'emploi d'une

organisation concurrente et qui en viendrait à quitter suite à de longues délibérations correspond au Parcours 3.

Contrairement aux trois parcours précédents, le Parcours 4 découle d'une insatisfaction au travail et non d'un choc. Ce processus peut s'échelonner soit sur une période moyennement longue où aucune recherche n'est effectuée (Parcours 4A) ou sur une longue période comprenant la recherche d'alternatives (Parcours 4B). Le processus présenté dans la version B correspond à la plupart des théories sur les départs volontaires, où le départ résulte d'une insatisfaction au travail (Lee *et al.*, 1999; Hom et Griffeth, 1995).

Contrairement aux modèles classiques sur les départs volontaires, ces auteurs mettent l'accent davantage sur les chocs que sur l'insatisfaction pour expliquer le déclenchement du processus décisionnel menant au départ. Les études menées pour tester le modèle de Lee *et al.* (1999) ont permis d'identifier différents chocs. À titre illustratif et non limitatif, Holtom et ses collègues (2005) les ont regroupés selon les catégories suivantes :

Tableau 5  
Types de chocs

|                        |   |
|------------------------|---|
| CHOCS ORGANISATIONNELS | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Différend avec un supérieur ou un collègue</li> <li>❖ Problème lié à la performance</li> <li>❖ Fusion ou acquisition</li> </ul>  |
| CHOCS PERSONNELS       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raisons familiales</li> <li>○ Emploi du conjoint</li> <li>○ Maladie</li> <li>○ Déménagement</li> <li>○ École (études)</li> <li>○ Partir en affaires</li> <li>○ Autres</li> </ul> |
| CHOCS EXTERNES         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Offre d'emploi</li> <li>● Opportunités</li> <li>● Gain monétaire</li> </ul>  |

HOLTOM, Brooks C., MITCHELL, Terence R., LEE, Thomas W. et INDERRIEDEN, Edward J., « Shocks as causes of turnover : what they are and how organizations can manage them », Human Resource Management, Vol. 44, No. 3, (2005), p. 346.

Le modèle de Lee et Mitchell (1994), quoique relativement récent, a déjà été testé au cours de diverses recherches. L'énumération ci-dessous décrit brièvement le cadre et les principaux résultats de cinq études effectuées à partir de ce modèle :

- 44 infirmières de cinq hôpitaux différents ayant quitté volontairement leur organisation ont été interviewées (Lee, Mitchell, Wise et Fireman, 1996). Cette étude a montré que 63 % de ces professionnels ont suivi complètement l'un des cinq parcours du modèle, ce qui constitue une grande amélioration par rapport aux autres modèles traditionnels. De plus, 58 % des personnes interviewées ont rapporté que leur décision de quitter avait été influencée par un choc (Lee, *et al.*, 1996).

- Après avoir apporté certaines modifications au modèle, Lee et ses collègues ont sondé 229 comptables provenant des quatre plus grandes firmes de comptables aux États-Unis et ayant quitté volontairement leur organisation (Lee *et al.*, 1999). Cette fois-ci, 93 % des personnes ayant quitté volontairement leur emploi ont suivi l'un des parcours.
- Une étude menée en Australie en 2002 auprès de 29 infirmières ayant décidé de quitter cette profession a utilisé le modèle de Lee et Mitchell (1994) comme cadre théorique. Les chercheurs ont réalisé 29 entrevues semi-structurées, dont 20 en personnes, 8 par téléphone et un par courriel. Ceci leur a permis de constater que ce modèle fournit un cadre utile pour examiner le processus psychologique d'individus ayant pris la décision de quitter leur profession (Cheung, 2004).
- Donnelly et Quirin (2006) ont réalisé une étude auprès d'un échantillon de 84 comptables, comprenant des sujets ayant choisi de quitter ou de demeurer à l'emploi d'une organisation. Leurs résultats montrent l'utilité du modèle de Lee et Mitchell (1994) pour comprendre le processus décisionnel de ce type de professionnels et révèlent que les conséquences économiques inhérentes à la décision de quitter ou de rester ont influencé la décision de certains sujets.
- Holt, Rehg, Lin et Miller (2007) se sont intéressés plus spécifiquement à l'utilité de ce modèle pour comprendre les départs volontaires dans le domaine militaire. Des 182 départs d'officiers de l'armée de l'air (« Air force ») ayant été documentés, 47 % ont emprunté l'un des cinq parcours proposés dans le modèle de Lee *et al.* (1999) alors que certaines modifications apportées par les chercheurs à ces parcours ont permis d'en classifier 83 %.

Holtom et ses collègues (2005) ont dressé un bilan à partir de six différentes études réalisées à partir du modèle de Lee *et al.* (1999). Ceci les a amenés à constater que 64 % des personnes ayant quitté volontairement leur organisation avaient vécu un choc, ce qui signifie que les Parcours 1, 2 et 3 ont majoritairement été empruntés. Plus spécifiquement, parmi les parcours incluant un choc, le Parcours 3 s'avère celui le plus fréquemment reporté dans ces études. Puisque trois des cinq parcours sont initiés par un choc, les chocs représentent alors un nouvel outil important pour comprendre et gérer

les départs volontaires. Un choc ou un événement déclencheur est donc plus souvent à l'origine d'un départ volontaire que l'insatisfaction au travail. Ces résultats ne signifient pas qu'il faut arrêter de se soucier de l'insatisfaction au travail, mais plutôt que les chocs offrent un outil additionnel aux organisations afin de mieux retenir leurs employés.

### *Discussion et critiques du modèle*

La théorie de Lee et Mitchell (1994) diffère des modèles conventionnels sur les départs volontaires, apportant ainsi une perspective innovatrice (Donnelly et Quirin, 2006; Holt *et al.*, 2007; Hom et Griffeth, 1995; Maertz et Campion, 1998; Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2004). Suite à des revues de littérature sur les départs volontaires, les chercheurs s'entendent pour dire que l'une des nouvelles théories la plus prometteuse pour comprendre et décrire les départs volontaires est le modèle de Lee et Mitchell (1994) (Holtom et Inderrieden, 2006). Ce modèle constitue un changement significatif dans la façon d'étudier les départs volontaires. Ce modèle se démarque tant des fondateurs de la recherche moderne sur les départs volontaires que des autres auteurs influents dans le domaine (Morrell *et al.*, 2004).

Leur modèle se distingue particulièrement par les cinq parcours décisionnels menant au départ volontaire et par l'utilisation de la théorie de l'image de Beach (1990) (Maertz et Campion, 1998; Morrell *et al.*, 2004). Ce modèle est unique de par le fait qu'il incorpore plusieurs construits communs aux modèles traditionnels sur les départs



volontaires (c.-à-d. la satisfaction au travail, la recherche d'alternatives) tout en incluant certaines conditions des départs volontaires habituellement négligées (c.-à-d. les départs volontaires d'individus relativement satisfaits de leur emploi) (Holt *et al.*, 2007).

La notion de choc constitue une des contributions majeures de ce modèle (Holtom et Inderrieden, 2006). Par cette notion, ces auteurs accordent une plus grande attention théorique à l'origine du processus des départs volontaires, aspect ayant souvent été négligé (Hom et Griffeth, 1995). Une étude réalisée par Morrell et ses collègues leur a d'ailleurs permis de faire les constatations suivantes : (1) les chocs jouent un rôle dans bon nombre de départs volontaires; (2) non seulement les chocs provoquent la pensée initiale de quitter, mais ils ont habituellement aussi une influence substantielle sur la décision finale de quitter; (3) les décisions de quitter qui ont été initiées par un choc sont normalement plus marquantes et plus facilement évitables (Morrell *et al.*, 2004).

Lee et Mitchell ont également introduit le concept de « scénario » ou de plan pré-établi dictant le comportement de départ volontaire. Ils avancent que la décision de quitter volontairement une organisation peut être relativement spontanée et ne découle pas nécessairement d'une évaluation exhaustive ou même d'un choix (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb et Ahlburg, 2005; Maertz et Campion, 1998).

Lee, Mitchell et leurs collègues ont énuméré des paramètres du processus des départs volontaires dont il faut dorénavant tenir compte pour comprendre ce processus.

Ces paramètres comprennent (a) la rapidité de la décision, (b) la présence ou l'absence d'un choc, (c) la présence ou l'absence d'influences sur la décision, (d) la présence ou l'absence de la considération d'autres alternatives d'emplois et (e) le processus décisionnel automatique dicté par un scénario pré-établi (Maertz et Campion, 1998).

Malgré les diverses études effectuées, peu de critiques négatives ont été formulées à l'égard du modèle de Lee et Mitchell (1994). Maertz et Campion (1998) ont toutefois reproché aux auteurs de ne pas tenir compte dans leur modèle de la distinction entre l'impression générale d'avoir différentes alternatives d'emplois et le fait d'avoir réellement une autre offre d'emploi au moment de quitter. Par ailleurs, ce modèle n'inclut pas spécifiquement le rôle des conséquences économiques sur le processus décisionnel de quitter une organisation (Donnelly et Quirin, 2006).

### C. SYNTHÈSE DU CONTEXTE THÉORIQUE

Les organisations et les scientifiques cherchent, depuis déjà un demi-siècle, à mieux comprendre le processus psychologique des individus ayant décidé de quitter volontairement une organisation. Les modèles, notamment de Mobley (1977) et de Steers et Mowday (1981), ont grandement influencé les études réalisées sur les départs volontaires. Toutefois, même après plusieurs décennies de recherches, ces modèles n'ont permis d'expliquer qu'une faible partie de ces départs.

Les travaux de Lee et Mitchell (1994) ont apporté un souffle nouveau, en proposant un modèle comprenant cinq parcours décisionnels conduisant au départ volontaires et en incluant des construits différents, tels que les chocs. Ce modèle inclut le facteur classique de la satisfaction au travail tout en mettant l'accent sur les chocs, concept peu commun dans les modèles sur les départs volontaires. Ce modèle suscite un grand engouement dans la communauté scientifique, ce qui se manifeste entre autres par les nombreuses recherches effectuées à partir de ce cadre théorique au cours de la dernière décennie. Ces études ont déjà démontré que le modèle de Lee *et al.* (1999) permet une meilleure compréhension des départs volontaires que les modèles précédents. Le fait que plus de 90 % des personnes des échantillonnages aient suivi l'un des cinq parcours de ce modèle constitue une avancée majeure dans le domaine. De plus, le modèle de Lee *et al.* (1999) permet aux gestionnaires de développer de nouveaux outils d'intervention concrets en fonction des parcours les plus fréquemment empruntés par les personnels de leur organisation. Ceci devrait alors éviter certains départs volontaires initiés par des chocs, améliorant alors la rétention de leurs personnels (voir Holtom *et al.*, 2005). Pour toutes ces raisons, le modèle de Lee *et al.* (1999) semble offrir un cadre théorique intéressant pour la présente étude et devrait permettre de mieux comprendre le processus de départs volontaires des employés du CHUS. Cela nous a donc amené à formuler des questions de recherche en lien avec ce modèle.

## D. QUESTIONS DE RECHERCHE

### 1. Question générale de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous étudierons la question générale suivante :

*Quelle est la nature des événements qui provoquent les départs volontaires des personnels au CHUS ?*

### 2. Questions spécifiques de recherche

Plus précisément, telles sont les questions spécifiques auxquelles notre recherche tentera de répondre :

- 1- *Quels sont les motifs de départ des personnels du CHUS (chocs, insatisfaction au travail ou autres) ?*
- 2- *Est-ce que des événements précis sont à l'origine du départ volontaire des personnels du CHUS ? Si oui, lesquels ?*
- 3- *Quels sont les parcours de départ du modèle de Lee et al. (1999) empruntés par les personnels du CHUS ?*

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

#### 1. Objectifs de recherche : explorer et décrire

La présente étude a pour objectif principal d'explorer les motifs sous-jacents aux départs volontaires des différents personnels du CHUS et de décrire leur processus décisionnel. Les buts de notre étude sont alors de nature exploratoire et descriptive (Neuman, 1997). En lien avec le modèle de Lee *et al.* (1999) retenu comme cadre théorique, notre étude cherchera également à déterminer l'utilité et la pertinence de ce modèle pour comprendre les départs volontaires des personnels d'un milieu hospitalier québécois spécifique. L'utilisation de ce modèle devrait permettre d'identifier les événements déclencheurs, soit les chocs ou l'insatisfaction au travail, à l'origine de ces départs ainsi que les différentes caractéristiques et les étapes du parcours décisionnel de ces personnels. Cette façon d'aborder les départs volontaires devrait fournir à l'organisation une image détaillée et pertinente de ces départs. Ceci devrait permettre par la suite de cibler les facteurs sur lesquels l'organisation a le pouvoir d'intervenir de façon à prévenir d'éventuels départs.

## **2. Paradigme de recherche**

L'étude des départs volontaires des personnels du CHUS telle que proposée dans la présente recherche s'inscrit dans un paradigme postpositiviste au sens de Guba et Lincoln (1994). Cette recherche vise à enrichir la compréhension des départs volontaires par l'application d'un modèle théorique existant de façon à mieux prédire et contrôler dans le futur ce phénomène humain. Cette volonté du chercheur d'améliorer au fil du temps la capacité de prédiction et de contrôle d'un phénomène ainsi que cette façon de concevoir la connaissance se situent dans un paradigme postpositiviste. À la différence d'une recherche positiviste réalisée dans un environnement contrôlé où l'on tente par des méthodes quantitatives de vérifier une hypothèse dans une logique déductive, une étude postpositiviste peut avoir recours tant à des méthodes quantitatives que qualitatives et s'effectue dans un milieu réel rendant impossible sa réplication.

## **3. Recherche appliquée**

Les préoccupations de la chercheuse portent sur l'avancement des connaissances dans une vision de transfert et d'application de ces connaissances dans la pratique, ce qui s'inscrit dans l'optique d'une recherche appliquée (Grinnell, 2001). La présente recherche est réalisée dans un contexte réel, le terrain étant le CHUS, et est orientée vers l'action. Elle vise non pas à développer de nouvelles théories dans un environnement fermé mais plutôt à donner des pistes de solutions pratiques face aux départs volontaires

des personnels. La chercheuse souhaite que les résultats de l'étude soient utiles à l'organisation et qu'ils puissent orienter ultérieurement certaines des décisions prises relativement aux départs des personnels.

#### **4. Recherche qualitative**

Selon Miles et Huberman (2003), les données qualitatives contiennent une grande richesse et un caractère englobant permettant de décrypter la complexité. Les études qualitatives sont appropriées lorsque l'on tente de comprendre les processus par lesquels les événements surviennent et de produire des descriptions étayées d'un contexte réel (Maxwell, 1997). Puisque l'on tente de mieux comprendre les motifs de départ et le processus décisionnel des personnels ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS, nous avons privilégié une approche qualitative. De plus, la recension des écrits sur les départs volontaires réalisée par Maertz et Campion (1998) a permis de constater le peu d'études qualitatives ayant été effectuées sur le processus de départ volontaire.

#### **5. Méthode de recherche : l'enquête par entrevue téléphonique**

Compte tenu des objectifs poursuivis et du contexte de notre recherche, la méthode de l'enquête a été retenue. Alors que cette méthode est souvent utilisée dans une approche quantitative pour amasser des données standardisées auprès d'un large bassin d'individus, l'enquête peut également être réalisée auprès d'un groupe restreint

d'individus dans une approche qualitative (Grawitz, 1979; Robson, 1993). Cette méthode vise « à décrire et/ou à analyser, et parfois même dans certains cas à explorer, certains aspects du monde réel tels qu'ils sont. »<sup>1</sup> (Robson, 1993, p. 124) Elle permet d'étudier des variables nonobservables tels que les attitudes, les croyances, les sentiments et les désirs pour ainsi comprendre entre autres les motifs derrière certains comportements humains (Grinnell, 2001).

Neuman (1997) distingue trois types d'enquête : le questionnaire par la poste, l'entrevue téléphonique et l'entrevue face-à-face. Ayant opté pour une approche qualitative, l'entrevue s'avère le type d'enquête le plus approprié. Étant donné que nous avons sollicité la participation de personnes ayant quitté leur emploi au CHUS, il a été jugé préférable de tenir ces entrevues à l'extérieur des murs de cette organisation. Vu la grande dispersion géographique des individus sollicités, la réalisation d'entrevues téléphoniques représente le moyen le plus pertinent et efficace pour les fins de notre étude.

Les entrevues téléphoniques partagent plusieurs des avantages des entrevues face-à-face tels qu'un haut taux de réponse et la possibilité de clarifier certaines incompréhensions (Robson, 1993). Les effets de l'intervieweur sont moindres lors d'une entrevue téléphonique et les sujets ont moins tendance à répondre d'une façon socialement souhaitable. Par contre, l'absence de contact visuel permet plus difficilement d'établir une relation de confiance entre le répondant et l'intervieweur

---

<sup>1</sup> Traduction libre.



(Grinnell, 2001). Les entrevues téléphoniques sont généralement d'une durée plus courte que celles réalisées en personne (Gillham, 2000). Bien que l'information soit recueillie rétrospectivement et qu'elle puisse être affectée par le biais de désirabilité sociale, « les données empiriques suggèrent que des événements critiques tels que le départ d'une organisation créent des images fortes qui sont moins susceptibles de s'affaiblir que d'autres souvenirs »<sup>1</sup> (Holtom *et al.*, 2005, p. 342).

## **6. La collecte de données**

### *Canevas d'entrevue*

Le canevas d'entrevue a été élaboré à partir des construits proposés dans le modèle de Lee *et al.* (1999) retenu comme cadre théorique. L'utilisation de ces construits permet de mesurer les principales dimensions entourant les départs volontaires. Les données amassées portent sur chacune des caractéristiques des parcours proposés dans ce modèle. Le tableau ci-dessous montre les dimensions sur lesquelles les sujets ont été questionnés lors de la collecte de données.

---

<sup>1</sup> Traduction libre.

Tableau 6  
Dimensions se rapportant aux construits du modèle de Lee *et al.* (1999)

| CONSTRUITS                       | DIMENSIONS  |
|----------------------------------|---|
| <b>ÉVÉNEMENT DÉCLENCHEUR</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circonstances entourant la première fois où un individu a pensé quitter</li> <li>• Événement précis ayant déclenché la pensée de quitter</li> </ul>                              |
| <b>SCÉNARIO / PLAN</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience de départ antérieure semblable</li> <li>• Décision de quitter prise en fonction d'un scénario de départ pré-établi</li> </ul>   |
| <b>VIOLATION DE L'IMAGE</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilité entre les valeurs, les buts et les objectifs de l'individu et les événements survenus</li> <li>• Progression de la carrière et des objectifs personnels</li> </ul> |
| <b>INSATISFACTION AU TRAVAIL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Description du milieu de travail (climat, relations avec les collègues et les supérieurs, conditions de travail)</li> </ul>  |
| <b>ALTERNATIVES</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Options considérées lors de la prise de décision</li> <li>• Recherche d'emploi avant / après le départ</li> </ul>  |
| <b>OFFRE REÇUE / À RECEVOIR</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autre offre d'emploi reçue avant le départ</li> </ul>  |
| <b>DURÉE</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervalle de temps entre la première pensée et la décision de quitter</li> </ul>  |

Un canevas d'entrevue<sup>1</sup> a été élaboré en s'inspirant des dimensions de ces construits ainsi que des questions ayant été utilisées par Lee, Mitchell, Wise *et al.* (1996) et par Lee, Mitchell, Holtom *et al.* (1999). Ce questionnaire comprend des questions ouvertes et fermées, adaptées à la réalité des répondants. Le canevas de base a été légèrement modifié suite à la première entrevue avec une personne ayant quitté son emploi pour la retraite, pour avoir une version qui correspondait davantage à la réalité de départ des retraités<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Le canevas d'entrevue se trouve à l'annexe A.

<sup>2</sup> Le canevas d'entrevue adapté aux personnes ayant quitté pour la retraite se trouve à l'annexe B.

### *Technique d'échantillonnage*

En recherche qualitative, les chercheurs travaillent généralement à partir de petits échantillons qui « tendent à être orientés, plutôt que pris au hasard » (Miles et Huberman, 2003, p. 58). « L'accent est mis sur les rapports entre l'échantillon et l'objet plus que sur les règles techniques d'échantillonnage » (Pires, 1997, p. 224).

Toutes les personnes ayant suivi la procédure de fin d'emploi auprès du service des ressources humaines du CHUS entre juillet et décembre 2006 devaient être rejointes par une personne-contact au CHUS pour être invitées à participer à la présente étude, de telle sorte que toute la population était visée. La période de six mois au cours de laquelle a été réalisée notre étude était suffisamment longue pour obtenir une proportion acceptable de la composition et atténuer l'effet des départs périodiques. Les personnes ayant été invitées à participer ont été identifiées par l'organisation comme ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS. Au sens de Miles et Huberman (2003), un échantillon sur la base de critères a été constitué, puisque tous les sujets invités à participer à l'étude devaient répondre au critère d'avoir quitté volontairement leur emploi au CHUS. Ce type d'échantillonnage a l'avantage d'assurer une qualité des sujets sélectionnés.

