



Canadian Health Services Research **Foundation**
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

Main-d'œuvre satisfaite, main-d'œuvre fidèle : les effets du travail et de l'environnement de travail sur la satisfaction professionnelle, l'épuisement professionnel, la santé physique et le maintien du personnel des foyers pour aînés

Décembre 2005

Isik U. Zeytinoglu, PhD
Margaret Denton, PhD

Partenaires décideurs :

Melody Miles and Kim Richardson
Janis North
Linda Brown
Sherri Muir
Ann Moore and J.B. Podolak
Ken Cook and Carol Jansen
Nancy Lefebvre and Barb Mildon
Lucy Morton
Norma Monahan
Sara Budworth
Aita Moore
Barbara Ruttan
Bruce Eberts
Karen Vintner

Financement fourni par :

Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé
Ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario
Community Care Research Centre

Chercheuses principales :

Dre Isik U. Zeytinoglu
Professeure
DeGroot School of Business
Université McMaster
1280, rue Main Ouest
Hamilton (Ontario) L8S 4M4
Téléphone : 905-525-9140, poste 23957
Télécopieur : 905-521-8995
Courriel : zeytino@mcmaster.ca

Dre Margaret Denton
Professeure et directrice
McMaster Centre for Gerontological Studies
Université McMaster
1280, rue Main Ouest
Kenneth Taylor Hall, bureau 226
Hamilton (Ontario) L8S 4M4
Téléphone : 905-525-9140, poste 23923
Télécopieur : 905-525-4198
Courriel : mdenton@mcmaster.ca

Ce document est disponible sur le site Web de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (www.fcrss.ca).

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, communiquez avec la Fondation :

1565, avenue Carling, bureau 700
Ottawa (Ontario)
K1Z 8R1
Courriel : communications@fcrss.ca
Téléphone : 613-728-2238
Télécopieur : 613-728-3527

This document is available on the Canadian Health Services Research Foundation web site (www.chrsf.ca).

For more information on the Canadian Health Services Research Foundation, contact the foundation at:

1565 Carling Avenue, Suite 700
Ottawa, Ontario
K1Z 8R1
E-mail: communications@chrsf.ca
Telephone: 613-728-2238
Fax: 613-728-3527

Main-d'œuvre satisfaite, main-d'œuvre fidèle : les effets du travail et de l'environnement de travail sur la satisfaction professionnelle, l'épuisement professionnel, la santé physique et le maintien du personnel des foyers pour aînés

Isik U. Zeytinoglu, PhD¹

Margaret Denton, PhD²

¹Université McMaster, DeGroot School of Business

²Université McMaster, McMaster Centre for Gerontological Studies

Remerciements :

L'équipe de recherche désire remercier les personnes et organismes suivants :

Partenaires de recherche

Community Care Access Centre, Hamilton; VON, succursale de Hamilton-Wentworth; *St. Joe's Home Care* (auparavant *SEN Community Health Care*); *Bayshore Health Care*; *Care Plus*; *ComCare*; *Saint Elizabeth Health Care*; SEFPO, local 269; SCFP, local 4800; SEFPO, local 274; *Therapy Health Care*; *Community Rehab*; *Therapy Specialties*; AIIO (au *St. Joe's Home Care*)

Membres du groupe de référence

Melody Miles et Kim Richardson, *Community Care Access Centre*, Hamilton; Janis North, VON, succursale de Hamilton-Wentworth; Linda Brown, *St. Joe's Home Care*; Sherri Muir, *Bayshore Health Care*; Ann Moore et J.B. Podolak, *Care Plus*; Ken Cook et Carol Jansen, *ComCare*; Nancy Lefebvre et Barb Mildon, *Saint Elizabeth Health Care*; Lucy Morton, SEFPO local 269 (au VON); Norma Monahan, SCFP local 4800 (au *St. Joe's Home Care*); Sara Budworth, SEFPO local 274 (au CCAC); Aita Moore, *Therapy Health Care*; Barbara Ruttan, *Community Rehab*; Bruce Eberts, *Therapy Specialties*; Karen Vintner, AIIO (au *St. Joe's Home Care*)

Participants à la recherche

Les préposés au maintien à domicile, les infirmières, les thérapeutes, le personnel de bureau, les responsables de cas, les superviseurs, les coordonnateurs et les gestionnaires qui ont participé à nos groupes de discussion et à nos entrevues auprès des répondants clés, et qui ont collaboré à notre enquête.