Suite à certains échanges avec des membres de la Direction des ressources humaines du CHUS, les individus de catégories d'emploi pour lesquelles une pénurie de main-d'œuvre est prévue ont été inclus dans l'étude, excluant toutefois les médecins et les

résidents en médecine. Les personnes quittant pour la retraite ont également été incluses, puisque les retraités représentent une part importante des départs volontaires. Les départs non volontaires, tels que les congédiements, les fins de contrat et les fins de résidence, ont été exclus de l'étude.

### *Échantillon*

Les répondants occupaient au CHUS une variété d'emplois faisant partie de six catégories distinctes, tel que le suggère la catégorisation des emplois de l'organisation. D'abord, près du tiers des répondants sont des infirmières. Ceci reflète bien la proportion de ce type de personnel au sein de l'organisation, le tiers étant des infirmières. Ensuite, un nombre égal de techniciens cliniques et de personnel de soutien ont été interrogés, soit respectivement six personnes, et quatre autres répondants occupaient des emplois de bureau. Finalement, deux autres personnes de deux catégories d'emploi différentes ont participé à cette étude, mais, afin d'assurer leur anonymat, celles-ci ont été regroupées sous le terme « Autres ».

Tableau 7  
Répartition des répondants selon la catégorie d'emploi

| CATÉGORIE D'EMPLOI  | NOMBRE DE RÉPONDANTS |
|---------------------|----------------------|
| Infirmière          | 8                    |
| Technicien clinique | 6                    |
| Soutien             | 6                    |
| Bureau              | 4                    |
| Autres <sup>1</sup> | 2                    |

#### *Déroulement de la collecte de données*

Un mode de fonctionnement a été élaboré afin que la chercheuse obtienne les coordonnées des personnes ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS de façon à préserver la confidentialité des dossiers. Étant donné qu'il n'y avait pas d'entrevue de départ réalisée par une personne désignée au CHUS, la personne responsable de distribuer les documents de fin d'emploi aux employés qui se présentent au département des ressources humaines était la personne susceptible d'identifier le plus grand nombre de ces employés. Cette personne-contact a été rencontrée pour s'assurer de sa compréhension du projet et pour définir la façon dont les coordonnées des personnes quittant volontairement leur emploi seraient acheminées à la chercheuse. Il a été convenu que cette personne téléphone au fur et à mesure aux individus qui quitteraient volontairement leur emploi lors de la période de collecte de données. Lors de l'appel,

---

<sup>1</sup> Cette catégorie n'est pas utilisée dans le sens que le conçoit le CHUS dans sa catégorisation d'emploi.

elle présentait brièvement les objectifs du projet de recherche et la nature de la participation requise, puis elle demandait l'autorisation à ces individus de transmettre leurs coordonnées à la chercheuse responsable. La personne-contact recevait alors leur approbation pour qu'un chercheur communique avec eux afin de les inviter à participer à la présente étude. Suite à cet appel, elle remplissait une fiche de participation<sup>1</sup> où elle indiquait le nom de la personne contactée, le poste occupé, son motif de départ, et advenant son acceptation, le numéro de téléphone pour la rejoindre. En cas de refus, une même fiche indiquant uniquement la raison du refus de participation et le motif de départ de l'emploi était remplie. Cette approche est inspirée de celle proposée par Gillham (2000) qui juge souhaitable, notamment au plan éthique, d'obtenir une approbation préalable des sujets avant qu'un chercheur communique avec eux en vue d'une entrevue téléphonique.

Après deux mois de collecte de données, il y a eu un changement de la personne-contact suite au départ de celle-ci. À cause de ce changement en cours de collecte de données, des personnes ayant quitté volontairement leur emploi durant cette période n'ont pas été rejointes pour être invitées à participer à l'étude.

La chercheuse se rendait au CHUS environ deux fois par mois pour recueillir les fiches de participation complétées. Elle s'assurait, par la même occasion, du bon déroulement de cette étape et répondait, au besoin, aux questionnements de la personne-contact au CHUS. Après avoir recueilli les fiches de participation, la chercheuse

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe C.

téléphonait aux personnes ayant accepté d'être contactées. En préambule, le projet de recherche, l'objectif de l'entrevue, la nature de leur participation ainsi que leur droit de retrait de participation à tout moment leur étaient présentés. Le respect de la confidentialité des données et l'anonymat des participants étaient ensuite expliqués. La chercheuse répondait alors à toute question de la part des participants. Après avoir obtenu leur permission d'enregistrer l'entrevue, l'acceptation de la personne à participer à l'étude était enregistrée sur bande audio.

Lors de la collecte de données entre les mois de juillet et de décembre 2006, un total de 42 personnes a été rejoint par une personne-contact au CHUS pour être invitées à participer à la présente étude. De ce nombre, une seule personne a refusé d'être rappelée par la chercheuse par manque de temps. Des 41 autres personnes, 26 personnes ont été rejointes dans les semaines suivantes par la chercheuse et toutes ont accepté de réaliser l'entrevue. Concernant les 15 autres personnes, trois (3) ont quitté le pays avant que la chercheuse puisse les rejoindre; deux (2) n'ont pu être retracées, leur numéro de téléphone étant hors service; huit (8) n'ont pu être rejointes malgré les messages et les nombreux appels de la chercheuse à différents moments de la journée; et deux (2) n'ont pas participé, n'ayant pas trouvé de moment pour faire l'entrevue. Ainsi, 26 entrevues téléphoniques individuelles ont été réalisées. Toutefois, l'entrevue de l'un des sujets a révélé qu'on l'avait invité à donner sa démission, celui-ci jugeant alors son départ involontaire. Ce sujet a donc été exclu, ramenant à 25 entrevues l'échantillon ayant été analysé. Ces entrevues ont été menées de façon semi-directive. Toutes les personnes

interviewées ont accepté que l'entrevue soit enregistrée. La durée moyenne de ces échanges a été de 25 minutes.

Les personnes ayant été invitées à participer à l'étude par la chercheuse ont été très réceptives. Ces personnes étaient heureuses de participer à la recherche et de pouvoir expliquer les motifs de leur départ, notamment parce que plusieurs n'avaient pas eu l'occasion de s'exprimer à ce sujet.

Lors des entrevues, la chercheuse prenait des notes sur les propos tenus. Après chacune des entrevues, un résumé des principaux aspects discutés et des commentaires généraux étaient rédigés par cette dernière. Les *verbatim* de chacune des entrevues ont ensuite été retranscrits par la chercheuse.

## **7. Analyse des données**

L'analyse des données de notre recherche s'inspire de la conception de l'analyse qualitative de Miles et Huberman (2003). Au sens de ces chercheurs, l'analyse de données qualitatives représente un processus continu et itératif, composée de trois activités : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration des conclusions. La condensation/transformation des données s'effectue au cours de toutes les phases d'un projet de recherche qualitative; dès le choix d'un cadre conceptuel et d'une question de recherche, tout au long de la collecte de données et même jusqu'à



l'achèvement du rapport final. Cette activité de condensation est indissociable de l'analyse et consiste à « élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions « finales » et les vérifier » (Miles et Huberman, 2003, p. 29). La présentation des données consiste à organiser l'information recueillie de façon à pouvoir en tirer des conclusions. La troisième activité représente l'élaboration des conclusions et la vérification de la validité de ces dernières. Puisque ces trois activités analytiques sont étroitement liées, la présentation des résultats et l'analyse des données de notre étude sont présentées dans un seul et même chapitre.

Pour les fins de la condensation des données, certains outils ont été développés. D'abord, un tableau a été créé pour rassembler les réponses recueillies lors des entrevues auprès de chaque répondant<sup>1</sup>. Ce tableau comprenait certaines données concernant l'emploi occupé au CHUS (poste, durée de l'emploi, horaire), la perception globale du milieu de travail (climat, relations avec les collègues et le supérieur, conditions de travail), le motif de départ, le temps écoulé entre la pensée et la décision de quitter, les pressions ressenties par les collègues ainsi que les données sociodémographiques (âge, occupation au moment de l'entrevue).

Ensuite, des règles de classification ont été élaborées pour identifier le parcours décisionnel du modèle de Lee *et al.* (1999) emprunté par un répondant, en s'inspirant de Lee *et al.* (1999), de Donnelly et Quirin (2006) et de Holt *et al.* (2007). Chacune des questions de l'entrevue a été associée à l'une des caractéristiques des parcours.

---

<sup>1</sup> Le tableau d'entrée de données des entrevues se trouve à l'annexe D.

L'analyse des réponses d'un répondant permettait de déterminer si celui-ci avait expérimenté ou non chacune des caractéristiques. L'ensemble des caractéristiques expérimentées par un répondant nous amenait alors à identifier lequel des parcours ce dernier a emprunté lors de son départ. Par exemple, un répondant qui aurait mentionné qu'un événement particulier l'a amené à penser quitter (*événement déclencheur*), que sa carrière ne progressait pas comme il le souhaitait lorsqu'il travaillait au CHUS (*violation de l'image*), qu'il n'aimait pas les horaires de travail (*insatisfaction au travail*) et qu'il a décidé de quitter son emploi trois semaines après avoir commencé à penser quitter (*durée*) aurait emprunté un parcours décisionnel correspondant au Parcours 2 du modèle.

Le tableau 7 présente les questions d'entrevue associées à chacune des caractéristiques des parcours du modèle de Lee *et al.* (1999).

Tableau 8  
Règles de classification des parcours

| <i>CARACTÉRISTIQUES<br/>DES PARCOURS DU<br/>MODÈLE DE LEE ET<br/>AL. (1999)</i> | <i>QUESTIONS DE L'ENTREVUE</i>  |
|---|---|
| ÉVÉNEMENT<br>DÉCLENCHEUR  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous décrire les circonstances entourant la première fois où vous avez commencé à sentir ou à penser que vous devriez quitter votre emploi à l'hôpital ?</li> <li>• Y a-t-il un événement particulier qui vous a amené à penser à quitter ? Décrivez cet événement et les circonstances entourant cet événement.</li> </ul>   |
| SCÉNARIO / PLAN   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous déjà été dans des circonstances semblables auparavant (en ce qui a trait à un départ d'emploi) ? Si oui, pouvez-vous décrire ce qui est arrivé ?</li> </ul>  |
| VIOLATION DE<br>L'IMAGE   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment évalueriez-vous la compatibilité entre vos objectifs personnels (qui peuvent inclure ceux professionnels) et vos valeurs avec celles de l'hôpital ?</li> <li>• Est-ce que votre carrière progressait comme vous le souhaitiez ?</li> <li>• Est-ce que vos objectifs personnels progressaient de la façon que vous le souhaitiez ?</li> <li>• Si vous étiez resté, auriez-vous été en mesure d'atteindre tous vos objectifs de carrière ? Auriez-vous été en mesure d'atteindre vos objectifs personnels ?</li> </ul> |
| INSATISFACTION<br>AU TRAVAIL  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment décririez-vous le climat de travail lorsque vous travailliez au CHUS ?</li> <li>• Comment étaient vos relations avec vos collègues au CHUS ? Avec votre supérieur immédiat ?</li> <li>• Quelle était votre satisfaction relativement aux conditions de travail lorsque vous étiez au CHUS ?</li> </ul>   |
| ALTERNATIVES<br>(RECHERCHE ET<br>ÉVALUATION)                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous cherché un autre emploi avant ou après avoir quitté l'hôpital ? (<i>recherche</i>)</li> <li>• Avez-vous considéré d'autres alternatives d'emploi ou d'autres options lors de cette prise de décision ? (<i>évaluation</i>)</li> <li>• Avez-vous décidé que vous seriez mieux dans un autre emploi ? Si oui, pouvez-vous décrire pourquoi ? (<i>évaluation</i>)</li> </ul>  |
| OFFRE REÇUE /<br>À RECEVOIR   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviez-vous déjà d'autres offres d'emploi quand vous avez décidé de quitter ?</li> </ul>  |
| DURÉE   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combien de temps après avoir commencé à penser quitter votre emploi avez-vous décidé de passer à l'action ?</li> </ul>   |

Inspiré de Donnelly et Quirin (2006), de Holt *et al.* (2007) et de Lee *et al.* (1999).

Finalement, vu la richesse et la quantité de données amassées sur la perception des répondants concernant le milieu de travail, une grille à deux colonnes a été créée : une colonne pour les points positifs recueillis et l'autre pour les points à améliorer. Cette grille a servi à organiser et à analyser les données concernant la perception des répondants à l'égard de leur milieu de travail.

## **8. Considérations sur la validité de la recherche**

Les critères de validité d'une recherche sont influencés par les choix méthodologiques effectués, et plus particulièrement par l'approche quantitative ou qualitative adoptée. En recherche qualitative, Miles et Huberman (2003) indiquent que la qualité de ces études devrait être évaluée dans des termes qui soient propres au champ méthodologique. Pour discuter de la validité de notre recherche, nous allons nous attarder aux critères proposés par ces auteurs, soit à la fiabilité, à la crédibilité, à l'objectivité, à la transférabilité ainsi qu'à l'utilisation de l'étude.

D'abord, dans un souci de fiabilité du processus de recherche, la démarche suivie a été expliquée de façon détaillée dans ce présent chapitre méthodologique. Pour assurer la traçabilité de notre démarche, des comptes rendus des rencontres tenues pour l'étude (rencontres avec la Direction des ressources humaines du CHUS et rencontres entre la chercheuse et ses directeurs de recherche) détaillent le cheminement et les réflexions effectués tout au long de la démarche. Un journal de bord a été également consigné

quasi quotidiennement par la chercheuse. La vérification des conclusions par les pairs est rendue possible grâce notamment à la transcription des *verbatim* des entrevues réalisées.

Ensuite, différents moyens ont été pris pour assurer la crédibilité des résultats. Le fait d'utiliser et d'appliquer un modèle existant ayant déjà fait l'objet de plusieurs études empiriques confirme que les construits étudiés permettent de bien cerner le phénomène des départs volontaires. Le canevas d'entrevue ainsi que les règles d'analyse et de classification élaborés pour notre étude sont inspirés des questionnaires et des méthodes d'analyse utilisées dans des études antérieures. La transcription des *verbatim* de chacune des entrevues permet une analyse plus juste des données recueillies et limite les interprétations possibles.

Afin de vérifier la présence de biais induits par la chercheuse dans un souci d'objectivité, la question qui suit a été intégrée au questionnaire d'entrevue : « Quelle est mon opinion au sujet des départs volontaires selon vous ? » Cette question vise à favoriser la vigilance de la chercheuse quant à ses biais personnels et à son effet sur les sujets interviewés. Cette question a été posée lors des cinq premières entrevues. Bien que les sujets trouvaient difficile de répondre à cette question, ceux-ci ont principalement souligné qu'ils avaient l'impression que les départs volontaires intéressaient la chercheuse et que celle-ci souhaitait comprendre le pourquoi des choses. L'attitude respectueuse de la chercheuse ainsi que son écoute neutre et exempte de

jugement ont également été mentionnés. Par contre, certaines réactions de la part de la celle-ci, tels que des rires, pouvaient parfois laisser miroiter son opinion ou ses impressions. La chercheuse a alors tenu compte de ces commentaires et est demeurée vigilante tout au long de la collecte de données pour adopter une attitude la plus neutre possible lors de la poursuite des entrevues afin de minimiser son effet sur les sujets.

Une attention particulière a été portée à l'utilité et à la pertinence de l'étude pour le CHUS. Des rencontres ont eu lieu dès le début de l'étude entre le milieu et la chercheuse afin de s'assurer que l'étude suscite un réel intérêt pour l'organisation. Une problématique réelle au sujet des départs volontaires avait alors été identifiée par le milieu. Cette problématique est également commune à plusieurs milieux hospitaliers québécois. Ceci laisse entrevoir que les données recueillies et les résultats de l'étude pourront être utilisés par le CHUS, voire même par d'autres établissements de la santé. Une rencontre a eu lieu en cours de processus pour informer le milieu des données recueillies et une autre rencontre en fin d'étude permettra de présenter les résultats obtenus.

En ce qui a trait à la transférabilité de la recherche, l'utilité et la pertinence de l'étude devraient favoriser la diffusion des résultats au sein de l'organisation étudiée mais également dans d'autres établissements dans le domaine de la santé. Une description suffisamment riche du contexte et des caractéristiques du milieu étudié a été

effectuée dans le but de permettre au lecteur ou à la lectrice d'évaluer la pertinence pour leur milieu des connaissances et des résultats produits par notre étude.

Ainsi, un ensemble de moyens ont été privilégiés tout au long de notre étude afin de répondre aux critères de validité en recherche qualitative.

## **9. Quelques considérations éthiques**

Tout chercheur réalisant une étude où sont impliqués des sujets humains se doit de respecter certains principes éthiques. Dans cette optique, une proposition de recherche a été présentée au Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des lettres et sciences humaines, ce qui a mené à l'obtention d'un certificat d'approbation éthique de l'Université de Sherbrooke. Les objectifs de l'étude ont été expliqués verbalement avant chaque entrevue et par la suite chaque fois qu'une personne avait des interrogations à ce sujet. La chercheuse s'est assurée de répondre à toutes les questions des participants avant, pendant et après l'entrevue. Le consentement libre et éclairé de chacun des répondants a été obtenu et enregistré au début de chacune des entrevues. La permission d'enregistrer l'entrevue a été demandée à chaque participant, en leur assurant que l'anonymat des personnes serait préservé. Il est arrivé à quelques reprises que la chercheuse offre au participant d'interrompre l'enregistrement si ce dernier se sentait inconfortable. Cette demande n'a toutefois jamais été formulée. La confidentialité des

données a été assurée tout au long de l'étude et l'anonymat des répondants a été une préoccupation constante, plus particulièrement lors de la présentation des résultats.

## **10. Synthèse du cadre méthodologique**

En somme, compte tenu de la problématique managériale et de l'état des connaissances sur les départs volontaires, nous avons choisi de réaliser une recherche exploratoire et descriptive en appliquant le modèle de Lee *et al.* (1999) afin d'étudier le processus décisionnel des départs volontaires des personnels du CHUS. Pour ce faire, nous avons préconisé une approche qualitative. Une enquête par entrevues téléphoniques a été réalisée auprès de personnes ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS au cours d'une période de six mois consécutifs. Nous espérons que l'analyse de ces entrevues apportera une compréhension enrichie des départs volontaires des employés du CHUS et contribuera à la conversation scientifique dans ce domaine.



## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente et analyse les résultats obtenus suite aux entrevues semi-structurées réalisées auprès de 25 personnes ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS. Dans un premier temps, les motifs de départ seront d'abord présentés et analysés globalement. Puis, de façon plus précise, nous nous attarderons aux répondants d'après la catégorie d'emploi à laquelle ils appartenaient au CHUS, aux personnes ayant travaillé sur appel, aux personnes ayant quitté pour la retraite, en plus de nous intéresser aux répondants selon la durée de leur emploi au CHUS. Dans un deuxième temps, ces départs volontaires seront présentés et analysés à partir du modèle de Lee *et al.* (1999)<sup>1</sup>. Ce modèle nous amènera à considérer les parcours décisionnels ayant mené aux départs des répondants et à observer le délai écoulé entre la première pensée de quitter et la décision de quitter. Une synthèse conclura finalement ce chapitre.

---

<sup>1</sup> Le modèle de Lee *et al.* (1999) est présenté à l'annexe E.

## A. MOTIFS DE DÉPART

Étant donné le cadre théorique défini suite à la recension des écrits, les questions d'entrevue ont été composées de façon à déterminer l'événement déclencheur ayant amené les répondants à quitter l'organisation. Tel que proposé dans le modèle de Lee *et al.* (1999) sur les départs volontaires, cet événement déclencheur s'avère soit un choc, soit de l'insatisfaction au travail. Il importe de déterminer si les répondants ont vécu un choc ayant initié leur première pensée de quitter l'organisation ou si plutôt l'insatisfaction au travail les a amenés à penser quitter. Pour considérer qu'un choc était à l'origine du départ, le répondant devait répondre positivement à la question suivante :

- Y a-t-il un événement particulier qui vous a amené à penser quitter ? Décrivez cet événement et les circonstances entourant cet événement.

Pour que l'on considère que l'insatisfaction a mené au départ, le répondant devait répondre négativement à la question précédente en plus de préciser les circonstances à la question suivante :

- Pouvez-vous décrire les circonstances entourant la première fois où vous avez commencé à sentir ou à penser que vous devriez quitter votre emploi à l'hôpital ?

Soulignons alors qu'un même motif de départ peut tantôt être perçu par un individu comme un choc et tantôt non, tout dépendant de la perception du répondant et des

réponses données aux questions précédentes. Cette perception déterminera alors si un motif est comptabilisé comme un choc ou comme de l'insatisfaction au travail.

## **1. Présentation globale des motifs de départ**

### *Présentation des chocs à l'origine des départs*

L'analyse des entrevues à partir des critères précédents a révélé que 44 % des répondants, soit 11 personnes sur 25, ont identifié un événement particulier, soit un choc, ayant été à l'origine de leur départ. Voici d'abord, pour chacun des répondants ayant vécu un choc, un extrait de leur réponse à la question visant à identifier si un événement particulier était à l'origine de leur première pensée de quitter.

Tableau 9  
Présentation des **chocs** à l'origine du départ de onze répondants

| <b>CHOCs VÉCUS PAR LES RÉPONDANTS</b>             | <b>RÉPONSES DES RÉPONDANTS<br/>À LA QUESTION SUIVANTE :<br/><i>Y a-t-il un événement particulier qui vous a amené à penser quitter ?</i></b>   |
|---|--|
| DIFFÉREND AVEC UN SUPÉRIEUR ET/OU UN COLLÈGUE (3) | « C'était notre heure de dîner et les médecins se choquaient parce qu'on allait dîner »<br>« Ça a été comment j'avais été traitée par rapport à mon supérieur immédiat »<br>« J'ai fini la réunion, j'ai senti que j'avais aucune écoute [...] et j'ai été déçue » |
| REFUS D'UN CONGÉ SANS SOLDE (2)                   | « J'avais demandé un congé sans solde d'un an qui m'a été refusé »<br>« Elle a absolument carrément refusé de me donner mon congé »  |
| RETOUR AUX ÉTUDES (1)                             | « Mon retour à l'école »   |
| FIN DES ÉTUDES DANS UN AUTRE SECTEUR (1)          | « La fin de mes études »   |
| TRANSFERT DU CONJOINT (1)                         | « Mon mari qui a été transféré dans une ville extérieure »   |
| HORAIRE DE TRAVAIL INSATISFAISANT (1)             | « J'ai regardé l'horaire et j'étais tout le temps, tout le temps équipe volante »  |
| AUTRE OFFRE D'EMPLOI (1)                          | « Ils m'ont approché pour savoir si j'étais intéressée »   |
| RETRAITE (AUTRE OCCUPATION) (1)                   | « J'étais capable de faire autre chose que ce que je faisais là. [...] une retraite, tu prends ça quand tu es en forme, en santé et que tu es jeune »  |

Étant donné la diversité des chocs identifiés, regrouper ces derniers peut en faciliter l'interprétation et aider les organisations dans leurs efforts pour atténuer les effets des chocs (Holtom *et al.*, 2005). Holtom et ses collègues proposent d'ailleurs un regroupement qui comprend trois types de chocs : les chocs personnels, les chocs organisationnels et les chocs externes. Les différents chocs vécus par les répondants ayant quitté le CHUS se répartissent alors ainsi :

Tableau 10  
Nature des chocs vécus par les répondants

| TYPES DE CHOCS*                   | CHOCS VÉCUS PAR LES RÉPONDANTS  |
|-----------------------------------|---|
| <b>CHOCS ORGANISATIONNELS (6)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Différend avec un supérieur et/ou un collègue (3)</li> <li>• Refus d'un congé sans solde (2)</li> <li>• Horaire de travail insatisfaisant (1)</li> </ul>               |
| <b>CHOCS PERSONNELS (4)</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour aux études (1)</li> <li>• Fin des études dans un autre secteur (1)</li> <li>• Transfert du conjoint (1)</li> <li>• Retraite (autres occupations) (1)</li> </ul> |
| <b>CHOC EXTERNE (1)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autre offre d'emploi (1)</li> </ul>  |

\* Inspiré de Holtom *et al.*, (2005), p. 346.

On remarque que, sur les onze chocs identifiés, plus de la moitié, c'est-à-dire six d'entre eux, étaient de type organisationnel, tandis que quatre étaient de type personnel et un seul de type externe. Les six répondants ayant vécu un choc organisationnel ont mentionné qu'ils ressentaient également de l'insatisfaction au travail, tous concernant les conditions de travail mais aussi certains relativement au climat de travail. De ces six répondants, quatre ont d'ailleurs quitté le CHUS pour occuper le même type d'emploi au sein d'une autre organisation. Quant aux répondants ayant vécu un choc personnel, ceux-ci étaient généralement plus satisfaits du milieu de travail et aucun d'eux n'occupaient un emploi similaire à celui qu'ils avaient au CHUS, au moment de l'entrevue. Dans l'échantillon de la présente étude, on constate alors que les répondants

ayant quitté suite à un choc organisationnel vivaient de l'insatisfaction face à leur travail et quittaient davantage leur emploi pour une organisation concurrente, contrairement à ceux ayant quitté suite à un choc personnel qui s'avéraient plus satisfaits de leur milieu de travail et qui n'occupaient pas un autre emploi.

*Présentation de l'insatisfaction au travail et autres circonstances à l'origine des départs*

Maintenant, en ce qui a trait aux quatorze autres répondants n'ayant pas identifié un événement particulier à l'origine de leur départ, neuf ont plutôt fait part de leur insatisfaction au travail les ayant amenés à quitter leur emploi au CHUS. Cinq autres répondants n'ayant identifié aucun élément déclencheur à leur départ (ni un choc, ni de l'insatisfaction au travail), ces derniers ne peuvent alors être inclus dans aucun des parcours proposés dans le modèle de Lee *et al.* (1999). C'est pourquoi les circonstances de ces cinq départs seront présentées ultérieurement.

Le tableau suivant présente les réponses à la question relative aux circonstances entourant la première pensée de quitter des répondants pour qui l'insatisfaction au travail est à l'origine du départ.

Tableau 11  
Présentation de **l'insatisfaction au travail** à l'origine du départ de neuf répondants

| INSATISFACTION AU TRAVAIL<br>VÉCUE PAR LES RÉPONDANTS  | RÉPONSES DES RÉPONDANTS<br>À LA QUESTION SUIVANTE :<br><i>Pouvez-vous décrire les circonstances entourant la première fois où vous avez commencé à sentir ou à penser que vous devriez quitter votre emploi à l'hôpital ?</i>   |
|--|---|
| HORAIRES DE TRAVAIL (5) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BRIS DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE FACE AU NOMBRES D'HEURES TRAVAILLÉES</li> <li>▪ NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES INSUFFISANT</li> <li>▪ SUR APPEL</li> </ul> | « Quand je me suis faite engager au CHUS, on m'avait promis que j'aurais assez rapidement un remplacement [...] »<br>« Dans mon idée, [...] j'aurais un travail à temps plein, mais c'était pas le cas »<br>« J'étais pas capable de vivre avec le fait que j'étais sur appel. [...] j'ai vu que des semaines je travaillais pas. »<br>« Je suis allé chercher mon horaire pour me rendre compte qu'au mois de juillet, je remplaçais personne »<br>« L'horaire sur appel, c'est ce qui a fait que je suis partie [...] Je me sentais comme gérer par ces appels-là » |
| INCOMPATIBILITÉ<br>ÉTUDES – TRAVAIL (1)  | « J'aimais mieux donner ma démission plutôt que de me rendre malade à avoir trop de travail à l'école »   |
| CHANGEMENT DANS<br>L'ORGANISATION DU TRAVAIL (1)   | « Toute l'organisation, tout ce qui s'en vient de nouveau »   |
| PLAFONNEMENT (1)   | « J'avais l'impression de ne plus avoir de défi au travail »  |
| ÉLOIGNEMENT DU MILIEU<br>DE TRAVAIL (1)  | « Je trouvais ça assez loin voyager »   |

Puisque le but de la présente section consiste à dresser un portrait global des motifs de départ, les sources d'insatisfaction au travail des répondants seront détaillées dans les sections ultérieures.

Quant aux répondants dont les causes de départ n'étaient pas liées à un choc ou à de l'insatisfaction au travail, telles sont les circonstances mentionnées par ceux-ci pour expliquer leur décision.

Tableau 12  
Présentation des **circonstances** à l'origine du départ de cinq répondants

| <b>CIRCONSTANCES<br/>À L'ORIGINE DU DÉPART</b> | <b>RÉPONSES DES RÉPONDANTS<br/>À LA QUESTION SUIVANTE :</b><br><i>Pouvez-vous décrire les circonstances entourant la première fois où vous avez commencé à sentir ou à penser que vous devriez quitter votre emploi à l'hôpital ?</i>                       |
|--|---|
| RETRAITE (3)                                   | « C'est l'âge qui m'a plus fait disons céder ma place »<br>« Je suis allé suivre des cours [...] de préparation à la retraite »<br>« Quand on avait 35 ans de service, on pouvait prendre notre retraite »  |
| EMPLOI ÉTUDIANT (2)                            | « J'ai été engagé là en disant que je serais là seulement pour deux ans. [...] Depuis le début je savais que ça allait être temporaire »<br>« Vous avez une entente avec eux [le CHUS], que vous venez travailler l'été [...] pour le temps de vos études » |

Ce dernier tableau complète la description des motifs de départ de l'ensemble des répondants. La distinction et la description tant des chocs, de l'insatisfaction au travail que des circonstances diverses responsables des départs des répondants ayant maintenant été faites, le tableau synthèse qui suit regroupe l'ensemble des motifs de départ présentés antérieurement. Celui-ci ne tient compte que du motif de départ sans distinction entre choc, insatisfaction au travail et circonstances, et ce, dans le but de donner une vision plus globale des départs volontaires des répondants interrogés. Les motifs de départ des répondants sont regroupés selon leur nature, soit organisationnelle, personnelle ou externe, dans le tableau synthèse suivant.



**Tableau 13**  
Synthèse des motifs de départ des répondants, selon leur nature

| TYPES DE MOTIFS   | MOTIFS DE DÉPART ÉVOQUÉS PAR LES RÉPONDANTS  |
|---|--|
| <p align="center"><b>MOTIFS ORGANISATIONNELS (13)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HORAIRES DE TRAVAIL (6) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nombre d’heures travaillées insuffisant, « sur appel » (4)</li> <li>○ Bris de contrat psychologique face au nombre d’heures travaillées (1)</li> <li>○ Horaire de travail insatisfaisant (1)</li> </ul> </li> <li>• DIFFÉREND AVEC UN SUPÉRIEUR ET/OU UN COLLÈGUE (3)</li> <li>• REFUS D’UN CONGÉ SANS SOLDE (2)</li> <li>• CHANGEMENT DANS L’ORGANISATION DU TRAVAIL (1)</li> <li>• PLAFONNEMENT (1)</li> </ul> |
| <p align="center"><b>MOTIFS PERSONNELS (11)</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ÉTUDES (5) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Emploi étudiant (2)</li> <li>○ Retour aux études (1)</li> <li>○ Fin des études dans un autre secteur (1)</li> <li>○ Incompatibilité études – travail (1)</li> </ul> </li> <li>• RETRAITE (4)</li> <li>• ÉLOIGNEMENT DU MILIEU DE TRAVAIL (1)</li> <li>• TRANSFERT DU CONJOINT (1)</li> </ul>  |
| <p align="center"><b>MOTIF EXTERNE (1)</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• AUTRE OFFRE D’EMPLOI (1)</li> </ul>   |

À partir du tableau synthèse précédent, on constate qu’un nombre semblable de répondants ont quitté tant pour des motifs personnels qu’organisationnels. Dans ces deux types de motifs, trois groupes distincts de répondants ont émergé : les personnes travaillant sur appel (6), les jeunes travailleurs aux études (5) ainsi que les retraités (4). Ces groupes expliquent d’ailleurs 15 des 25 départs.

Ce portrait global des motifs de départ des répondants ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS permet de cibler certains groupes de répondants. Ces groupes, de par leur importance dans les départs volontaires de l'organisation, méritent que l'on s'y attarde davantage pour mieux comprendre leur motif de départ. Cette meilleure compréhension devrait ensuite permettre d'élaborer d'éventuelles mesures et actions de rétention qui soient adaptées à leur différente réalité. Dans les sections suivantes, une présentation et une analyse plus approfondies de ces différents groupes seront effectuées. Vu la proportion importante d'infirmières au sein de l'établissement, nous nous intéresserons d'abord aux résultats obtenus auprès de ces professionnelles, puis auprès de ceux des autres catégories d'emploi. Nous nous attarderons ensuite au groupe de répondants ayant travaillé sur appel ainsi qu'à celui des retraités. Finalement, une présentation et une analyse des répondants en fonction de la durée de leur emploi au CHUS seront réalisées, ce qui permettra de connaître davantage la perception des jeunes travailleurs.

## **2. Présentation et analyse des départs en fonction de différents groupes de répondants**

Pour chacun des groupes dont il sera question dans les sections suivantes, les motifs de départ mais également la perception du milieu de travail seront pris en compte. Rappelons qu'au début de chacune des entrevues, les répondants étaient appelés à s'exprimer sur différents aspects du milieu de travail vécu au CHUS. Quelques

questions portaient sur le climat de travail, sur les relations avec les collègues et les supérieurs ainsi que sur les conditions de travail<sup>1</sup>.

#### **a. Selon la catégorie d'emploi des répondants**

Les infirmières représentent près du tiers des employés du CHUS et, tel que mentionné dans la problématique managériale, la pénurie de cette main-d'œuvre ne fera que s'accroître au cours des prochaines années. Cette catégorie d'emploi mérite alors que l'on s'attarde davantage à la perception du milieu de travail des infirmières ainsi qu'à leur motif de départ, et ce, dans le but de mieux comprendre ces départs volontaires.

#### *Présentation de la perception du milieu de travail des infirmières*

Parmi les huit infirmières interviewées, deux d'entre elles ont travaillé quelques mois au sein de l'organisation, trois autres y ont travaillé entre un an et cinq ans et trois autres, plus d'une dizaine d'années. Les deux candidates à l'exercice de la profession d'infirmière<sup>2</sup> sont celles ayant le plus apprécié le climat de travail. Leurs relations avec leurs collègues constituaient, dans leur cas, un des aspects influençant positivement leur perception du climat de travail :

---

<sup>1</sup> Le canevas d'entrevue se trouve à l'annexe A.

<sup>2</sup> Une candidate à l'exercice de la profession d'infirmière est une « diplômée du Québec en soins infirmiers ou en sciences infirmières en attente de la délivrance d'un permis de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ). » (<http://www.oiiq.org/infirmieres/candidate/index.asp>, consulté le 16 juillet 2007)

« Le climat d’ambiance au niveau de l’unité de travail, c’était excellent sur les trois quarts de travail. »

« Moi, j’ai vraiment apprécié, le personnel est sympathique. »

Cependant, trois autres infirmières ayant travaillé plusieurs années au CHUS percevaient de façon plus négative le climat de travail. Pour l’une d’entre elles, le nombre d’effectifs moins élevé sur certains quarts de travail affectait négativement le climat :

« On était beaucoup moins par rapport au jour et au soir. C’était un problème qui affectait le climat de travail. »

Pour une autre, le manque d’entraide et le commérage entre les employés rendaient le climat difficile :

« Je le décrirais donc assez, assez difficile. Oui, difficile. [...] Difficile [...] disons pas beaucoup d’entraide, [...] beaucoup de « mémérages ». En tout cas, rien de serein. »

Et une autre infirmière relatait qu’un accueil peu chaleureux était accordé aux infirmières nouvellement admises au sein de la profession :

« Le climat est pas là pour t’accueillir dans le fond. On se sentait comme des débutantes tout le temps. »

D’ailleurs, pour ces deux dernières répondantes, le manque d’ouverture et d’entraide de la part de leurs collègues influençait négativement leurs relations avec ceux-ci :

« J'ai l'expérience d'avoir travaillé à plusieurs endroits dans ma vie et le CHUS, j'étais pas la seule à penser ça, c'est difficile. On dirait qu'au CHUS, ils ont tout vu; tout vu, tout entendu, ils connaissent tout. Ce qui fait que c'est un peu difficile quand on vient d'ailleurs, on n'a rien à leur apporter [...] Je les ai pas trouvés ouverts, pas du tout. »

« C'est pas tous les départements qui étaient ouverts à répondre à nos questions et à nous aider. »

Par contre, malgré ces derniers commentaires, les infirmières entretenaient majoritairement (7 sur 8) de bonnes relations avec leurs collègues et leur supérieur.

Toujours concernant le climat de travail, une infirmière ayant travaillé dans plusieurs départements trouvait le climat très différent d'un endroit à l'autre :

« Ça [le climat de travail] dépend des places. Ça dépendait des quarts de travail; ça variait beaucoup de soir, de nuit ou de jour. C'était pas vraiment le même climat. »

Deux des huit infirmières ont également soulevé que la difficulté à obtenir des congés avait un impact négatif sur le climat de travail :

« Bien, le fait qu'on puisse pas avoir nos fériés, nos congés qu'on demandait, les gens étaient plus amers. Pas agressifs, mais pas loin. »

Maintenant, en ce qui a trait aux conditions de travail, la charge de travail représente le principal aspect que les infirmières ont tenu à souligner, six des huit infirmières

l'ayant mentionné lors des entrevues. Elles parlaient plus précisément d'une surcharge de travail constante :

« On a beaucoup, beaucoup de surcharge de travail, ça je ne dois pas être la seule à le dire. »

« On pourrait avoir un petit peu plus de temps pour faire nos interventions. On court tout le temps trop partout. »

« [...] il me semble qu'on nous en demandait beaucoup avec les moyens qu'on avait. »

Deux infirmières ont remarqué que cette surcharge de travail, par le stress qu'elle engendre, affecte la qualité des soins et des relations d'aide qu'elles entretiennent avec les patients, ce qui nuit à leur sentiment d'accomplissement et de réalisation professionnel :

« J'aurais été une infirmière stressée et un peu bête parce que la surcharge de travail fait en sorte qu'on n'a pas le temps de s'accomplir. On n'a pas le temps de faire des belles interventions, de faire des belles relations d'aide, on court partout tout le temps. »

« Il me semblait que je n'avais plus de vue sur l'ensemble de mes patients, je n'avais plus de contrôle sur rien. »

Une infirmière a mentionné qu'on justifiait parfois cette surcharge de travail par la mauvaise planification du travail de la part des infirmières :

« Tu travailles, tu fais ton ouvrage et si t'arrives pas, c'est parce que tu sais pas comment planifier ton travail. »

Même les candidates à l'exercice de la profession d'infirmière savaient, en choisissant cette profession, les conditions de travail qui y sont généralement associées. En tant qu'infirmières, elles s'attendaient à avoir une certaine surcharge de travail, ce qui s'est d'ailleurs concrétisé dès le début de leur pratique :

« C'est certain que la charge de travail est tout le temps trop grosse. [...] Quand t'es infirmière, il faut que tu t'attendes à travailler beaucoup. On le sait, les conditions, c'est réel. »

« C'est sûr que je trouvais qu'il y avait une surcharge de travail pour le personnel. Mais [...] je pense que c'est dans tous les hôpitaux. »

Pour terminer, un dernier aspect a émergé des entrevues. Trois des infirmières ont souligné leur perception d'une gestion des employés plutôt impersonnelle et leur sentiment de n'être qu'un numéro au sein d'une grande organisation. Celles-ci perçoivent qu'elles sont peu prises en considération et peu importantes pour l'organisation :

« [...] t'es un numéro de poinçon, « that's all ! » Il n'y a pas de considération, il n'y a rien. »

« [...] quand j'étais à Fleurimont, t'as vraiment l'impression d'être un numéro. Ce que tu penses, ce que t'as le goût et ce qui est important pour toi, ça rentre pas en ligne de compte. »

« Je me considérais comme un numéro au CHUS, comme une infirmière avec un numéro, ça m'allait pas. »

Voici donc un bref résumé des points forts et des points à améliorer soulevés par les infirmières lors des entrevues à propos du milieu de travail :

Tableau 14  
Perception du milieu de travail par les infirmières

| POINTS FORTS RECUEILLIS   | POINTS À AMÉLIORER RECUEILLIS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation du climat de travail par les candidates à l'exercice de la profession d'infirmière</li> <li>• Belles relations généralement entretenues avec les collègues et les supérieurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat de travail difficile dû :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- à un effectif restreint sur certains quarts de travail</li> <li>- à un manque d'ouverture et d'entraide entre collègues</li> <li>- à l'accueil peu chaleureux des nouvelles venues par les infirmières déjà en poste</li> <li>- à la difficulté de l'obtention de congés</li> </ul> </li> <li>• Surcharge de travail affectant la qualité des soins et la relation d'aide développée avec le patient ainsi que le sentiment d'accomplissement et de réalisation du professionnel</li> <li>• Perception d'une gestion impersonnelle des employés, sentiment d'être un numéro au sein de l'organisation</li> </ul> |

*Analyse de la perception du milieu de travail des infirmières*

À la lumière des nombreux commentaires recueillis auprès d'infirmières concernant leur perception du milieu de travail au CHUS, on constate que leur appréciation du climat varie entre autres selon la durée de leur emploi au CHUS, les infirmières exerçant nouvellement la profession appréciant davantage le climat. La perception des deux candidates à l'exercice de la profession d'infirmière peut toutefois s'expliquer en partie par leurs conditions de travail qui diffèrent de celles des infirmières. En effet,



d'après les propos de ces candidates, celles-ci n'avaient notamment pas de temps supplémentaire à faire, avaient des horaires généralement prédéterminés et travaillaient au sein d'un ou deux départements uniquement. L'appréciation des infirmières nouvellement reçues au sein de l'OIIQ représente une force non négligeable pour le CHUS qui se doit d'attirer et de retenir notamment les nouvelles diplômées du domaine de la santé pour continuer de répondre à la demande en soins et services.