Personnel de l'équipe de recherche

Sharon Davies, Bianca Seaton, Linda Boos, Karen Kusch

Principales implications pour les décideurs

- Il est possible de prévenir les problèmes de santé au travail comme le stress, l'épuisement professionnel et les troubles musculosquelettiques que vivent les travailleurs qui ont participé à notre enquête. Trois mesures peuvent contribuer à la salubrité des milieux de travail et à la santé des travailleurs : octroyer un financement public suffisant pour soutenir la prestation de services, éviter de modifier continuellement l'environnement de travail, et prendre des décisions de restructuration rationnelles en tenant compte de l'opinion de tous les intervenants.
- Le stress, les charges de travail importantes et la précarité d'emploi sont des facteurs qui contribuent à la baisse de la satisfaction professionnelle chez les travailleurs des foyers pour aînés. Par contre, certains autres éléments contribuent à accroître la satisfaction au travail : effectuer un travail émotionnel (c'est-à-dire, intervenir sur la vie émotionnelle d'autrui), avoir un salaire et des horaires de travail satisfaisants, sentir le soutien de l'organisme et des collègues, travailler de façon individuelle avec les clients, et posséder un niveau élevé de compétence.
- L'arrivée d'une concurrence dirigée, ou soumise aux forces du marché, a augmenté le taux de roulement du personnel des foyers pour aînés dans les agences qui ont participé à notre étude. Les principales raisons qu'évoquent les travailleurs pour quitter leur agence sont : la causalisation du travail, une rémunération insuffisante, des avantages sociaux insuffisants et l'insécurité d'emploi. Si les gouvernements désirent que le roulement de personnel diminue dans le secteur des foyers pour aînés, ils doivent consacrer suffisamment de ressources pour que le milieu puisse offrir des emplois à temps plein bien rémunérés, assortis d'avantages sociaux comparables à ceux que l'on observe dans les institutions de soins de longue durée et les hôpitaux, de sorte que les travailleurs puissent jouir d'une continuité en ce qui a trait aux heures, aux horaires et au lieu de travail.
- Les troubles musculosquelettiques dont se plaint le personnel sont associés de façon significative à l'augmentation du stress. Par conséquent, nous recommandons aux responsables de politiques de centrer leurs efforts sur les facteurs qui sont source de stress, afin de permettre aux travailleurs des foyers pour aînés de demeurer en santé et dans la population active.

Sommaire

Le présent projet avait pour but d'aider les gestionnaires et les responsables de politiques du système de santé à élaborer des politiques et des stratégies visant, d'une part, à recruter et à conserver les ressources humaines dans le secteur des foyers pour aînés et, d'autre part, à disposer d'une main-d'œuvre satisfaite et en santé. Les chercheurs ont collaboré avec les agences et les syndicats représentant le personnel des agences afin d'examiner les effets du travail et de l'environnement professionnel sur la santé émotionnelle, mentale et physique des travailleurs des foyers pour aînés, et sur leur intention de quitter leur emploi.

Globalement, l'étude visait à répondre à la question suivante : *Quelle incidence l'environnement de travail du personnel des foyers pour aînés et les caractéristiques de ce secteur d'activités ont-ils sur la satisfaction professionnelle, le stress vécu par les employés, leur santé physique et leur désir de rester en emploi?* Nous avons donc examiné les facteurs suivants : les caractéristiques de l'emploi (non conventionnel; travail, salaire et horaires variables), facteurs physiques et psychosociaux associés à l'emploi (environnement physique de travail, lourdeur de la charge de travail, intensification du travail, précarité d'emploi et soutien social), et les facteurs associés au changement organisationnel (restructuration et effet ressenti par les clients). Nous avons plus précisément exploré l'incidence de ces facteurs sur les indicateurs associés aux employés et aux organismes.

Le projet comportait deux phases. Lors de la première phase de notre étude (dont il est fait état ailleurs), nous avons examiné l'effet qu'ont eu la restructuration des services de santé et les autres changements organisationnels sur la santé mentale et physique des travailleurs des foyers pour aînés. Dans la seconde phase, nous nous sommes concentrés sur un ensemble d'éléments qui affectent les indicateurs relatifs aux employés et aux organismes. Les indicateurs associés aux employés sont la satisfaction au travail, le stress, les problèmes de santé physique et les troubles musculosquelettiques. En ce qui a trait aux organismes, l'indicateur est la rétention. Celle-ci fait référence à l'intention des travailleurs de quitter leur emploi et, pour ceux qui sont déjà partis, aux raisons qu'ils avaient de partir et de chercher un autre emploi.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé une méthode mixte qui faisait appel à des données qualitatives et quantitatives. Ces données avaient été recueillies précédemment grâce

à une subvention versée par la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail. Nous avons obtenu les données qualitatives au moyen d'entrevues et de groupes de discussion, et les données quantitatives à l'aide de deux enquêtes intitulées « Questionnaire sur la santé et la vie professionnelle » ou *Health and Worklife Questionnaire* (réalisée auprès de l'ensemble des travailleurs) et de l'« Enquête auprès des anciens employés » (*Survey of Former Employees*). La triangulation des données nous a permis d'analyser les résultats de l'étude de façon à dégager une image plus détaillée et plus complète.