De plus, les commentaires obtenus laissent croire que les différentes réalités vécues par les employés sont influencées en partie par le milieu de travail ou le département ainsi que par les quarts de travail. Lors des entrevues, on percevait que les conditions de travail constituaient une préoccupation majeure pour ces professionnelles. D'ailleurs, l'une d'entre elles, avant même de commencer l'entrevue, tenait à savoir si cette étude permettrait d'améliorer les conditions de travail des infirmières et si un rapport à cet effet serait remis au service des ressources humaines du CHUS. Ceci illustre bien l'importance qu'elles accordent à cet aspect de leur travail. La surcharge de travail représente l'aspect ayant été le plus fréquemment soulevé, suivi, mais de loin, par la difficulté à obtenir des congés. Les commentaires des infirmières suggèrent que la pénurie de main-d'œuvre se fait déjà sentir dans leur milieu de travail. Bien que ces conditions de travail soient assez généralisées dans le domaine de la santé, leur importance aux yeux des infirmières justifie que l'organisation le prenne en considération et s'y attarde.

Pour ce qui est de la perception d'une gestion impersonnelle des employés de la part de certaines infirmières, leurs commentaires laissent croire qu'elles se sentent peu impliquées au sein de l'organisation. Or, une faible participation et un manque de mobilisation du personnel pourraient rendre leur rétention plus ardue.

#### *Présentation des motifs de départ des infirmières*

Suite à cet aperçu de la perception du milieu de travail des infirmières interrogées, tels sont maintenant les motifs de départ pour lesquels ces dernières ont quitté leur emploi au CHUS :

- Bris de contrat psychologique face au nombre d'heures travaillées;
- Horaire de travail insatisfaisant;
- Changement dans l'organisation du travail;
- Refus d'un congé sans solde;
- Départ à la retraite;
- Incompatibilité entre les études et le travail;
- Éloignement du milieu de travail;
- Autre offre d'emploi.

On remarque que les quatre premiers motifs ci-dessus évoqués par les infirmières sont liés aux conditions de travail et qu'une seule a reçu une offre d'emploi d'une autre organisation, ce qui l'a amené à quitter son emploi au CHUS. Au moment de l'entrevue, la moitié des infirmières ayant participé à cette étude occupaient un poste d'infirmière dans une autre organisation, deux ont pris leur retraite, une a continué ses études et une dernière a changé de type d'emploi.

On constate que le temps écoulé entre la première pensée et la décision de quitter a été très court pour plusieurs d'entre elles, puisque quatre infirmières ont quitté moins d'un mois après avoir eu cette première pensée. Les quatre autres ont toutefois pris entre neuf mois et cinq ans avant de prendre la décision de quitter.

#### *Analyse des motifs de départ des infirmières*

Étant donné les nombreux commentaires recueillis relativement aux conditions de travail, il n'est pas surprenant que les motifs de départ de la moitié des infirmières interrogées soient liés à cet aspect. Ceci réaffirme l'importance que ces professionnelles y accordent et montre l'impact de cette insatisfaction des conditions de travail sur les départs volontaires de cette catégorie d'emploi. De plus, malgré la concurrence interorganisationnelle grandissante dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, une seule des huit infirmières a été sollicitée par une autre organisation. Par contre, le grand nombre d'emplois disponibles semble plutôt affecter le temps écoulé entre la première pensée de quitter et la décision de quitter. Cet intervalle de temps est court (soit moins d'un mois pour la moitié d'entre elles), puisqu'elles semblent avoir une certaine facilité à trouver un autre emploi. Cette concurrence interorganisationnelle aurait alors davantage comme impact de diminuer le temps d'intervention de l'organisation afin de prévenir les départs volontaires que d'être la cause directe des départs.

*Présentation de la perception du milieu de travail des répondants de diverses catégories d'emploi, autres qu'infirmières*

La présente section porte sur les répondants de plusieurs catégories d'emploi, à l'exception des infirmières. Ceci inclut les techniciens cliniques (6), le personnel de soutien (6), de bureau (4) et celui d'une profession autre (1), pour un total de 17 répondants. Les principaux commentaires recueillis auprès de ces répondants lors des entrevues concernant le milieu de travail seront décrits ci-dessous.

Tout d'abord, plusieurs des répondants de ces différentes catégories d'emploi (10 sur 17) ont émis des commentaires positifs quant au climat de travail lorsqu'ils travaillaient au CHUS, ce qui contraste avec la perception des infirmières. À ce sujet, les personnes ont surtout parlé des bonnes relations qu'ils entretenaient avec leurs collègues qui influençaient positivement le climat de travail. Voici généralement de quelle façon les répondants ont décrit le climat de travail lorsqu'ils travaillaient au CHUS :

« Je trouvais que les gens étaient respectueux, c'était bien [le climat de travail]. »

« Le climat de travail, c'était très bien avec la majorité des gens. »

« Le climat est quand même pas mal bon. C'est une belle équipe de travail. »

Les bonnes relations que les répondants entretenaient avec leurs collègues représentent un des aspects positifs très souvent soulevé par ceux-ci (14 sur 17). Toutefois, deux répondants, des techniciens cliniques, ont plutôt mentionné que des

relations conflictuelles avec leurs collègues et/ou supérieurs exerçaient un impact négatif sur le climat. L'un d'eux disait qu'un changement de personnel au poste de coordonnateur avait affecté négativement l'ambiance de travail :

« Regarde, ça a beaucoup dépéri. [...] Si tu parles à n'importe qui et tu demandes comment est l'ambiance au département, c'est vraiment pas beau [...] c'est très tendu. »

L'autre a soulevé qu'un conflit entre spécialité rendait le climat difficile :

« - Moi, personnellement, dans ma salle, par bout, c'était difficile. [...] Ce qui était difficile, c'était le conflit entre spécialité [...] Ce que je déplore, en tout cas dans le petit milieu où je suis [...], c'est que disons que c'est les médecins qui veulent tout régenter. »

Un autre technicien clinique a également remarqué parfois un manque de respect entre les différents professionnels :

« T'as pas toujours le respect que tu mérites. Le respect entre les professions, le respect entre les gens du département, bien il n'est pas là. Ce qui fait que c'est bien, bien dur. »

Il est intéressant de noter que, parmi l'ensemble des répondants, les trois seuls ayant quitté suite à un différend avec un supérieur sont des techniciens cliniques. Deux de ces trois personnes ont quitté leur emploi au CHUS pour occuper un même type d'emploi au sein d'une autre organisation. Pour l'un d'eux, le différend vécu avec son supérieur l'a affecté au point de décider de ne plus exercer sa profession :

« Et c'est de valeur parce que c'est pas la profession comme telle, je le vois avec le recul, parce que ça fait un an et demi et ma profession je l'aime encore, mais je pense que ça m'a assez « écoeurée » pour dire que je la ferai plus. »

Hormis ces trois répondants et ceux ayant été peu ou pas en contact avec leurs supérieurs (4 sur 17), les autres (10 sur 17), de toutes les catégories d'emploi, ont mentionné avoir de bons rapports avec leurs supérieurs. Certains ont même voulu souligner leur appréciation des supérieurs immédiats qu'ils avaient au CHUS :

« C'est vraiment des « boss » que j'ai appréciés, qui sont présents dans le département, qui vont venir voir premièrement si on va bien, si la journée se passe bien, si on est en retard, si on a besoin d'aide. C'est vraiment des personnes présentes qui sont là. »

Maintenant, en ce qui a trait aux conditions de travail, un peu moins de la moitié de ce groupe de répondants (8 sur 17) percevaient positivement cet aspect, les répondants faisant partie du personnel de soutien étant généralement les plus satisfaits. Ces répondants de diverses professions ont mentionné apprécier notamment les horaires de travail et les conditions salariales :

« [...] Je suis satisfait, ça me convenait. Disons que faire mon horaire, ça m'a beaucoup aidé pendant les deux ans que j'étais là et puis les salaires étaient bien convenables aussi. »

« C'était bien, le fait de travailler toujours de jour, de jamais avoir de week-end. Conditions salariales [...] c'était bien. Les vacances, c'était bien. [...] C'était très bien pour les conditions. »

Par contre, les techniciens cliniques constituent, après les infirmières, la catégorie d'emploi dont les répondants percevaient les conditions de travail le plus négativement.

Par rapport aux conditions, certains techniciens cliniques (3 sur 6) ont parlé des heures supplémentaires de travail qu'ils devaient faire. Ceux-ci ont mentionné avoir eu de la difficulté par la suite à se faire payer ces heures en argent ou en temps, ce qui constitue une source de frustration :

« [...] je trouve qu'on était beaucoup sollicité pour du temps supplémentaire. Un moment donné, ça devient fatigant, ça devient dur. [...] Quand on fait du temps supplémentaire, on l'accumule en temps à reprendre et même ce temps-là qu'on a accumulé, ça arrive souvent qu'on se fait refuser de le reprendre parce qu'il y a pas assez de personnel pour qu'on le prenne. Fait qu'on a des heures et des heures de congés accumulés mais ils sont... qu'on peut pas prendre. [...] Quand tu peux pas ni le donner en temps ni le payer, bien tu fais pas travailler des personnes. »

Un répondant a également parlé de l'impact négatif du temps supplémentaire sur le climat de travail de l'équipe :

« Et là, ils ont commencé à instaurer [...] des supplémentaires obligatoires. [...] Le monde se sauvait à la fin de leur chiffre pour pas être obligé de rester, c'était une vraie blague. »

Finalement, deux commentaires émis lors des entrevues méritent d'être présentés. Un premier répondant a fait part de sa perception que la santé des employés du CHUS ne semblait pas être une priorité pour l'organisation alors qu'il se serait attendu à ce que cet aspect soit davantage considéré dans un établissement de la santé. Cette personne travaillait dans un environnement où il n'y avait aucune lumière naturelle et elle trouvait que le transport en vélo était peu facilité par l'organisation qui déplaçait parfois les supports à vélos. Celle-ci donnait également en exemple la vaccination contre la grippe

qui, d'après sa perception, viserait surtout à protéger les patients plutôt que les employés :

« J'ai l'impression que la santé des gens qui travaillent à l'hôpital n'est pas si importante que ça dans les hôpitaux. C'est les premiers qui devraient valoriser la santé. C'est pas l'impression qu'on a. Même les vaccinations contre la grippe, j'ai même pas l'impression que c'est pour pas qu'on ait la grippe. La manière qu'ils le véhiculent et qu'ils le publicisent, c'est pour pas qu'on donne la grippe à nos patients. [...] On sent pas que l'employé est là. Si on sentait qu'ils passent en deuxième, on se dirait bon bien, c'est correct. Mais on sent pas qu'ils passent en deuxième, on sent qu'il n'est pas là. »

Un deuxième répondant, ayant changé d'organisation à cause d'un plafonnement professionnel et du besoin de relever de nouveaux défis, a plutôt fait part de son appréciation générale de l'organisation et des emplois offerts dans son domaine :

« [...] c'est pas le CHUS ou les gens qui travaillent là qui étaient pas... qui faisaient que j'ai le goût de partir. [...] Je trouve que c'est quand même des bons emplois qui sont offerts. Le CHUS en tant que tel, je pourrais dire que c'est un très bon hôpital, avec le centre universitaire. »

Ceci dresse donc un portrait global de la perception des répondants des différentes catégories d'emploi autres qu'infirmières concernant le milieu de travail. Les principaux points soulevés précédemment sont résumés dans le tableau suivant :



Tableau 15  
Perception du milieu de travail par les répondants  
de diverses catégories d'emploi, autres qu'infirmières

| POINTS FORTS RECUEILLIS   | POINTS À AMÉLIORER RECUEILLIS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation du climat de travail par la majorité des répondants</li> <li>• Belles relations généralement entretenues avec les collègues</li> <li>• Relations avec les supérieurs immédiats généralement appréciées</li> <li>• Satisfaction de certains répondants à l'égard des conditions de travail (c.-à-d. les horaires, le salaire et la charge de travail)</li> <li>• Mention d'un répondant de son appréciation générale de l'organisation et des emplois offerts</li> <li>• Catégorie d'emploi dont les répondants sont les plus satisfaits des conditions de travail : personnel de soutien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat de travail parfois affecté par certains conflits entre différentes professions</li> <li>• Difficulté parfois à se faire payer les heures supplémentaires travaillées</li> <li>• Mention d'un répondant de sa perception de la faible importance accordée à la santé des employés de l'organisation</li> <li>• Catégorie d'emploi dont les répondants sont les moins satisfaits des conditions de travail (après les infirmières) : techniciens cliniques</li> </ul> |

*Analyse de la perception du milieu de travail des répondants de diverses catégories d'emploi, autres qu'infirmières*

À prime abord, on s'aperçoit à la lecture de ce tableau que globalement la perception des répondants de diverses catégories d'emploi s'avère plus positive que celle des infirmières. Les répondants autres que des infirmières appréciaient davantage

le climat de travail, avaient de meilleures relations avec leurs collègues et un plus grand nombre d'entre eux se sont dits satisfaits des conditions de travail. Il semble également que les répondants de catégories d'emploi ne travaillant pas directement auprès des patients, comme le personnel de soutien, soient généralement plus satisfaits des conditions de travail que ceux travaillant directement auprès de ceux-ci, tels les techniciens cliniques et les infirmières. Ceci montre que la perception du milieu de travail varie notamment, dans le cas présent, en fonction de l'emploi occupé.

Les nombreux commentaires relatant la surcharge de travail et les heures supplémentaires travaillées laissent croire que la pénurie de main-d'œuvre affecte déjà les conditions de travail du personnel de l'organisation. Il est certain que ces aspects des conditions de travail existent depuis bon nombre d'années. Par contre, en plus de la récurrence des commentaires des répondants, il était possible de sentir, lors des entrevues, la préoccupation des répondants à l'égard de ces aspects du travail qui semblent se détériorer avec le temps.

Concernant les motifs de départ des répondants de ces différentes catégories d'emploi, aucun élément nouveau par rapport aux analyses réalisées précédemment ne ressort de la diversité de ces motifs.

## **b. Répondants ayant travaillé sur appel**

Une proportion importante des répondants, c'est-à-dire 8 des 25 répondants, soit 32 % de l'échantillon, travaillait sur appel lorsqu'ils avaient un emploi au CHUS. Ces répondants comprennent tant des employés qui travaillent directement auprès des patients que du personnel administratif ou de soutien. Leur perception du milieu de travail qui leur a été offert au CHUS ainsi que leur motif de départ seront présentés et analysés dans la section suivante.

### *Présentation de la perception du milieu de travail des répondants ayant travaillé sur appel*

D'abord, bien que l'on soit porté à croire que ce sont majoritairement des jeunes qui travaillent sur appel, les répondants sur appel ayant participé à cette étude font partie de tous les groupes d'âges et de diverses catégories d'emploi. Parmi les aspects du milieu de travail, les conditions de travail s'avèrent le sujet sur lequel ces répondants ont le plus élaboré. Trois des huit répondants s'accommodaient bien de leur horaire sur appel et à la question portant sur leur appréciation des conditions de travail qu'ils avaient au CHUS, ceux-ci ont fait part de leur satisfaction générale :

« Très bonne satisfaction. »

« Bien, disons que moi, c'était bien [...] c'était très bien. »

Plusieurs des répondants ayant travaillé sur appel (4 sur 8) ont également mentionné qu'ils avaient apprécié le climat de travail au CHUS, le qualifiant notamment d' « extraordinaire » ou encore d'amical :

« Nous autres, c'était extraordinaire. Ça allait super bien. Très vite, très bien. Bonne communication. »

« Le climat de travail, bien, c'est un climat bien « friendly », des relations entre les superviseurs immédiats et les autres, c'était bien correct, c'était bien intéressant. »

On constate dans la dernière citation que les relations avec les collègues et les supérieurs représentent un aspect influençant la perception du climat de travail. D'ailleurs, la plupart des répondants de ce groupe (6 sur 8) entretenaient de bonnes relations avec leurs collègues de travail :

« [...] Les interactions avec tout le personnel de l'hôpital, ça allait bien. »

Quant aux commentaires recueillis relativement aux relations avec les supérieurs, la moitié des répondants sur appel n'ont été que peu ou pas en contact avec leur supérieur. Ceux ayant été en contact avec leur supérieur ont toutefois émis des commentaires positifs à ce sujet :

« Bien, les relations étaient bonnes [avec mes supérieurs]. »

Par contre, parallèlement aux commentaires positifs présentés ci-haut concernant les conditions de travail, le climat et les relations avec les collègues et les supérieurs,

certaines autres répondants proposaient que des améliorations soient apportées. Notamment, pour plusieurs des répondants (4 sur 8), le fait d'être sur appel et de devoir aller travailler très rapidement suite à un appel augmentait considérablement leur niveau de stress. Ils appréciaient leur travail, toutefois le fait d'être sur appel le rendait moins agréable :

« C'est dans le fond... moi, je pense que j'étais pas capable de vivre avec le fait que j'étais sur appel. Parce que le travail en tant que tel j'aimais ça. [...] Des fois, je le savais peut-être dix minutes avant. C'est ça que je trouvais dur. »

« [...] je me sentais comme gérée par ces appels-là. [...] d'être appelée toujours à la dernière minute, je me tenais tout le temps sur le qui-vive. Ce qui fait que le niveau de stress a monté au maximum. »

Ces répondants insistent également pour préciser que le fait d'être sur appel et non la nature du travail à réaliser occasionne un niveau de stress élevé :

« - J'étais vraiment stressée [...] par le fait d'être appelée. Et d'arriver à une nouvelle place que je connaissais personne et que tout était différent. J'étais stressée de ça. Pas par le travail que je faisais... ça, je savais en gros ce qu'il fallait que je fasse... mais plus par le fait d'être sur appel. »

Cet horaire de travail implique souvent, tel que soulevé dans la citation précédente, que l'employé travaille dans des départements différents et donc avec des collègues différents, ce qui affecte le stress vécu par ces travailleurs. Quoique la plupart des répondants ayant travaillé sur appel entretenaient de bonnes relations avec leurs collègues, cette instabilité du lieu de travail et des collègues avec lesquels ils travaillent rend l'adaptation à un nouvel emploi et l'intégration des employés sur appel plus difficiles, comme le précisent ces deux répondants :

« Mais ça, par exemple, ça allait bien [les relations avec mes collègues]. Mais c'est que je te dirais que j'avais pas le temps, comme de m'adapter. Tu sais, après une soirée, je les revoyais plus. [...] Ce qui fait que ça, je trouvais ça vraiment difficile. Tu sais, déjà quand c'est nouveau, tu as besoin de t'adapter, mais là il faut toujours que tu réapprennes à connaître le monde. »

« Il y a aussi le fait qu'il y a beaucoup de monde, d'employés qui sont sur place. J'étais jamais avec la même gang non plus parce que, en étant appelée à la dernière minute, bien tu bouches les trous des personnes [...] qui sont absentes. »

Au sujet des conditions de travail, en plus du stress élevé vécu par les répondants ayant travaillé sur appel, plusieurs d'entre eux (4 sur 8) ont souligné le nombre d'heures restreint pendant lesquelles ils travaillaient lorsqu'ils étaient au CHUS. Ceux-ci ont mentionné ne travailler que quelques heures par semaine et cela allait même parfois jusqu'à ne pas travailler pendant des semaines entières pour quelques-uns :

« Il y a des semaines où j'en faisais pas du tout [des heures]. Je vous dirais que j'ai eu des payes d'une journée pour une quinzaine. Des payes d'une journée, j'en ai eu, j'en ai eu toute l'année, à plusieurs reprises. »

« [...] C'est dommage et je comprends qu'on a du temps à faire avant d'être, comme on dit, d'avoir un poste, je peux le comprendre, mais de ne pas travailler. Il y a des semaines de ne pas travailler du tout. »

On sent d'ailleurs, chez ces répondants, une certaine insatisfaction due aux heures peu nombreuses travaillées lorsqu'ils avaient un emploi au CHUS, puisqu'ils auraient vraiment souhaité travailler davantage, comme l'exprime ce répondant :

« Les conditions de travail... bien, étant donné que j'en ai pas eu de conditions, je suis vraiment insatisfaite, parce que j'avais pas de travail. Là où j'ai accepté de répondre à vos questions, c'est qu'on m'engage et on ne me fait pas travailler. Donc, je ne peux pas dire que j'avais des bonnes conditions. »

Un répondant a aussi précisé que le fait de travailler peu d'heures avait notamment un impact négatif sur sa satisfaction personnelle, étant donné qu'il fallait plus de temps avant de se sentir compétent dans son travail :

« On peut vraiment pas devenir compétent à pas travailler. [...] Puis, évidemment le fait de pas travailler pour le CHUS m'apportait rien de satisfaction personnelle. »

Toujours en lien avec les conditions de travail, deux répondants ont souligné qu'ils avaient remarqué certaines lacunes concernant l'encadrement des employés nouvellement formés. Dès la fin de leur formation, ces répondants ont été laissés à eux-mêmes, ne sachant à qui se référer :

« Au début, on finit notre formation et ils nous « garochent ». Moi, c'est de même que j'ai trouvé ça. Ils t'appelaient et là, il me dit : « Va au 9<sup>e</sup> C » ou peu importe. Ce qui fait que là j'arrive là, je trouvais que personne était là comme pour t'aider. Tu posais des questions, ils étaient tout le temps trop occupés. Ils n'étaient vraiment pas là pour t'aider. [...] je me sentais toute seule. Je trouve que c'est une ambiance vraiment spéciale. [...] Aucun, je te dirais, aucun, aucun, aucun [encadrement]. »

Un répondant a également souligné qu'à sa quatrième journée de travail au CHUS, on lui a demandé déjà de former un nouvel employé, ce qu'il trouvait inapproprié :

« [...] j'ai eu une journée que je suis entrée en maternité et vers 11 h l'avant-midi, moi c'était la première fois, j'étais laissée là. Ce qui fait que je posais des questions à qui je pouvais et là on m'a amené quelqu'un à former. Et dans le fond, c'était ma quatrième journée de travail. »

Ensuite, un autre aspect majeur lié aux conditions de travail est ressorti lors de quatre des huit entrevues des répondants ayant travaillé sur appel. Ces quatre individus ont mentionné avoir vécu un bris de contrat psychologique entre l'employeur et eux, les conditions de travail leur ayant été présentées lors de l'entrevue d'embauche ne s'étant pas concrétisées par la suite. Ce bris de contrat psychologique est d'ailleurs à l'origine de l'un de ces départs. Par exemple, lors d'une entrevue d'embauche, l'employeur a avancé qu'un remplacement de quelques jours par semaine pourrait être offert rapidement à l'employé, ce qui ne s'est pas fait durant l'année où la personne a travaillé pour le CHUS :

« Quand je me suis faite engager au CHUS, on m'avait promis que j'aurais assez rapidement un remplacement. [...] Je savais que ce serait à temps partiel. On me disait qu'il n'y avait pas de problème, qu'il y avait beaucoup d'ouvrage, qu'ils pourraient me donner un remplacement au moins un trois jours semaine. Ce qui fait que ça ne s'est pas fait pendant toute l'année que j'ai été là. »

Un autre répondant a mentionné qu'on lui avait précisé, toujours lors de son entrevue d'embauche, qu'il serait occasionnellement appelé à la dernière minute pour aller travailler, mais durant son emploi au CHUS, ceci s'est avéré très fréquent :

« On m'avait dit au début : « Ah ! C'est rare qu'on appelle à la dernière minute », mais sur dix fois, c'est arrivé huit fois. »



Parmi les autres différences soulevées par les répondants entre les propos de l'employeur tenus lors de l'entrevue d'embauche et leur expérience de travail au CHUS, certaines concernaient les horaires de travail et le nombre d'heures travaillées :

« On m'avait dit que j'aurais des horaires sus à l'avance et [...] que je ferais toujours du temps complet, ce n'était pas tout le temps le cas. »

Ceci complète donc les principaux commentaires portant sur le milieu de travail, émis par les répondants ayant travaillé sur appel. Ces commentaires sont résumés dans le tableau 16 :

Tableau 16  
Perception du milieu de travail des répondants ayant travaillé sur appel

| POINTS FORTS RECUEILLIS   | POINTS À AMÉLIORER RECUEILLIS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation du climat de travail par plusieurs des répondants ayant travaillé sur appel</li> <li>• Belles relations généralement entretenues avec les collègues et les supérieurs</li> <li>• Conditions et horaire de travail sur appel appréciés par quelques-uns</li> <li>• Appréciation générale de la nature du travail à réaliser</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conséquences d'être sur appel :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- augmentation importante du niveau de stress</li> <li>- instabilité du lieu de travail et donc des collègues de travail, augmentant le niveau de stress et rendant l'adaptation et l'intégration des nouveaux employés plus longs</li> </ul> </li> <li>• Nombre d'heures travaillées restreint, nuisant entre autres au sentiment de compétence et de satisfaction personnelle des employés</li> <li>• Manque d'encadrement de certains employés nouvellement arrivés</li> <li>• Bris de contrat psychologique entre l'employeur et l'employé : divergence entre les propos de l'employeur lors de l'entrevue d'embauche et l'expérience de travail des employés, portant surtout sur les horaires de travail, les postes disponibles et le nombre d'heures travaillées</li> </ul> |

*Analyse de la perception du milieu de travail des répondants ayant travaillé sur appel*

De la perception du milieu de travail des répondants ayant travaillé sur appel sont ressorties certaines forces importantes de l'organisation. Notamment, les répondants de ce groupe appréciaient généralement le climat de travail du CHUS et bon nombre

d'entre eux aimaient le travail qu'ils effectuaient. Par contre, pour la très grande majorité, leur horaire de travail sur appel rendait leur perception des conditions de travail négative.

Il semble également que le fait de changer fréquemment de lieu de travail mais aussi de travailler un nombre d'heures peu élevé rendent le sentiment d'appartenance de ces employés face à l'organisation plus long à se développer que pour des employés travaillant régulièrement, au sein de certains départements spécifiques. Leur sentiment d'appartenance envers l'organisation étant alors moins fort, ceci pourrait rendre la rétention de ce personnel plus difficile.

Quant aux bris de contrat psychologique entre l'employeur et l'employé, ceux-ci affectent évidemment la perception de satisfaction des employés dont l'entente, suite à leur entrevue d'embauche, ne s'est pas réalisée.

Connaissant mieux la perception du milieu de travail des répondants ayant travaillé sur appel, voyons de quelle façon se répercute cette perception sur leur décision de quitter volontairement leur emploi au CHUS.

*Présentation des motifs de départ des répondants ayant travaillé sur appel*

Suite à cet aperçu de la perception du milieu de travail par les répondants ayant travaillé sur appel, voici maintenant les motifs évoqués par ceux-ci expliquant leur départ volontaire du CHUS :

- Nombre d'heures travaillées insuffisant (2);
- Le fait d'être sur appel (1);
- Le fait d'être sur appel et un nombre d'heures travaillées insuffisant (1);
- Bris de contrat psychologique face au nombre d'heures travaillées (1);
- Différend avec un supérieur (1);
- Retour aux études (1);
- Transfert du conjoint (1);

Cette liste montre que six des huit motifs de départ des personnes ayant travaillé sur appel étaient de type organisationnel, dont cinq liés aux horaires de travail. Plus précisément, pour deux d'entre eux, un nombre d'heures travaillées insuffisant les a amenés à quitter. Un autre répondant a décidé de quitter l'organisation, car le fait de travailler sur appel ne lui convenait pas, et un autre à cause de la combinaison de ces deux raisons. Un bris de contrat psychologique établi avec l'employeur concernant le nombre d'heures travaillées est à l'origine d'un autre de ces départs. Il est important de souligner que les personnes ayant quitté dû au nombre d'heures travaillées insuffisant ont décidé de quitter volontairement le CHUS, mais elles seraient fort probablement restées si elles avaient travaillé davantage :

« Je serais restée au CHUS s'ils avaient pu me faire travailler au moins un samedi sur deux, mais même ça ils ne pouvaient pas. »

Un autre répondant travaillant dans le domaine de la bureautique et dont le conjoint avait été transféré aurait également proposé au CHUS une façon alternative de travailler de manière à rester à l'emploi de l'organisation. Elle aurait soumis l'idée à ses supérieurs de travailler à distance, semblable au télé-travail, et de venir au CHUS quelques jours par semaine. Des contraintes, particulièrement de nature syndicale, auraient rendu cette façon de travailler difficile à réaliser :

« C'est sûr que moi, ce que j'aurais trouvé intéressant, surtout dans le domaine bureautique, j'aurais aimé rester à l'emploi du CHUS, mais de travailler à distance, avec Internet, avec tout le système informatique. Je suis toute installée ici, j'aurais pu continuer avec le CHUS, travailler comme ça, via ordinateur. Si je pouvais visiter un genre de centre d'assistance ou quelque chose semblable, ça aurait été intéressant. [...] je sais qu'il y a beaucoup de travaux qu'on peut faire à partir de la maison. Au pire, descendre deux jours semaine. Mais il y a bien des choses qu'on peut faire à distance. Ça fait l'affaire. Ce qui fait qu'une pénurie dans le bureautique, il n'y en n'aurait pas. C'est quelque chose que j'aurais aimé qu'ils proposent. [...] moi je l'ai proposé à une direction, puis ils ont tous pris mes coordonnées, ils ont trouvé ça intéressant. Mais toujours là, c'est une question d'argent, une question de contrat. Surtout quand tu es syndiqué, ça ne fait plus partie de la même coche. C'est compliqué, je pense. C'est plate parce que c'est si simple. J'aurais gardé le même numéro d'employé, le même salaire, avec mon équipement. »

De plus, sept des huit personnes ayant travaillé sur appel sont restées à l'emploi du CHUS pendant un an ou moins. Le délai écoulé entre leur première pensée de quitter et la décision de quitter a également été court, étant donné que cinq d'entre eux ont pris cette décision en moins de trois mois.

*Analyse des motifs de départ des répondants ayant travaillé sur appel*

Les motifs de départ des répondants ayant travaillé sur appel montrent que les conditions de travail occasionnées par le fait de travailler sur appel sont à l'origine d'un nombre important de départs au sein de l'échantillon. En effet, cinq d'entre eux ont quitté à cause de cet horaire de travail. La perception négative de ces répondants quant aux conditions de travail présentée antérieurement transparaît alors dans leur motif de départ. En contrepartie, l'appréciation du climat de travail et des tâches à effectuer font que certains employés auraient souhaité travailler plus longtemps au CHUS. Il est d'ailleurs encourageant pour l'organisation de constater l'attachement de certains employés qui auraient souhaité, malgré leur départ volontaire, demeurer à l'emploi du CHUS.

Le fait que les répondants de l'échantillon ayant travaillé sur appel soient pour la plupart demeurés un an ou moins au CHUS indique que l'organisation devrait tenir compte de ce groupe de répondants dans leurs efforts de rétention du personnel. La décision de quitter de ces répondants s'est prise en quelques mois, ce qui laisse tout de même un certain délai à l'organisation pour intervenir avant le départ de ces employés.

En somme, il semble que la forte proportion de personnes travaillant sur appel au CHUS transparaît dans les départs volontaires de l'organisation. L'organisation, qui a réussi à attirer ces personnes, n'a toutefois pas été en mesure de les retenir, ce qui occasionne entre autres des coûts non négligeables pour l'organisation (c.-à-d. coûts liés

au processus d'embauche). Ces entrevues laissent croire que l'organisation devra déployer des efforts supplémentaires pour attirer à nouveau ces personnes dont certaines seront probablement peu intéressées à revenir travailler au CHUS étant donné leur première expérience.

### **c. Répondants ayant quitté pour la retraite**

#### *Présentation de la perception du milieu de travail des répondants ayant quitté pour la retraite*

Parmi les 25 personnes interrogées pour les fins de cette étude, cinq d'entre elles ont quitté leur emploi au CHUS pour prendre leur retraite. Deux occupaient un poste d'infirmière, deux autres faisaient partie du personnel de soutien et un dernier, du personnel de bureau. Ces personnes ayant travaillé pour cette organisation pendant plus de 25 ans, il s'avère intéressant de s'attarder à leur perception de leur milieu de travail.

D'abord, en ce qui a trait au climat de travail, les avis des répondants à ce sujet étaient partagés. L'un appréciait le climat lorsqu'il travaillait au CHUS :

« Bien, pour nous [...], ça allait bien. [...] C'était agréable, c'était intéressant, c'était plaisant autrement dit. »

Un autre trouvait également que le climat était agréable au cours des dernières années précédant son départ à la retraite, quoiqu'il y ait eu des hauts et des bas au cours de ses nombreuses années à l'emploi du CHUS. Il attribuait entre autres les changements du climat de travail aux supérieurs en poste et aux variations des budgets :

« Le climat de travail a été bon et pas bon. Il y a eu des hauts et des bas tout le temps. [...] Ça dépendait des patrons qui étaient là et les coupures de budget qui ont beaucoup dérangé le personnel aussi. [...] Les dernières années, c'était des hauts, mais avant ça, il y avait eu des bas, beaucoup de bas. »

Deux autres répondantes ayant quitté pour la retraite, toutes deux infirmières, ont plutôt souligné que le climat s'était détérioré au cours des dernières années. L'une avait remarqué qu'il y avait plus de tensions entre les employés, notamment dues aux demandes de congés rarement acceptées :

« Je pourrais dire que les deux dernières années, c'était moins agréable. [...] [Il y avait] plus de tension au niveau du personnel. [...] le fait qu'on ne puisse pas avoir nos fériés, nos congés qu'on demandait, les gens étaient plus amers. »

Un dernier répondant a mentionné que le climat, dans le département où il travaillait, était fortement teinté par ses relations avec ses collègues. Selon ce répondant, l'attitude de ses collègues nuisait au climat de travail. Voici de quelle façon ce dernier a décrit leur attitude :

« C'est du « je-m'en-foutisme », « je-m'en-foutaise », ou l'autre, il le fera, c'est pas à moi à faire ça. »

À l'exception de ce répondant, les quatre autres ayant quitté pour la retraite avaient de bonnes relations avec leurs collègues. De plus, tous les répondants (5 sur 5) ont mentionné entretenir de bonnes relations avec leur supérieur lors de leur emploi au CHUS.



Concernant les conditions de travail, quatre d'entre eux en avaient une perception plutôt négative alors qu'un était assez satisfait. Ce dernier appréciait particulièrement son horaire de travail, et la charge de travail lui convenait également :

« Les conditions de travail, on peut pas se plaindre de ça parce que moi j'avais toujours des postes de matin et moi j'aimais bien ça travailler le matin. [...] Pour moi, j'avais pas à me plaindre qu'il y avait trop de travail ou pas assez de travail. »

Pour ce qui est des quatre autres répondants, différents aspects de leur travail, variant selon l'emploi occupé, affectaient négativement leur perception des conditions de travail. Pour l'un, la charge de travail importante constituait l'aspect le plus dérangeant. Celui-ci a souligné que la quantité de personnel moindre pour effectuer une charge de travail plus grande ainsi que l'augmentation de documents à remplir rendaient les conditions de travail beaucoup moins agréables qu'auparavant :

« C'était pas comme dans les bonnes années, voilà 20 ans. Ça s'était détérioré beaucoup, beaucoup, beaucoup, le travail. Beaucoup de travail, moins de monde pour nous aider. Beaucoup de paperasse. Beaucoup de paperasse qui nous retombe dans les mains [...]. C'est pas juste, comme je pourrais dire, chercher à avoir le bien-être du patient, c'est beaucoup de paperasse. »

Pour un autre, la charge de travail en plus de changements dans l'organisation du travail étaient sources d'insatisfaction :

« Ça aurait pu être mieux dans le sens qu'il me semble qu'on nous en demandait beaucoup avec les moyens qu'on avait. Et l'organisation [du travail]. [...] J'ai, à cause de mon âge et de ma retraite qui s'en venait, on m'a épargné le travail d'équipe qui est devenu la nouvelle organisation. Je m'en suis sauvée parce que j'aurais pas été capable. Bien, j'aurais pas été capable... Avoir continué à travailler plus

longtemps, j'aurais fait un effort pour l'intégrer, mais je peux pas dire que c'est fameux. Non, j'aime pas ça. »

Une autre personne, répondant à la question relative à sa satisfaction par rapport aux conditions de travail, a rapporté que la coordination avec son supérieur rendait son travail plus stressant que les années avant l'arrivée de celui-ci :

« Les dernières années, disons surtout les deux dernières années, ça a été un peu plus stressant. [...] Je pense que j'avais peut-être pas une bonne coordination avec mon chef de service. [...] Le problème, d'après moi, provient peut-être de là. »

Un dernier répondant a mentionné que son environnement de travail, poussiéreux et froid en hiver, influençait négativement sa perception des conditions de travail :

« Conditions de travail [...] nous, on travaillait [...] où c'est très poussiéreux et l'hiver, c'était une place où on avait froid [...]. Pas tellement adéquates [ces conditions] pour le confort. »

Ainsi, les principaux commentaires concernant le milieu de travail, recueillis auprès des répondants ayant quitté leur emploi au CHUS pour prendre leur retraite, peuvent être résumés de la façon suivante :

Tableau 17  
Perception du milieu de travail des répondants ayant quitté pour la retraite

| POINTS FORTS RECUEILLIS   | POINTS À AMÉLIORER RECUEILLIS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation du climat de travail par certains des répondants ayant quitté pour la retraite</li> <li>• Belles relations généralement entretenues avec les collègues et les supérieurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détérioration du climat de travail au cours des dernières années due :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- à des tensions au sein des employés, dues notamment aux demandes de congés rarement acceptées</li> <li>- à l'attitude des collègues de travail</li> </ul> </li> <li>• Perception négative des conditions de travail, influencée par différents aspects :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- une surcharge de travail et à l'augmentation de documents (« paperasse ») à remplir</li> <li>- des changements dans l'organisation du travail</li> <li>- une mauvaise coordination avec un supérieur</li> <li>- un environnement de travail peu adéquat</li> </ul> </li> </ul> |

*Analyse de la perception du milieu de travail des répondants ayant quitté pour la retraite*

Le tableau précédent montre que la plupart des retraités avaient de bonnes relations avec leurs collègues et leur supérieur et que certains appréciaient le climat. Par contre, de nombreux commentaires recueillis suggèrent que des améliorations pourraient être apportées concernant le climat et les conditions de travail. Bien que le motif de départ de ces répondants soit la retraite, leur perception plutôt négative de ces aspects du

milieu de travail pourrait nuire à l'organisation qui souhaite garder ces répondants plus longtemps en emploi.

*Présentation des motifs de départ des répondants ayant quitté pour la retraite*

Parmi les cinq répondants ayant quitté pour la retraite, quatre ont clairement mentionné que leur motif de départ était la retraite et un autre a toutefois mentionné que les changements dans l'organisation du travail qui avaient eu lieu l'avaient amené à prendre sa retraite. D'ailleurs, ce dernier répondant s'avère le seul qui soit resté après la date à laquelle il était admissible à la retraite. Celui-ci a quitté deux ans après cette date, le défi de s'adapter aux changements en cours l'ayant motivé à rester :

« - Pourquoi vous êtes restée à votre emploi pendant cette période ?

- Un genre de défi. Essayer de m'adapter un petit peu. C'est un défi, le défi d'essayer de comprendre comment c'était pour marcher et si j'étais capable de m'adapter, comment les autres réagissent aussi face à ça. »

Ce même répondant est le seul qui aurait accepté de continuer à faire certaines tâches qu'il appréciait de son emploi. Il aurait même accepté d'effectuer une tâche tout à fait différente de celles qu'il effectuait lors de son emploi au CHUS. Par exemple, cette personne, qui travaillait auprès des patients, aurait peut-être accepté d'aider à l'entretien paysager :

« Mon dieu ! Bien là, ce n'est pas une farce, j'aurais accepté de faire la pelouse. [...] Faire la pelouse au CHUS, bien oui. »

Par contre, trois autres répondants n'auraient accepté à aucune condition, ni même monétaire, de rester à l'emploi du CHUS, et ce, pour différentes raisons. Un des retraités aimant la nature ne souhaitait plus travailler à l'intérieur et n'aurait pas accepté non plus d'occuper un emploi dans un autre domaine d'activités que celui dans lequel il a travaillé pendant toutes ces années au CHUS :

« C'est que moi je suis un gars de plein air, un gars d'extérieur. Ça, ça faisait [des années] que je travaillais à l'intérieur. [...] [Si on m'avait offert un emploi dans un autre domaine que celui que j'avais], je serais parti pareil. [...] Même s'ils m'avaient donné un boni pour rester, moi je voulais partir à l'âge libre. »

Pour un autre répondant, le manque de reconnaissance du travail effectué ne l'incitait pas à garder son emploi, et l'organisation n'aurait rien pu faire pour qu'il continue de travailler plus longtemps :

« Ah! [...] Il n'y a pas de considération, il n'y a rien. Ce qui fait que ça donne pas... comment je pourrais dire... ça te donne pas le goût de rester plus longtemps. »

Un autre des répondants a mentionné qu'il n'aurait pas non plus accepté de rester à l'emploi du CHUS, et ce, à aucune condition. Toutefois, celui-ci occupait, au moment de l'entrevue, un emploi à temps partiel dans un autre domaine, ailleurs qu'au CHUS.