L'étude démontre que la restructuration et les changements organisationnels opérés dans le secteur des foyers pour aînés ont contribué à l'apparition des troubles de santé physique et mentale (notamment le stress professionnel et les troubles musculosquelettiques), de l'insatisfaction au travail et des problèmes de rétention. Les résultats ont établi de façon convaincante que le virage vers un modèle de services en foyers soumis aux forces du marché, modèle connu localement sous le nom de « concurrence dirigée », et l'orientation correspondante vers un environnement de travail de type commercial ébranlent le personnel des foyers pour aînés. Parmi les autres facteurs responsables de ces problèmes, il y a le manque de ressources dans le secteur des foyers pour aînés, la compression des dépenses gouvernementales, l'insatisfaction quant aux heures de travail, le niveau des salaires et des avantages sociaux, l'absence de parité avec les hôpitaux et les CHSLD en matière de rémunération, l'intensification du travail et l'impression que la qualité des services offerts diminue. L'étude démontre également que, en ce qui a trait au salaire, aux avantages sociaux et à la continuité des heures, les conditions de travail sont différentes dans les agences sans but lucratif de ce qu'elles sont dans les agences à but lucratif. Cependant, les employés de ces dernières semblent avoir moins souffert de la restructuration que leurs collègues des organisations sans but lucratif.

Parmi les facteurs qui contribuent à rehausser le niveau de satisfaction et la tendance à rester en emploi on peut nommer : le soutien de l'organisme et des pairs, le travail individuel avec les clients, le travail émotionnel (c'est-à-dire, l'intervention sur la vie émotionnelle d'autrui), et la satisfaction vis-à-vis de l'horaire, de la rémunération et des avantages sociaux. Nous avons également étudié l'association qui existe entre, d'une part, la flexibilité en matière d'emploi et la précarité de l'emploi et, d'autre part, les troubles musculosquelettiques signalés par le personnel. Si nous avons constaté que le stress constitue une source importante de

problèmes musculosquelettiques, nous n'avons par contre établi aucune relation entre ce type de problèmes et le fait d'avoir un emploi de type flexible (temps partiel ou occasionnel), un horaire souple et de vivre une situation précaire d'emploi.

Les résultats de notre étude interpellent les gestionnaires, les syndicats et les responsables de politiques de plusieurs façons. En effet, ils démontrent que le travail et l'environnement professionnel sont des éléments qui affectent profondément les indicateurs associés au personnel et au milieu de travail. Il est donc possible de prévenir les problèmes de santé au travail qui sont vécus par les employés ayant participé à notre étude.

Par conséquent, nous recommandons aux gestionnaires et aux syndicats de porter attention aux effets négatifs du stress, de la charge de travail et de la précarité d'emploi sur la satisfaction ressentie au travail. Nous leur suggérons par ailleurs d'être attentifs aux effets positifs qu'exercent sur la satisfaction des employés, le travail émotionnel, la satisfaction en lien avec la rémunération et les horaires de travail, le soutien organisationnel et celui des pairs, ainsi que l'intervention individuelle auprès des clients. Un haut niveau de compétence a aussi une incidence positive sur la satisfaction ressentie au travail.

Il est donc important que les responsables de politiques reconnaissent le fait que les changements graduels qui surviennent au travail et dans l'environnement externe sont source de stress professionnel, et que ce dernier a des conséquences sur la santé physique, la tension nerveuse vécue au bureau, l'insatisfaction au travail et la tendance à quitter un emploi. Trois mesures peuvent contribuer à la salubrité des milieux de travail et à la santé des travailleurs : octroyer un financement public suffisant pour soutenir la prestation de services, éviter de modifier continuellement l'environnement de travail, et prendre des décisions de restructuration rationnelles qui tiennent compte de l'opinion de tous les intervenants. De plus, nous améliorerons la rétention et le recrutement dans le secteur des services aux aînés en munissant le milieu des ressources suffisantes pour qu'il puisse offrir un plus grand nombre d'emplois permanents auxquels seront associés une rémunération et des avantages sociaux comparables à ceux que l'on retrouve dans le système des soins de courte durée et de longue durée.