En ce qui a trait à la possibilité de continuer de travailler à temps partiel, un répondant a soulevé le fait qu'avec l'évolution et les changements rapides et continuels

dans certains domaines d'activités, travailler seulement à temps partiel lui permettrait difficilement de se tenir au fait de tous ces changements :

« [...] à temps partiel, ça change tellement vite qu'il s'agit que tu partes pas longtemps pour que ça change. À ce point-là. »

D'ailleurs, ce même répondant croit qu'il sera ardu de retenir plus longtemps les employés avant que ceux-ci partent pour la retraite. Selon lui, certains employés sont épuisés et n'ont plus autant d'énergie pour mettre les efforts nécessaires afin de suivre les changements en cours dans le milieu du travail actuellement :

« Il me semble que moi, dans ma tête, ceux qui ont décidé de partir – j'ai une amie qui vient de partir ça fait deux semaines – de notre génération, ça va être difficile nous garder. Il me semble qu'on n'a plus le goût, on n'a plus l'intérêt. Il me semble qu'on a tout donné et que ça serait difficile, bien difficile [de nous garder]. Il n'y a plus grand chose qui pourrait nous retenir. On a vu tellement de changements que je pense qu'on est saturé. On a trop donné. »

De plus, un répondant a constaté que certains employés en âge de prendre leur retraite avaient parfois des pressions de la part de leurs pairs pour quitter rapidement :

« [...] moi, personnellement, j'ai pas senti de pression. Je sais qu'il y a des gens déjà qui en ont eu des bonnes pressions, surtout des personnes qui étaient rendues dans la soixantaine. Ils étaient pas bien vus un moment donné. Mais moi, vu que je suis encore jeune, ils ne m'ont pas « écœuré » avec ça. »

Pour résumer, tels sont les principaux points à retenir concernant les motifs de départ des répondants ayant quitté pour la retraite :

- Deux répondants étaient fermement décidés à prendre leur retraite et ont affirmé qu'ils n'auraient accepté en aucun cas de continuer à travailler;
- Un autre répondant ne souhaitait plus exercer l'emploi qu'il avait au CHUS mais travaillait à temps partiel pour un autre employeur dans un domaine différent au moment de l'entrevue;
- Un seul de ces cinq répondants est demeuré à l'emploi du CHUS après la date à laquelle il était admissible à la retraite;
- Un répondant a mentionné qu'il aurait peut-être accepté d'effectuer à l'occasion certaines tâches reliées à l'emploi qu'il occupait ou même de faire des tâches tout à fait différentes de celles qu'il faisait lorsqu'il était au CHUS;
- Continuer de travailler à temps partiel représenterait un défi pour les employés dans certains domaines d'activités qui évoluent rapidement;
- Certains employés approchant de leur retraite auraient parfois des pressions de la part de leurs pairs pour quitter rapidement.

#### *Analyse des motifs de départ des répondants ayant quitté pour la retraite*

Malgré le nombre restreint de répondants ayant quitté pour la retraite au sein de l'échantillon, les propos recueillis auprès d'eux soulèvent certains aspects intéressants relativement à leur départ. Comme le montre le résumé ci-haut, certains employés quittant pour la retraite ne veulent plus travailler, d'autres acceptent de travailler à temps partiel dans un milieu de travail tout à fait différent du CHUS et d'autres accepteraient de continuer à faire certaines tâches de leur emploi à temps partiel. On peut penser que, parmi l'ensemble des employés du CHUS quittant pour la retraite, on retrouve ces différentes façons d'envisager la retraite.

Il est intéressant de constater que certains répondants auraient accepté d'occuper un emploi tout à fait différent de celui qu'ils ont occupé tout au long de leur carrière au CHUS. Ceci pourrait permettre à l'organisation de retenir plus longtemps certains employés avant leur retraite.

Les pressions ressenties par certains employés s'expliquent probablement en partie par les délais avant d'obtenir un poste pour les employés du CHUS. Ceci montre que les organisations devront relever certains défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre, comme développer un climat de collaboration et de respect entre les différentes générations de travailleurs.

En somme, les propos recueillis auprès de personnes ayant quitté pour la retraite montrent que ce groupe de répondants a des besoins, des préoccupations et des demandes qui leur sont propres. Puisque dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre le CHUS a besoin de retenir ce personnel à l'emploi de l'organisation, il serait souhaitable de réaliser d'autres études spécifiquement sur ce groupes d'employés. La meilleure compréhension de leurs besoins et de leurs attentes devrait permettre l'élaboration de mesures de rétention efficaces, car celles-ci seront adaptées à leur réalité.



#### **d. Selon la durée de l'emploi au CHUS**

##### *Présentation de la perception du milieu de travail des répondants selon la durée de leur emploi au CHUS*

Ayant présenté et analysé la perception du milieu de travail et les motifs de départ de différents groupes d'employés, faire cette même présentation et analyse en fonction de la durée pendant laquelle les répondants ont été à l'emploi du CHUS permet d'avoir une perspective plus globale et de mieux comprendre également la perception des jeunes travailleurs. Cette section complètera alors la présentation et l'analyse des motifs de départ en fonction de différents groupes de répondants.

Pour les fins de la présente analyse, les répondants ont été séparés en trois groupes selon la durée de leur emploi au CHUS, inspirés des regroupements effectués par l'organisation. Le tableau suivant présente la façon dont les divers aspects du milieu de travail ont été décrits lors des entrevues par les répondants, en fonction de la durée de leur emploi au CHUS.

Tableau 18  
Présentation de la perception du milieu de travail des répondants  
selon la durée de leur emploi au CHUS

| DURÉE DE L'EMPLOI       | NOMBRE DE RÉPONDANTS | CLIMAT DE TRAVAIL | RELATIONS AVEC LES COLLÈGUES | RELATIONS AVEC LE SUPÉRIEUR | CONDITIONS DE TRAVAIL |
|-------------------------|----------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| MOINS D'UN AN           | 8                    | +                 | ++                           | +                           | +                     |
| ENTRE UN AN ET CINQ ANS | 8                    | + -               | ++                           | ++                          | + -                   |
| PLUS DE CINQ ANS        | 9                    | -                 | ++                           | +                           | --                    |

Légende

- ++ Au moins 75 % des répondants du groupe ont une perception positive de l'aspect.
- + Au moins 50 % des répondants du groupe ont une perception positive de l'aspect.
- + - Les répondants du groupe ont une perception partagée de l'aspect.
- Au moins 50 % des répondants du groupe ont une perception négative de l'aspect.
- Au moins 75 % des répondants du groupe ont une perception négative de l'aspect.

Ce tableau présente des informations sur la perception du milieu de travail pour chacun des trois groupes de répondants mais également sur l'évolution de cette perception avec l'augmentation de la durée de l'emploi. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous nous attarderons à la perception du milieu de travail propre à chacun des trois groupes et, dans un deuxième temps, à l'évolution de cette perception à travers les années à l'emploi de l'organisation.

*Perception du milieu de travail selon la durée de l'emploi*

D'abord, lorsque l'on s'intéresse aux répondants ayant été à l'emploi du CHUS pendant moins d'un an, on constate que la plupart sont âgés entre 16 et 24 ans et qu'un

peu plus de la moitié des répondants ayant travaillé sur appel font partie de ce groupe. Globalement, les répondants ayant travaillé moins d'un an au CHUS ont une perception positive du milieu de travail, tant concernant le climat que les relations avec les collègues et les supérieurs et les conditions de travail. Les personnes ayant eu des perceptions plus défavorables relativement à ces aspects du milieu de travail avaient tous des emplois sur appel.

Ceux ayant été à l'emploi de l'organisation entre un an et cinq ans comprennent davantage de répondants âgés entre 25 et 34 ans, et trois répondants ayant travaillé sur appel font partie de ce groupe. La perception des répondants ayant travaillé entre un an et cinq ans au CHUS relativement au climat était partagée. Ceux ayant émis certains commentaires négatifs étaient surtout des infirmières. La quasi-totalité des répondants de ce groupe ont mentionné avoir eu de bonnes ou de très bonnes relations avec leurs collègues et supérieur. Quant aux conditions de travail, la perception défavorable d'infirmières et de personnes ayant travaillé sur appel a influencé négativement la perception globale des répondants ayant été à l'emploi du CHUS entre un an et cinq ans. On remarque également que cinq des huit répondants de ce groupe occupaient, au moment de l'entrevue, le même type d'emploi que celui qu'ils avaient au CHUS mais au sein d'une autre organisation.

Pour ce qui est des répondants ayant occupé un emploi au CHUS pendant plus de cinq ans, sept de ces neuf répondants sont âgés entre 50 et 64 ans, et cinq d'entre eux ont quitté pour la retraite. La perception du climat de travail des répondants ayant

travaillé plus de cinq ans au CHUS s'avère plutôt défavorable. Parmi les répondants ayant une perception négative du climat, on retrouve entre autres des infirmières et des personnes ayant quitté pour la retraite. De plus, les répondants ont généralement mentionné entretenir de bonnes relations avec leurs collègues et leur supérieur. Par contre, presque l'ensemble des répondants, incluant plusieurs infirmières et retraités, avait une perception négative des conditions de travail.

#### *Évolution de la perception du milieu de travail selon la durée de l'emploi*

Ensuite, on constate que l'évolution de la perception des répondants face aux différents aspects du milieu de travail diffère. Si l'on observe d'abord la perception du climat de travail, on remarque que celle-ci devient moins favorable plus un répondant a travaillé longtemps pour le CHUS. Certains groupes de répondants ayant une perception plutôt défavorable du climat de travail influencent négativement la perception globale. Pour le premier groupe ayant travaillé moins d'un an au CHUS, les personnes travaillant sur appel sont celles ayant un impact négatif sur la perception du climat de travail de ce groupe. Pour ceux ayant travaillé entre un an et cinq ans, les infirmières sont les répondantes ayant cet effet négatif et pour ceux ayant travaillé pendant plus de cinq ans, ce sont les infirmières et les retraités qui ont cet impact négatif. Les personnes ayant travaillé sur appel, les infirmières et les retraités constituent alors les catégories de répondants ayant généralement une perception plus défavorable du climat.

Cette même tendance, mais de façon plus marquée, est observée par rapport à la perception des conditions de travail. En effet, la majorité des répondants ayant travaillé moins d'un an au CHUS avait une perception positive des conditions de travail; la moitié de ceux ayant travaillé entre un an et cinq ans en avait une perception positive et l'autre moitié, négative; et presque l'ensemble soit plus de 75 % de ceux ayant travaillé plus de cinq avait une perception négative des conditions de travail. Encore une fois, les trois mêmes catégories de répondants, soit les répondants ayant travaillé sur appel, les infirmières et les retraités, représentent la quasi-totalité des répondants ayant une perception négative des conditions de travail.

Concernant les relations avec leurs collègues, la perception des répondants s'avère positive pour la plupart d'entre eux tout au long des années. Leur perception de leurs relations avec leur supérieur est semblable. Soulignons que parmi les huit répondants ayant travaillé moins d'un an au CHUS, quatre ont dit avoir de bonnes relations avec leur supérieur et les quatre autres avaient été trop peu en contact avec ceux-ci pour pouvoir émettre une opinion à ce sujet. Le nombre de répondants ayant eu certains conflits avec leur supérieur s'avère assez constant selon la durée à l'emploi.

Ceci conclue alors les observations sur la perception du milieu de travail que l'on pouvait effectuer à partir du regroupement des répondants en fonction de la durée de leur emploi au CHUS.

*Analyse de la perception du milieu de travail des répondants selon la durée de leur emploi au CHUS*

Il est encourageant pour l'organisation de remarquer que les répondants ayant été moins d'un an à l'emploi du CHUS avaient généralement une perception positive du milieu de travail. Il semble alors que les jeunes travailleurs quittent pour des motifs autres que ceux liés au milieu de travail, notamment pour des motifs en lien avec les études. La perception positive du milieu de travail par les jeunes travailleurs représente une force notable pour l'organisation en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention de ce type d'employés.

Pour ce qui est de l'évolution de la perception des conditions de travail, on penserait que cette perception s'améliorerait au fil des années, étant donné que certains aspects des conditions de travail, comme les horaires, le salaire et les congés, s'améliorent avec l'ancienneté des employés. Or, on constate plutôt une dégradation de la perception du milieu de travail des répondants au fil de leurs années à l'emploi du CHUS. Il semble que les employés approchant de la retraite et les infirmières ayant été interrogés sont davantage affectés par les conditions de travail après les avoir vécues pendant plusieurs années ou sont plus à même de constater qu'elles se sont dégradées.

Bref, la description du tableau sur les répondants selon la durée de leur emploi au CHUS montre l'impact et l'influence de certains groupes de répondants, soit les infirmières, les personnes ayant travaillé sur appel et les retraités, sur la perception globale du milieu de travail. Ceci réaffirme l'importance pour l'organisation de

s'attarder à ces groupes d'employés et d'adapter leurs efforts de rétention en fonction de ceux-ci.

Suite à la présentation et à l'analyse des motifs de départ en fonction de différents groupes de répondants effectuées tout au long de la section précédente, les départs seront maintenant étudiés à partir du modèle de Lee *et al.* (1999).

## B. UTILITÉ ET PERTINENCE DU MODÈLE DE LEE *ET AL.* (1999)

### *Présentation des départs à partir du modèle de Lee et al. (1999)*

Étant donné le cadre théorique retenu pour la présente étude, le canevas d'entrevue a été élaboré de manière à déterminer si les personnes ayant quitté leur emploi au CHUS avaient suivi l'un des cinq parcours de départ proposés dans le modèle de Lee *et al.* (1999). Pour ce faire, des règles de classification, inspirées de Donnelly et Quirin (2006), de Holt *et al.* (2007) ainsi que de Lee *et al.* (1999), ont été élaborées et présentées dans le chapitre 3 portant sur le cadre méthodologique. À partir de ces règles, pour chacune des entrevues, la chercheuse a déterminé la présence ou non de chacune des caractéristiques des parcours. Rappelons que les caractéristiques des parcours, expliqués dans le chapitre 2, sont les suivantes : événement déclencheur (choc ou insatisfaction au travail), scénario ou plan d'action pré-établi, violation de l'image, insatisfaction au travail, recherche et évaluation d'alternatives, offre reçue ou à recevoir et durée du parcours.

Pour certains répondants, même si les règles de classification établies ne permettaient pas de reconnaître la présence de certaines caractéristiques, l'analyse de contenu permettait d'en déceler la présence implicite. Par exemple, pour déterminer si un répondant a suivi un scénario ou un plan pré-établi, celui-ci devait répondre positivement à la question suivante :

- Avez-vous déjà été dans des circonstances semblables auparavant (en ce qui a trait à un départ d'emploi) ? Si oui, pouvez-vous décrire ce qui est arrivé ?

Or, deux répondants ayant quitté pour la retraite n'avaient jamais vécu de telles circonstances de départ, ceux-ci prenant leur retraite pour la première fois. Ces derniers semblaient avoir tout de même suivi un scénario de départ. L'un avait depuis longtemps décidé de partir à sa 35<sup>e</sup> année de service :

« [...] il y a peut-être sept, huit, neuf ans, ils disaient que quand on avait 35 ans de service, on pouvait prendre notre retraite. Et moi, c'est ça. Mon but, c'était ça. »

L'autre considérait qu'il était souhaitable de prendre sa retraite à 60 ans pour pouvoir profiter des années à venir :

« C'est l'âge. Je me dis, bon, entre 60 et 70 ans, il me reste 10 ans à peu près. Bon, bien, j'aimerais ça les vivre à ma façon. [...] Je pense qu'à 60 ans, c'était le temps que je parte. »



Pour ces deux répondants, la présence implicite d'un scénario a alors été établie. Ainsi, pour quatre autres répondants, la présence implicite d'une caractéristique de parcours a également été décelée.

Après avoir identifié les caractéristiques des départs de chacun des répondants, il a été possible de définir lequel des parcours avait été emprunté. Pour ceux n'ayant pas précisément suivi toutes les caractéristiques d'un parcours, le parcours le plus semblable a été retenu.

Le tableau 20 présente de façon détaillée les parcours suivis par chacun des répondants. On y retrouve le motif de départ et les caractéristiques des parcours du modèle de Lee *et al.* (1999) pour chaque répondant. Si l'on prend comme exemple le premier parcours présenté dans ce tableau, parcours reproduit ci-dessous dans le tableau 19, on lit que le parcours le plus semblable du Répondant 9 (R9) ayant quitté pour retourner aux études est le Parcours 1, puisque celui-ci a vécu un choc (CH) comme événement déclencheur, a suivi un scénario pré-établi, a cherché d'autres alternatives à l'emploi qu'il occupait, avait ou allait au moins recevoir une offre et le délai entre sa première pensée et sa décision de quitter a été moyennement long (ML). Un « X » vis-à-vis une caractéristique indique la présence de celle-ci lors du parcours de départ du répondant. Les cases grises montrent les caractéristiques qui diffèrent du parcours du modèle, comme pour le Répondant 9 n'ayant pas emprunté un parcours identique à l'un de ceux du modèle de Lee *et al.* (1999).

Tableau 19  
Exemple du parcours de départ d'un répondant

|                  | Motifs de départ               |                   |
|------------------|--------------------------------|-------------------|
|                  | Répondants                     | Retour aux études |
|                  |                                | R9                |
|                  | <b>Parcours identique</b>      |                   |
|                  | <b>Parcours le + semblable</b> | <b>1</b>          |
|                  | <b>Événement déclencheur</b>   | CH                |
| Caractéristiques | Scénario / plan                | X                 |
|                  | Violation de l'image           |                   |
|                  | Insatisfaction au travail      |                   |
|                  | Alternatives                   | X                 |
|                  | Offre reçue / à recevoir       | X                 |
|                  | Durée                          | ML                |

Concernant la durée des parcours, Holtom *et al.* (2005) utilisaient les expressions « très court », « court », « moyennement long » et « long » pour parler de cette durée, mais ils ne définissaient pas les intervalles de temps associés à chacun de ces termes. Les durées proposées ont alors été élaborées pour les fins de la présente recherche.

Voici donc le tableau 20 où les départs des répondants sont présentés d'après le modèle de Lee *et al.* (1999) sur les départs volontaires.

Tableau 20  
Présentation des départs empruntés par les répondants selon le modèle de Lee *et al.* (1999)

|                           | Motifs de départ |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |    |    |    |    |    |     |     |                          |     |     |     |    |     |
|---------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|--------------------------|-----|-----|-----|----|-----|
|                           | R9               | R14 | R26 | R10 | R13 | R19 | R22 | R20 | R21 | R25 | R5 | R18 | R1 | R8 | R2 | R4 | R7 | R17 | R24 | R3                       | R12 | R11 | R15 | R6 | R16 |
| Parcours identique        |                  |     | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |     |     |     |    |     | 4B | 4B |    |    |    |     |     | Aucun parcours semblable |     |     |     |    |     |
| Parcours le + semblable   | 1                | 1   |     |     |     |     |     | 3   | 3   | 3   | 4A | 4A  |    |    | 4B | 4B | 4B | 4B  | 4B  |                          |     |     |     |    |     |
| Événement déclencheur     | CH               | CH  | CH  | CH  | CH  | CH  | CH  | CH  | CH  | CH  | I  | I   | I  | I  | I  | I  | I  | I   |     |                          |     | CH  |     |    |     |
| Scénario/plan             | X                | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |    |    |    |    |    |     |     | X                        | X   |     |     | X  | X   |
| Violation de l'image      |                  |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   |     |     | X  |     | X  | X  | X  | X  | X  |     | X   |                          |     |     |     | X  |     |
| Insatisfaction au travail |                  |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X  | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   |                          |     | X   | X   |    |     |
| Recherche d'alternatives  | X                |     |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   |    |     | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   |                          |     |     |     | X  | X   |
| Offre reçue / à recevoir  | X                |     |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   |    |     | X  | X  | X  | X  | X  | X   | X   |                          |     |     |     | X  | X   |
| Durée                     | ML               | L   | C   | L   | L   | L   | L   | TC  | C   | C   | TC | L   | L  | L  | TC | C  | ML | C   | C   | L                        | L   | L   | L   | L  | ND  |

Légende

CH : Choc

I : Insatisfaction au travail

X : Présence de la caractéristique

ND : Non disponible

TC : Très court (moins de 2 semaines)

C : Court (2 à 4 semaines)

ML : Moyennement long (5 semaines à 5 mois)

L : Long (6 mois et plus)



Caractéristique qui diffère du parcours du modèle

On constate que 28 % des répondants de l'échantillon ont suivi un parcours identique à ceux proposés par Lee *et al.* (1999), 48 % un parcours semblable et 24 % aucun des parcours.

Tableau 21  
Répartition des répondants selon le parcours emprunté

|                           | <u>NOMBRE DE RÉPONDANTS</u> | <u>POURCENTAGE DE L'ÉCHANTILLON</u> |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| PARCOURS <b>IDENTIQUE</b> | 7                           | 28 %                                |
| PARCOURS <b>SEMBLABLE</b> | 12                          | 48 %                                |
| <b>AUCUN</b> PARCOURS     | 6                           | 24 %                                |

Parmi les douze répondants ayant emprunté un parcours semblable, sept différaient uniquement quant à la durée du parcours. On ne peut toutefois affirmer que ces durées ne correspondent pas à celles proposées dans le modèle de Lee *et al.* (1999), puisque les auteurs ne les définissent pas précisément. Pour quatre autres répondants ayant emprunté un parcours semblable, la caractéristique de la violation de l'image était absente en plus de la durée du parcours qui ne correspondait pas aux intervalles de temps associés aux parcours du modèle. On remarque également dans le tableau précédent que six des répondants ont emprunté un parcours qui ne ressemblait à aucun de ceux proposés dans le modèle. De ces six répondants, quatre quittaient pour la retraite et deux occupaient un emploi en tant qu'étudiant au CHUS.

En enlevant la caractéristique de la durée du parcours et en retirant les retraités, la répartition en fonction des parcours change de façon marquée. Le pourcentage de répondants ayant emprunté un parcours identique augmente alors pour atteindre 70 %. Le nombre de répondants ayant suivi un parcours semblable diminue à quatre (20 %) et à deux (10 %), pour ceux ayant suivi aucun parcours. Cette nouvelle répartition est illustrée dans le tableau 22 :

Tableau 22  
Répartition des répondants selon le parcours emprunté,  
en enlevant la caractéristique de la durée et les départs pour la retraite

|                           | <u>NOMBRE DE RÉPONDANTS</u> | <u>POURCENTAGE DE L'ÉCHANTILLON</u> |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| <b>PARCOURS IDENTIQUE</b> | 14                          | 70 %                                |
| <b>PARCOURS SEMBLABLE</b> | 4                           | 20 %                                |
| <b>AUCUN PARCOURS</b>     | 2                           | 10 %                                |

De façon plus détaillée, voici la répartition des 18 répondants ayant emprunté des parcours identiques ou semblables à ceux du modèle de Lee *et al.* (1999), en enlevant toujours la caractéristique de la durée du parcours et les départs des retraités :

Tableau 23  
Répartition des répondants ayant emprunté un parcours identique ou semblable  
à ceux du modèle de Lee *et al.* (1999)

|                                | PARCOURS<br>1 | PARCOURS<br>2 | PARCOURS<br>3 | PARCOURS<br>4A | PARCOURS<br>4B | <u>TOTAL DE<br/>RÉPONDANTS</u> |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------------------------|
| <b>PARCOURS<br/>IDENTIQUE</b>  | 1             | 1             | 5             | 1              | 6              | 14                             |
| <b>PARCOURS<br/>SEMBLABLE</b>  | 1             | 0             | 2             | 0              | 1              | 4                              |
| <u>TOTAL DE<br/>RÉPONDANTS</u> | 2             | 1             | 7             | 1              | 7              | 18                             |

Il ressort de ce tableau que les parcours ayant été les plus fréquemment empruntés par les répondants sont le Parcours 3 et le Parcours 4B. L'événement déclencheur du Parcours 3 est un choc alors que celui du Parcours 4B est plutôt de l'insatisfaction au travail. Les deux parcours impliquent un faible niveau de satisfaction au travail et une violation de l'image. Lors du Parcours 3 et du Parcours 4B, il y a également une recherche et une évaluation d'alternatives ainsi que la réception d'une offre alternative ou d'une offre à venir.

Si l'on s'intéresse aux différents groupes de répondants présentés et analysés dans la section précédente, il est possible d'identifier les parcours les plus fréquents pour les infirmières et les personnes ayant travaillé sur appel. Ces parcours pour ces deux groupes de répondants sont présentés dans le tableau suivant. Encore une fois, les répondants ayant quitté pour la retraite ont été exclus, et la caractéristique de la durée du parcours n'a pas été prise en compte.

Tableau 24  
Parcours les plus fréquents des infirmières et des répondants ayant travaillé sur appel

|  | PARCOURS LES PLUS FRÉQUENTS   | ORIGINE DU DÉPART                             |
|--|---|---|
| INFIRMIÈRES (6)                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcours 4A ou 4B (3/6)</li> <li>• Parcours 3 (3/6)</li> </ul> | Insatisfaction au travail (3/6)<br>Choc (3/6) |
| RÉPONDANTS AYANT TRAVAILLÉ SUR APPEL (8) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcours 4A ou 4B (5/8)</li> </ul>                             | Insatisfaction au travail (5/8)               |

Des six infirmières ayant participé à la présente étude, trois d'entre elles ont emprunté le Parcours 4, soit 4A ou 4B, dont l'insatisfaction au travail est à l'origine du départ et trois autres ont emprunté le Parcours 3 initié par un choc. Quant aux huit répondants ayant travaillé sur appel, cinq d'entre eux ont suivi le Parcours 4 dont le départ est déclenché par une accumulation d'insatisfaction au travail.

*Analyse des départs à partir du modèle de Lee et al. (1999)*

À la lumière des résultats obtenus, on constate que les départs de répondants ayant quitté pour la retraite ainsi que la caractéristique de la durée des parcours ont influencé à la baisse le nombre de répondants ayant emprunté l'un des parcours du modèle de Lee et al. (1999). Les parcours proposés par ces auteurs ne semblent pas adaptés aux processus décisionnel des répondants ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS pour prendre leur retraite. Trois de ces cinq répondants n'ont vécu aucun événement déclencheur qui soit à l'origine de leur départ, la retraite représentant plutôt une étape

normale dans leur vie professionnelle. En ne tenant pas compte de la durée, les parcours de ce modèle permettent de détailler, pour la plupart des répondants, le processus décisionnel les ayant amenés à quitter leur emploi.

On a également remarqué qu'au sein de l'échantillon, un choc ou de l'insatisfaction au travail a été à l'origine d'un nombre semblable de départs. D'après le modèle de Lee *et al.* (1999), les Parcours 3 et 4B, ceux ayant été empruntés les plus fréquemment, sont les parcours dont la durée est généralement la plus longue, notamment parce que ces parcours incluent une recherche d'alternatives à l'emploi occupé. Or, la moitié des répondants ayant emprunté l'un de ces deux parcours ont quitté leur emploi rapidement, soit dans le mois après avoir eu la première pensée de quitter. Ce court délai laisse croire entre autres que les répondants pouvaient rapidement trouver un autre emploi au sein d'une organisation concurrente, conséquence probable de la pénurie de main-d'œuvre.

Le délai entre la première pensée et la décision de quitter, soit la durée du parcours, ayant peu été étudié dans la littérature, cette caractéristique des parcours du modèle de Lee *et al.* (1999) sera présentée de façon plus détaillée dans la section suivante.

#### *Présentation du délai entre la première pensée de quitter et la décision de quitter*

Le délai entre la première pensée de quitter et la décision de quitter l'organisation permet de déterminer entre autres le temps dont dispose l'employeur pour intervenir



suite à l'événement déclencheur de cette première pensée. La figure ci-dessous regroupe les répondants selon le délai écoulé entre la pensée et la décision de quitter. On retrouve ceux ayant décidé de quitter moins de deux semaines après avoir pensé quitter, ceux ayant quitté entre deux et quatre semaines, entre cinq semaines et cinq mois et après six mois et plus. Il est à noter que, pour l'un des répondants, cette information n'est pas disponible.

Tableau 25  
Délai entre la première pensée de quitter et la décision de quitter

| <b>DÉLAI</b>              | <b>NOMBRE DE RÉPONDANTS</b> | <b>POURCENTAGE DES RÉPONDANTS</b> |                            |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| MOINS DE 2 SEM.           | 3                           | 13 %                              | } 38 %<br>Un mois et moins |
| ENTRE 2 ET 4 SEM.         | 6                           | 25 %                              |                            |
| ENTRE 5 SEM.<br>ET 5 MOIS | 2                           | 8 %                               | } 62 %<br>Plus d'un mois   |
| 6 MOIS ET PLUS            | 13                          | 54 %                              |                            |

Ce tableau montre que plus de la moitié des 24 répondants (50 %) ont pris la décision de quitter au moins six mois après leur première pensée de quitter. De plus, 9 des 24 répondants (38 %) ont décidé de quitter dans le mois suivant leur première pensée de quitter, mais 15 des 24 (62 %) ont pris cette décision plusieurs mois ou années après avoir eu cette pensée. Parmi les répondants ayant décidé de quitter dans le mois suivant leur première pensée de quitter, on retrouve quatre des six répondants âgés entre 16 et 24 ans. Quant aux cinq répondants ayant quitté pour la retraite, ceux-ci ont

tous pris cette décision sur une période de plus de six mois. Pour ce qui est des infirmières et des répondants ayant travaillé sur appel, le délai entre la pensée et la décision de quitter a été varié.

#### *Analyse du délai entre la première pensée de quitter et la décision de quitter*

Dans une perspective de rétention du personnel, il est encourageant pour l'organisation que 13 des répondants aient pris la décision de quitter leur emploi au CHUS plus de six mois après avoir eu leur première pensée de quitter. Ceci laisse un certain temps à l'organisation pour intervenir auprès de ces personnes avant que cette décision ne soit prise. Par contre, pour 9 répondants, cette décision a été prise en moins d'un mois, ce qui nécessite alors une intervention plus rapide de la part de l'organisation pour retenir l'employé.

### C. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre sur les résultats comprenait deux parties. Dans un premier temps, l'analyse des entrevues réalisées auprès de personnes ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS a permis d'identifier leur motif de départ. Il a été possible de déterminer les répondants pour qui un choc était à l'origine du départ, ceux dont l'insatisfaction au travail les a amenés à quitter et ceux dont d'autres circonstances ont conduit à leur départ. À partir des motifs de départ de l'ensemble des répondants, trois groupes, de par leur motif semblable, ont émergé : les répondants ayant travaillé sur

appel, ceux ayant quitté pour la retraite et les jeunes travailleurs. Une analyse plus approfondie des départs des répondants selon la catégorie d'emploi, distinguant les infirmières des autres professions, a d'abord été effectuée. Puis, chacun des trois groupes énumérés précédemment a été analysé. Cet exercice a permis de mieux comprendre les motifs de départ mais également la perception de ces différents groupes de répondants par rapport à leur milieu de travail.

Dans un deuxième temps, le modèle de Lee *et al.* (1999) a été utilisé afin de mieux comprendre le processus décisionnel de départ des répondants. La plupart des départs étudiés ont pu être associés à l'un des parcours de ce modèle, à l'exception près des départs des retraités dont les parcours diffèrent de ceux proposés. La durée de la majorité des parcours des départs volontaires des employés du CHUS ne correspond pas aux durées suggérées dans la littérature. Les parcours les plus fréquents ainsi que le délai entre la première pensée et la décision de quitter améliorent la compréhension des départs de ces répondants, favorisant l'élaboration d'interventions pour améliorer la rétention des personnels. Ainsi, nos résultats confirment la pertinence et l'utilité de ce modèle pour comprendre les départs volontaires des employés du CHUS.

Dans le prochain chapitre, nous détaillerons les principales contributions de cette étude à la problématique managériale initiale ainsi qu'au contexte théorique dans lequel s'inscrit cette recherche.

## **CHAPITRE V**

### **DISCUSSION**

Ce dernier chapitre présentera d'abord les contributions théoriques et pratiques qui se dégagent de cette recherche. Puis, les limites de l'étude seront exposées, et finalement des avenues de recherches futures seront proposées.

#### **A. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE**

Compte tenu de la problématique managériale du CHUS sur la question des départs volontaires et l'état des connaissances actuel sur le sujet, le modèle de Lee et ses collègues (1999) a été retenu comme cadre théorique pour tenter d'améliorer notre compréhension du processus décisionnel des départs volontaires des personnels de cette organisation.

Le modèle de Lee *et al.* (1999) propose un cadre pertinent et utile à la compréhension du processus décisionnel des départs volontaires des personnels d'un

établissement québécois de la santé. Notre étude sur les départs volontaires a amélioré la compréhension de la problématique du CHUS. Elle a d'abord réaffirmé l'importance de l'insatisfaction au travail lors des départs volontaires des personnels de cet établissement. La satisfaction au travail représente pour les personnels du milieu étudié un aspect important à considérer dans les efforts de rétention de l'organisation. Notamment, les horaires de travail (c.-à-d. 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. Ce type d'insatisfaction correspond à une violation de l'image. Lorsque le milieu ne peut fournir le nombre d'heures auquel l'individu s'attend, ce dernier considère que l'image qu'il s'était construite de son travail et la réalité ne concordent pas. L'analyse de la perception du milieu de travail des répondants ayant travaillé sur appel suggère que l'organisation gagnerait à revoir ses politiques d'appel. Avoir moins d'employés sur appel mais travaillant chacun davantage pourrait augmenter plus rapidement leur efficacité et prévenir un certain nombre de départs volontaires causés par un nombre d'heures travaillées insuffisant. L'organisation devrait également se pencher sur le problème de bris de contrat psychologique ayant été soulevés par plusieurs répondants, car cela pourrait nuire à moyen terme à son image, rendant l'attraction de nouveaux employés plus difficile. Les différences relevées face à la perception du milieu de travail par les différentes catégories d'emploi suggèrent que l'organisation pourrait maximiser l'efficacité de ses plans de rétention en tenant compte des particularités de la diversité des personnels concernés.

L'utilisation du modèle a amené une lecture différente des départs volontaires en permettant d'identifier les événements qui ont provoqué ces départs. La notion de choc permet d'améliorer la compréhension d'ensemble de la problématique des départs volontaires, puisque la moitié de ces derniers, au cours de la période étudiée, a été initiée par un choc. L'organisation pourrait intervenir suite à bon nombre des événements à l'origine des départs, ce qui en éviterait sans doute plusieurs. Par exemple, une intervention lors de certains chocs vécus par les répondants, tels un différend avec un supérieur ou un collègue, ou la réception d'une autre offre d'emploi, préviendrait d'éventuels départs. Par ailleurs, les résultats obtenus auprès des répondants montrent que des parcours de départ récurrents au sein du milieu ont pu être dégagés. Étant donné qu'un nombre semblable de départs est initié par un choc ou par de l'insatisfaction au travail, une politique intégrée de gestion des ressources humaines qui s'attaquerait aux principaux irritants améliorerait la rétention du personnel. L'organisation pourrait amasser des données riches en réalisant systématiquement des entrevues de départ pour documenter davantage les motifs et les événements à l'origine des départs des personnels. Concernant les gestionnaires, ceux-ci pourraient ajuster leurs interventions en fonction de la présence d'un choc et/ou d'insatisfaction de la part d'un employé. Sachant que les décisions de quitter initiées par un choc sont normalement plus marquantes et plus facilement évitables (Morrell *et al.*, 2004), sensibiliser les gestionnaires sur le concept de choc leur fournirait un outil additionnel pour anticiper et prévenir certains départs volontaires.

Dans une perspective de rétention du personnel, il est encourageant pour l'organisation de voir que 13 des répondants ont pris la décision de quitter leur emploi au CHUS plus de six mois après avoir eu leur première pensée de quitter. Ceci laisse un certain temps à l'organisation pour intervenir auprès de ces personnes avant que cette décision ne soit prise. Par contre, pour 9 répondants, cette décision a été prise en moins d'un mois, ce qui donne peu de temps de réaction pour intervenir. Reconnaître le moment où un employé délibère mentalement quant à la décision de quitter ou non son emploi constitue pour les gestionnaires une des difficultés d'intervention visant à prévenir un éventuel départ. Pour éviter le plus grand nombre de départs possibles, le gestionnaire devrait intervenir dès la suspicion d'un événement pouvant être vécu comme un choc ou dès qu'une personne manifeste de façon récurrente de l'insatisfaction face à son travail. La suggestion d'une répondante d'une façon alternative de travailler afin d'éviter son départ suggère que d'autres manières d'organiser le travail permettraient dans certains cas de retenir plus longtemps certains employés. Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre actuel, développer et favoriser des façons de travailler encore peu fréquentes actuellement, tel que le télé-travail pour des catégories d'emploi administratif, pourrait être avantageux pour l'organisation. Il serait aussi intéressant de procéder à une enquête auprès du personnel sur les chocs vécus ou observés qui amènent les gens à se questionner sur leur emploi ou d'intégrer ce thème aux démarches courantes du service des ressources humaines visant à documenter la satisfaction des employés.

Des différences marquées ont été soulevées concernant le délai écoulé entre la première pensée de quitter et la décision de quitter pour les parcours du modèle. Les résultats obtenus lors de notre recherche pour cette caractéristique du modèle ont montré que ce délai était beaucoup plus court pour plusieurs répondants que ce qui est proposé dans le modèle, venant renforcer l'importance d'une intervention rapide.

Les résultats obtenus montrent également que les parcours des répondants ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS pour prendre leur retraite diffèrent des parcours du modèle. Trois des cinq répondants concernés n'ont vécu aucun événement déclencheur qui soit à l'origine de leur départ, la retraite représentant plutôt une étape normale dans leur vie professionnelle. Il y aurait lieu de prévoir une action spécifique pour intervenir auprès de cette catégorie de personnel. Tel que suggéré par un répondant, l'employeur devra voir à ce que les personnes admissibles à la retraite travaillant au CHUS à temps partiel soient au fait des derniers changements dans les pratiques professionnelles et dans l'organisation du travail afin d'assurer une dispensation de soins et de services de qualité. Puisque que le nombre de personnes admissibles à la retraite travaillant à temps partiel risque de s'accroître au cours des prochaines années, l'organisation devra être attentive aux besoins et aux demandes de ce groupe d'employés dans le but de les retenir en emploi plus longtemps.



Finalement, les résultats de notre étude pourraient également donner des pistes d'intervention en matière de rétention aux différents établissements dans le domaine de la santé au Québec.

## B. LIMITES DE LA RECHERCHE

Des limites découlent des choix méthodologiques effectués pour la conduite de la présente étude.

Certaines limites sont inhérentes au contexte propre du mémoire qui exige qu'une seule et même personne effectue l'ensemble de la démarche. Différents moyens ont été utilisés pour assurer la fiabilité du processus de recherche et la traçabilité de la démarche, tels que la rédaction de comptes rendus et la tenue d'un journal de bord. Pour minimiser les biais associés au fait que la collecte de données ait été réalisée par une seule personne, une question a été ajoutée au canevas d'entrevue pour faciliter la prise de conscience des biais potentiels de la chercheuse. Le contexte de l'étude implique également que l'analyse des résultats soit effectuée par cette seule et même personne. La transcription des *verbatim* des entrevues facilite la vérification des conclusions par les pairs. La catégorisation des parcours par une seule personne peut être entachée par les biais de la chercheuse. Ce risque a été minimisé par l'utilisation de règles et de méthodes d'analyse s'appuyant sur des recherches antérieures.

L'échantillon relativement restreint de répondants ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population concernée, ceci n'étant pas par ailleurs l'objectif visé par notre étude. Nous avons plutôt eu recours à divers moyens, explicités au chapitre 3, pour en assurer la transférabilité au sein du CHUS et d'autres établissements dans le domaine de la santé. L'analyse détaillée des parcours a d'ailleurs permis d'illustrer des parcours typiques qui pointent du doigt des cibles d'amélioration applicables au milieu. Bien que notre échantillon restreint reflète bien les diverses catégories d'emploi au sein de l'organisation, il est à noter celui-ci est constitué des départs volontaires d'une même organisation et ne comprend aucun gestionnaire.

Comme la plupart des autres études réalisées à partir du modèle de Lee *et al.* (1999), les données ont été recueillies rétrospectivement aux départs des personnels du CHUS. Quoique l'intervalle de temps entre le départ de l'employé et l'entrevue ait été généralement beaucoup plus court que dans les recherches antérieures, certains biais, en ce qui a trait entre autres à la mémoire des sujets, sont associés à ce type de recherche rétrospective. Or, quitter son emploi constitue un événement marquant dont les gens sont plus susceptibles de se rappeler (Holtom *et al.*, 2005).

### C. AVENUES DE RECHERCHES FUTURES

À la lumière des résultats de notre recherche, des études supplémentaires s'intéressant au processus décisionnel des départs des retraités devront être réalisées,

puisque nous avons constaté une faible concordance de leurs parcours décisionnels avec ceux proposés dans le modèle de Lee *et al.* (1999). Par ailleurs, une enquête plus vaste auprès des employés actuels du CHUS permettraient de recenser les chocs qu'ils ont vécus au cours de leur emploi et les raisons pour lesquelles ils sont restés. Des entrevues de départ systématiques, où l'on questionnerait l'événement à l'origine du départ, permettraient à l'organisation d'identifier la nature prédominante des chocs vécus par ses personnels. Les données recueillies par une enquête auprès des employés ainsi que par la réalisation d'entrevues de départ faciliteraient l'élaboration d'interventions et d'actions adaptées aux chocs vécus par les personnels de cet établissement pour ainsi les retenir plus longtemps.

## CONCLUSION

Compte tenu de la problématique managériale du CHUS à l'égard des départs volontaires et de l'état des connaissances actuel sur le sujet, nous avons entrepris une enquête par entrevue auprès des personnes ayant quitté volontairement leur emploi au CHUS pendant une période donnée, et ce, dans le but de connaître la nature des événements à l'origine de leur départ.

Notre échantillon confirme la pertinence et l'utilité du modèle de Lee *et al.* (1999) pour améliorer notre compréhension des départs volontaires des personnels d'un établissement de la santé au Québec. Les résultats montrent que, parmi les départs étudiés, un nombre semblable découlent d'un choc ou de l'insatisfaction au travail. Ceci suggère que le concept de choc complète et enrichit la compréhension des départs volontaires habituellement étudié sous l'angle de la satisfaction au travail. Les cinq parcours décisionnels du modèle expliquent la plupart des départs volontaires des sujets de l'étude, permettant alors à l'organisation de déterminer des aspects sur lesquels elle a le pouvoir d'intervenir. Par exemple, une intervention des gestionnaires face à des départs initiés par un différend avec un supérieur ou un collègue, par la réception d'une autre offre d'emploi, ou par de l'insatisfaction face aux horaires de travail, pourraient en prévenir et en éviter certains. Notre étude renforce les bonnes pratiques en ressources humaines qui prévoient de réaliser des entrevues de départ, dans le but d'identifier les chocs typiques vécus au sein de chaque département ou unité.

En somme, notre étude a contribué à améliorer spécifiquement notre compréhension des départs volontaires des personnels du CHUS. Par ailleurs, notre recension des écrits sur les départs volontaires montre qu'en dépit des centaines d'études réalisées depuis plusieurs dizaines d'années autour de ce sujet, la compréhension de ces départs demeure encore très limitée.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AIKEN L.H., CLARKE, S.P., SLOANE, D.M., SOCHALSKI, J.A., BUSSE, R., CLARKE, H., GIOVANNETTI, P., HUNT, J., RAFFERTY, A.M. et SHAMIAN, J., « Nurses' Reports on Hospital Care in Five Countries », Health Affairs, Vol. 20, No. 3, (2001), pp. 43-53.

BEACH, L.R., Image theory : Decision making in personal and organizational contexts, Wiley, England, (1990).

BEACH, Lee Roy, The psychology of Decision Making : People in organizations, Sage publications, Thousand Oaks, (1997).

CHEUNG, Jenny, « The decision process of leaving nursing », Australian Health Review, Vol. 28, No. 3, (2004), pp. 340-348.

CURRIVAN, Douglas B., « The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover », Human Resource Management Review, Vol. 9, No. 4, (1999), pp. 495-524.

DONNELLY, David P. et QUIRIN, Jeffrey J., « An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover », Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, (2006), pp. 59-77.

GAERTNER, S., « Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models », Human Resource Management Review, Vol. 9, No. 4, (1999), pp. 479-493.

GILLHAM, Bill, The research interview, Continuum, London, (2000).

GRAWITZ, Madeleine, Méthodes des sciences sociales (4<sup>e</sup> éd.), Dalloz, Paris, (1979)

- GRIFFETH, Rodger W., HOM, Peter W. et GAERTNER, Stefan, « A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium », Journal of Management, Vol. 26, No. 3, (2000), pp. 463-488.
- GRINNELL, Richard M., Social work research and evaluation : Quantitative & qualitative approaches (6<sup>e</sup> éd.), F.E. Peacock Publishers, United States, (2001).
- GUBA, Egon G. et LINCOLN, Yvonna S., « Competing Paradigms in Qualitative Research », *In* N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), Handbook of qualitative research, Sage Publications, Thousand Oaks, (1994), pp. 105-117.
- HOLT, Daniel T., REGH, Michael T., LIN, Jeffrey H.S. et MILLER, Jennifer, « An application of the unfolding model to explain turnover in a sample of military officers », Human Resource Management, Vol. 46, No. 1, (2007), pp. 35-49.
- HOLTOM, Brooks C. et INDERRIEDEN, Edward J., « Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover », Journal of Managerial Issues, Vol. 18, No. 4, (2006), pp. 435-452.
- HOLTOM, Brooks C., MITCHELL, Terence R., LEE, Thomas W. et INDERRIEDEN, Edward J., « Shocks as causes of turnover : what they are and how organizations can manage them », Human Resource Management, Vol. 44, No. 3, (2005), pp. 337-352.
- HOM, P.W., CARANIKAS-WALKER, F., PRUSSIA, G.E. et GRIFFETH, R.W., « A meta-analytical structural equation analysis of a model of employee turnover », Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 6, (1992), pp. 890-909.
- HOM, P.W. et GRIFFETH, R.W., Employee turnover, OH: South-Western College Publishing, Cincinnati, (1995).
- HULIN, Charles L., ROZNOWSKI, Mary et HACHIYA, Donna, « Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions : Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration », Psychological Bulletin, Vol. 97, No. 2, (1985), pp. 233-250.

- KAMMEYER-MUELLER, John D., WANBERG, Connie R., GLOMB, Theresa M. et AHLBURG, Dennis, « The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes : It's About Time », Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 4, (2005), pp. 644-658.
- LEE, Thomas W. et MAURER, Steven D., « The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover », Human Resource Management Review, Vol. 7, No. 3, (1997), pp. 247-275.
- LEE, Thomas W. et MITCHELL, Terence R., « An alternative approach : The unfolding model of voluntary employee turnover », Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1, (1994), pp. 51-89.
- LEE, Thomas W., MITCHELL, Terence R., HOLTOM, Brooks C., McDANIEL, Linda S. et HILL, John W., « The unfolding model of voluntary turnover : A replication and extension », Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 4., (1999), pp. 450-462.
- LEE, Thomas W., MITCHELL, Terence R., WISE, Lowell et FIREMAN, Steven, « An unfolding model of voluntary employee turnover », Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 1, (1996), pp. 5-36.
- LEE, Thomas W. et MOWDAY, Richard T., « Voluntarily leaving an organization : an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover », Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 4, (1987), pp. 721-743.
- LEMIEUX, Vincent, BERGERON, Pierre, BÉGIN, Clermont et BÉLANGER, Gérard, Le système de santé au Québec ; organisations, acteurs et enjeux, Les Presses de l'Université Laval, Canada, (2003).
- MAERTZ, Carl P. et CAMPION, Michael A., « 25 years of voluntary turnover research: a review and critique », International review of industrial and organizational psychology, Vol. 13, (1998), pp. 49-81.
- MARCH, J.G. et SIMON, H.A., Organizations, Wiley, New York, (1958).



MAXWELL, J.A., « Designing a qualitative study », *In* L. Beckman et L.J. Rog (dir.), Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, (1997), pp. 69-100.

MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael, Analyse des données qualitatives (2<sup>e</sup> éd.), (Trad. M.H. Rispal), De Boeck, Paris, (2003).

Ministère de la Santé et des Services sociaux, Les solutions émergentes : Rapport et recommandations, MSSS, Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, Gouvernement du Québec, (2000).

Ministère de la Santé et des Services sociaux, Projection de la main-d'œuvre infirmière, de 2004-2005 à 2019-2020, MSSS, Direction générale du personnel réseau et ministériel, Québec, (2005).

Ministère de la Santé et des Services sociaux, Projection de la main-d'œuvre infirmière de 2006-2007 à 2021-2022, MSSS, Direction générale du personnel réseau et ministériel, Direction de la planification et des soins infirmiers, Québec, (2007).

MITCHELL, T.R., HOLTOM, B.C., LEE, T.W., SABLINSKI, C.J. et EREZ, M., « Why people stay : using job embeddedness to predict voluntary turnover », Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 6, (2001), pp. 1102-1121.

MOBLEY, W.H., « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 2, (1977), pp. 237-240.

MOBLEY, William H., « Some unanswered questions in turnover and withdrawal research », Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, (1982), pp. 111-116.

MOBLEY, W.H., GRIFFETH, R.W., HAND, H.H. et MEGLINO, B.M., « Review and conceptual analysis of the employee turnover process », Psychological Bulletin, Vol. 86, No. 3, (1979), pp. 493-522.

MOBLEY, William H., HORNER, Stanley O. et HOLLINGSWORTH, A.T., « An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover », Journal of Applied Psychology, Vol. 63, No. 4, (1978), pp. 408-414.

MORRELL, Kevin M., LOAN-CLARKE, John et WILKINSON, Adrian J., « Organisational change and employee turnover », Personnel Review, Vol. 33, No. 2, (2004), pp. 161-173.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. et STEERS, R.M., Employee – Organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, Academic Press, New York, (1982).

NEUMAN, W. Lawrence, Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches (3<sup>e</sup> éd.), Allyn and Bacon, Boston, (1997).

O'BRIEN-PALLAS, L., ALKSNIS, C. et WANG, S. Envisager l'avenir : Prévoir la retraite chez les IA au Canada, Institut canadien d'information sur la santé, Ottawa, (2003).

Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, Une nouvelle approche de planification des effectifs infirmiers : des choix à faire de toute urgence !, Québec, (2007).

Organisation de coopération et de développement économiques, « Panorama de la santé – Situation du Canada par rapport aux autres pays de l'OCDE », Synthèse de l'OCDE, (2001).

Organisation de coopération et de développement économiques, « Tackling Nurse Shortages in OECD Countries », OECD Health Working papers, No. 19, (2005).

PETERSON, Shari L., « Toward a Theoretical Model of Employee Turnover : A Human Resource Development Perspective », Human Resource Development Review, Vol. 3, No. 3, (2004), pp. 209-227.

- PIRES, A.P., « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, La recherche qualitative, Gaétan Morin éd., (1997), pp. 113-169.
- PRICE, James L. et MUELLER, Charles W., « A Causal Model of Turnover for Nurses », Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 4., (1981), pp. 543-565.
- ROBSON, Colin, Real World Research : A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers, Blackwell, Oxford, (1993).
- STEEL, Robert P., « Turnover Theory at the Imperial Interface : Problems of Fit and Function », Academy of Management Review, Vol. 27, No. 3, (2002), pp. 346-360.
- STEEL, Robert P. et OVALLE, Nestor K., « A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover », Journal of Applied Psychology, Vol. 69, No. 4, (1984), pp. 673-686.
- STEERS, R.M. et MOWDAY, R.T., « Employee turnover and post-decision accommodation processes », In L.L. Cummings et B.M. Staw, Research in organizational behaviour, JAI Press, Greenwich, CT, (1981), pp. 235-281.
- WALDMAN, J. Deane., KELLY, Frank, ARORA, Sanjeev et SMITH, Howard L., « The Shocking Cost of Turnover in Health Care », Health Care Manage Rev, Vol. 29, No. 1, (2004), pp. 2-7.

**ANNEXE A**

**CANEVAS D'ENTREVUE**

## **ENTREVUE : PRÉAMBULE ET QUESTIONNAIRE**

### **PRÉAMBULE**

- Présentation de l'intervieweur (nom et rôle)
  
- À partir du formulaire de consentement que le répondant aura sous les yeux, présentation du projet et des points suivants :
  - Objectifs et buts du projet
  - Raison et nature de la participation
  - Avantages et inconvénients pouvant découler de la participation
  - Droit de retrait de participation à tout moment
  - Confidentialité et anonymat des données
  - Rôle et coordonnées de la présidente du comité éthique
  
- Réponse à toute question du répondant
  
- Consentement libre et éclairé du répondant

## **QUESTIONNAIRE**

### **EMPLOI AU CHUS**

1. Pendant combien d'années avez-vous travaillé pour l'hôpital à temps plein et à temps partiel ? Pour quel département avez-vous principalement travaillé ? Sur quel horaire ?
2. Pouvez-vous me décrire de façon sommaire quel était votre travail ?

### **DESCRIPTION DU MILIEU DE TRAVAIL**

3. Comment décririez-vous le climat de travail lorsque vous travailliez au CHUS ?
4. Comment étaient vos relations avec vos collègues au CHUS ? Avec votre supérieur immédiat ?
5. Quelle était votre satisfaction relativement aux conditions de travail lorsque vous étiez au CHUS ?

### **ÉVÉNEMENT DÉCLENCHEUR ET INCIDENT CRITIQUE**

6. Pouvez-vous décrire les circonstances entourant la première fois où vous avez commencé à sentir ou à penser que vous devriez quitter votre emploi à l'hôpital ?
7. Y a-t-il un événement particulier qui vous a amené à penser quitter ? Décrivez cet événement et les circonstances entourant cet événement.

### **PRISE DE DÉCISION**

8. Avez-vous senti des pressions quelconques de la part de vos collègues ou de cadres qui vous auraient laissé sentir qu'ils souhaitaient votre départ ?
9. Combien de temps après avoir commencé à penser quitter votre emploi avez-vous décidé de passer à l'action ?

### **OPPORTUNITÉS ET RECHERCHE D'EMPLOI**

10. Avez-vous considéré d'autres alternatives d'emploi ou d'autres options lors de cette prise de décision ?

11. Aviez-vous déjà d'autres offres d'emploi quand vous avez décidé de quitter ?
12. Avez-vous cherché un autre emploi avant ou après avoir quitté l'hôpital ?
13. Lors de votre recherche d'emploi, aviez-vous accès à toute l'information dont vous aviez besoin sur les autres emplois ?

#### **COMPATIBILITÉ ENTRE L'INDIVIDU ET L'ORGANISATION (FIT ORGANISATIONNEL)**

14. Avez-vous décidé que vous seriez mieux dans un autre emploi ? Si oui, pouvez-vous décrire pourquoi ?
15. Comment évalueriez-vous la compatibilité entre vos objectifs personnels (qui peuvent inclure ceux professionnels) et vos valeurs avec celles de l'hôpital ?
16. Est-ce que votre carrière progressait comme vous le souhaitiez ?
17. Est-ce que vos objectifs personnels progressaient de la façon que vous le souhaitiez ?
18. Si vous étiez resté, auriez-vous été en mesure d'atteindre tous vos objectifs de carrière ? Auriez-vous été en mesure d'atteindre vos objectifs personnels ?
19. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du choix que vous avez pris de quitter ? Qu'est-ce qui vous plaît dans ce choix ?

#### **EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES**

20. Avez-vous déjà été dans des circonstances semblables auparavant (en ce qui a trait à un départ d'emploi) ? Si oui, pouvez-vous décrire ce qui est arrivé ?

#### **AUTRES COMMENTAIRES**

21. Nous sommes presque à la fin de l'entrevue, y a-t-il des choses que vous auriez aimé aborder mais sur lesquelles je n'ai pas posé de questions ? Avons-nous bien fait le tour de la question selon vous ?
22. Quelle est mon opinion à ce sujet selon vous ?

**DONNÉES FACTUELLES**

23. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous :

- 16-24 ans
- 25-34 ans
- 35-49 ans
- 50-64 ans
- 65 et + ans

24. Souhaitez-vous vous établir ou demeurer dans la région de l'Estrie ?

25. Quel est votre emploi actuellement ? Est-ce le même type d'emploi et/ou lié à l'emploi que vous occupiez à l'hôpital ?

**CLÔTURE**

26. Comment avez-vous trouvé cette entrevue?

- Remerciement



## **ANNEXE B**

### **CANEVAS D'ENTREVUE POUR LES PERSONNES AYANT QUITTÉ POUR LA RETRAITE**

**ENTREVUE POUR LES PERSONNES AYANT QUITTÉ POUR LA RETRAITE :**  
**PRÉAMBULE ET QUESTIONNAIRE**

**PRÉAMBULE**

- Présentation de l'intervieweur (nom et rôle)
- À partir du formulaire de consentement que le répondant aura sous les yeux, présentation du projet et des points suivants :
  - Objectifs et buts du projet
  - Raison et nature de la participation
  - Avantages et inconvénients pouvant découler de la participation
  - Droit de retrait de participation à tout moment
  - Confidentialité et anonymat des données
  - Rôle et coordonnées de la présidente du comité éthique
- Réponse à toute question du répondant
- Consentement libre et éclairé du répondant

## **QUESTIONNAIRE**

### **EMPLOI AU CHUS**

1. Pendant combien d'années avez-vous travaillé pour l'hôpital? Quel poste occupiez-vous au moment où vous avez pris votre retraite? Depuis combien de temps?
2. Pouvez-vous me décrire de façon sommaire quel était votre travail ?

### **DESCRIPTION DU MILIEU DE TRAVAIL**

3. Comment décririez-vous le climat de travail lorsque vous travailliez au CHUS ?
4. Comment étaient vos relations avec vos collègues au CHUS ? Avec votre supérieur immédiat ?
5. Quelle était votre satisfaction relativement aux conditions de travail lorsque vous étiez au CHUS ?

### **ÉVÉNEMENT DÉCLENCHEUR ET INCIDENT CRITIQUE**

6. Depuis combien de temps étiez-vous admissible à la retraite ?
7. Pouvez-vous décrire les circonstances, tant dans votre vie personnelle qu'au travail, entourant la première fois où vous avez commencé à penser que vous voudriez prendre votre retraite ?
8. Y a-t-il un événement particulier qui vous a amené à penser à prendre votre retraite ? Décrivez cet événement et les circonstances entourant cet événement.
9. Est-ce que ces circonstances ou cet événement particulier vous ont amené à prendre votre retraite plus tôt que vous l'auriez souhaité?
10. Si aucun événement particulier ne vous vient à l'esprit, quelles sont les raisons qui ont motivé votre départ à la retraite? (Ex. : objectif de carrière, nature du travail, etc.)

### **PRISE DE DÉCISION**

11. Avez-vous senti des pressions quelconques de la part de vos collègues ou de cadres qui vous auraient laissé entendre qu'ils souhaitaient votre départ ?

12. Combien de temps après avoir commencé à penser prendre votre retraite avez-vous décidé de passer à l'action ?

13. Pourquoi êtes-vous resté à votre emploi durant cette période ?

#### **OPPORTUNITÉS ET RECHERCHE D'EMPLOI**

14. Avez-vous cherché un autre emploi avant ou après avoir quitté l'hôpital ?

15. Si oui, quelles sont les raisons qui ont motivé cette recherche d'emploi?

16. Considérant votre intérêt de demeurer active sur le marché du travail, à quelles conditions auriez-vous pu demeurer à l'emploi du CHUS?

#### **AUTRES COMMENTAIRES**

17. Nous sommes presque à la fin de l'entrevue, y a-t-il des choses que vous auriez aimé aborder mais sur lesquelles je n'ai pas posé de questions ? Avons-nous bien fait le tour de la question selon vous ?

#### **DONNÉES FACTUELLES**

18. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous :

- 35-49 ans
- 50-64 ans
- 65 et + ans

#### **CLÔTURE**

19. Comment avez-vous trouvé cette entrevue?

- Remerciement

**ANNEXE C**

**FICHE DE PARTICIPATION**

## FICHE DE PARTICIPATION

J'accepte d'être appelé(e) dans les semaines suivant mon départ pour un entretien téléphonique confidentiel, afin de participer à une recherche indépendante visant à mieux comprendre les événements qui enclenchent le processus de départ chez les employés du secteur hospitalier. Cette recherche est réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en administration à l'Université de Sherbrooke, auprès des employés du CHUS.

Nom et prénom : \_\_\_\_\_

Poste occupé : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Pour toute question, vous pouvez communiquer avec Pier B. Lortie au (819) 347-3622.

---

**En cas de refus à participer à cette recherche**, prière d'indiquer :

La raison du refus de participation :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La raison ou le motif du départ :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Merci de votre collaboration !  
Pier B. Lortie

## **ANNEXE D**

### **TABLEAU D'ENTRÉE DE DONNÉES DES ENTREVUES**

**TABLEAU D'ENTRÉE DE DONNÉES**

|     | Poste occupé | Durée à l'emploi | Retraité | Sur appel | Temps PL/PA | J / S / N | Climat | Rel. coll. | Rel. sup. | Cdtns trav. | Motif / Évén. déclencheur | Pressions | Tps action | Âges | Occupation |
|-----|--------------|------------------|----------|-----------|-------------|-----------|--------|------------|-----------|-------------|---------------------------|-----------|------------|------|------------|
| R1  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R2  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R3  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R4  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R5  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R6  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R7  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R8  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R9  |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R10 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R11 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R12 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R13 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R14 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R15 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R16 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R17 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R18 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R19 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R20 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R21 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R22 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R23 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R24 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R25 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |
| R26 |              |                  |          |           |             |           |        |            |           |             |                           |           |            |      |            |



**ANNEXE E**

**MODÈLE DE LEE *ET AL.* (1999)**

## MODÈLE SUR LES DÉPARTS VOLONTAIRES DE LEE *ET AL.* (1999)

| <i>PARCOURS</i>               |                         |   |   |   |   |
|-------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|
| <i>ATTRIBUTS</i> <sup>1</sup> | <b>1</b>                | <b>2</b>                                | <b>3</b>  | <b>4A</b>   | <b>4B</b>   |
| Événement déclencheur         | Choc                    | Choc                                    | Choc  | Insatisfaction au travail                                 | Insatisfaction au travail   |
| Scénario / plan               | Oui                     | Non                                     | Non   | Non   | Non   |
| Violation de l'image          | Non pertinent           | Oui                                     | Oui   | Oui   | Oui   |
| Insatisfaction au travail     | Non pertinent           | Non pertinent                           | Oui   | Oui   | Oui   |
| Recherche d'alternatives      | Non                     | Non                                     | Oui   | Non   | Oui   |
| Offre reçue / à recevoir      | Non                     | Non                                     | Oui   | Non   | Oui   |
| Durée                         | Très court              | Court                                   | Long  | Moyennement long  | Long  |
| EXEMPLES <sup>2</sup>         | Suivre un plan          | Quitter sans avoir de plan              | Quitter pour qqch de mieux                              | Quitter sans avoir de plan                                | Quitter pour qqch de mieux  |
|                               | Transfert d'un conjoint | Non obtention d'une promotion souhaitée | Réception d'une offre d'emploi d'une autre organisation | Insatisfaction accumulée, quitte sans recherche préalable | Insatisfaction accumulée, quitte après avoir trouvé un autre emploi |

<sup>1</sup> Tirés de HOLTOM, Brooks C., MITCHELL, Terence R., LEE, Thomas W. et INDERRIEDEN, Edward J., « Shocks as causes of turnover : what they are and how organizations can manage them », *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 3, (2005), p. 340.

<sup>2</sup> Tirés de HOLTOM, Brooks C. et INDERRIEDEN, Edward J., « Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, No. 4, (2006), pp. 437.