

Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Les conditions et stratégies gagnantes du maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires expérimentées dans les ressources d'hébergement domiciliaires et institutionnelles privées et publiques

Chercheur principal

François Aubry, Université du Québec en Outaouais

Cochercheurs

Yves Couturier, Université de Sherbrooke
Saliha Ziam, TÉLUQ - Université du Québec
Élise Ledoux, UQAM
Jean-Luc Bédard, TÉLUQ - Université du Québec
Lise Desmarais, Université de Sherbrooke
Amélie Bernier, TÉLUQ

Collaborateur(s)

Sébastien Savard, Université d'Ottawa
Frédéric Lesemann, Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Établissement gestionnaire de la subvention
Université du Québec en Outaouais

Numéro du projet de recherche

2015-VP-180826

Titre de l'Action concertée

Vieillesse de la population au Québec et ses enjeux socioéconomiques

Partenaires de l'Action concertée

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Ministère de la Famille
Ministère de la Santé et des Services sociaux
Ministère des Transports du Québec
Curateur public du Québec
Office des personnes handicapées du Québec
Société d'habitation du Québec
Fonds de recherche du Québec - Santé (FRQS)
Fonds de recherche du Québec - Nature et technologies (FRQNT)
Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)
avec la collaboration de
Institut de la statistique du Québec

RÉSUMÉ

Le maintien en emploi des préposées (de résidence, aux bénéficiaires, auxiliaires en santé et services sociaux, etc.) dans les divers types de ressources d'hébergement institutionnelles et domiciliaires privées (résidences privées-RPA et ressources intermédiaires-RI), publiques (centres d'hébergement et de soins de longue durée - CHSLD et soins à domicile-SAD des CISSS et CIUSSS) et du tiers-secteur (EESAD) est un enjeu socio-économique fondamental actuellement pour l'ensemble des gestionnaires et travailleurs œuvrant dans ces organisations. Compte-tenu du vieillissement de la population, les besoins en termes de maintien de l'autonomie des aînés sont de plus en plus importants, et ce à tous les niveaux du continuum de service, ce qui provoque une forte demande de préposées.

Ce projet répond au sous-axe « Maintien en emploi des travailleurs expérimentés et des travailleurs aidants auprès des personnes âgées » de l'appel de propositions du FRQSC « Vieillissement de la population au Québec et ses enjeux socioéconomiques ». Les partenaires de l'appel de propositions, notamment le Ministère de la santé et des services sociaux, ont démontré un intérêt à identifier les stratégies par lesquelles des entreprises, privées, publiques et du tiers-secteur, cherchent à maintenir en emploi des préposées expérimentés. Cet intérêt a rejoint les problématiques vécues par les partenaires de milieu (associations, regroupements, fédérations, centres de santé, etc.) qui ont accepté de participer activement au projet.

Les préposées se caractérisent par quatre catégories sociales principales : genre (majoritairement des femmes), précarité (salaires variables selon les milieux, mais globalement faibles), âge (travailleurs vieillissants) et ethnicité (surtout dans les territoires urbains). Le maintien en emploi se calcule à partir du taux de roulement. Dans le réseau de la santé et des services sociaux, ce taux relatif aux 55 ans et plus est de 14.8% en 2015-2016 pour les ASSS contre 14.6% pour les préposées de CHSLD, ce qui démontre l'ampleur du problème. Pour les EESAD, RPA et RI, nous ne détenons que peu d'informations statistiques. Un récent rapport de l'ARIHQ (2016) précise néanmoins l'existence du même enjeu. Dans l'ensemble des secteurs, le maintien en emploi semble d'abord quantitativement une problématique relative aux jeunes recrues. Cette problématique est néanmoins réelle d'un point de vue quantitatif, et préoccupante d'un point de vue qualitatif pour les préposées expérimentées, du fait précisément du risque de perte de l'expérience accumulée pour les organisations. Leurs gestionnaires (propriétaires de RI ou de RPA, gestionnaire et/ou coordonnateur en EESAD en CISSS / CIUSSS) ont donc intérêt à identifier des stratégies afin de maintenir en emploi ces travailleurs.

Ainsi, quelles sont les conditions et stratégies gagnantes au maintien en emploi des préposées dans les ressources d'hébergement institutionnelles et domiciliaires, privées et publiques ? Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée 1) d'entrevues

semi-dirigées avec des préposées (n=80), et d'entrevues semi-dirigées (n=22) et de questionnaires (n=112) avec des gestionnaires des ressources.

Nous présentons tout d'abord une analyse générale de la mobilité d'emploi des préposées, qui nous informe sur les conditions de leur maintien en emploi, ainsi que des stratégies relatives à la gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail. L'efficacité de ces stratégies diffère bien sûr selon le secteur d'activités (privé, public, tiers secteur).

1/ La mobilité des préposées expérimentés est-elle un vrai problème pour les organisations ?

Nous avons pu observer que cet enjeu concerne davantage les préposées peu expérimentés (quelques jours à quelques mois d'ancienneté), qui ne désirent pas rester préposées. Néanmoins, la mobilité des préposées expérimentées est un phénomène réel et préoccupant. Considérant cela, plusieurs processus de mobilité sont observables. Les préposées expérimentés travaillant depuis plusieurs années en RI, RPA et EESAD tendent à vouloir demeurer dans ces organisations, car ils ont développé un équilibre personnel, familial et financier, et veulent profiter des avantages de ce secteur (marges d'autonomie, proximité du gestionnaire, flexibilité des horaires) qui convient à une majorité d'entre eux. Par contre, ils doivent accepter 1) un modèle de financement familial où le conjoint devient indispensable à la vie quotidienne, et 2) une autonomie financière très limitée. Pour les préposées expérimentées travaillant dans le secteur public (SAD et CHSLD), la problématique concerne davantage

1) les mouvements précipités vers des formes de retraite anticipée ou d'autres métiers des CISSS et CIUSSS, et 2) des périodes d'absence prolongée dues à des blessures, maladies ou accidents.

2/ Nous avons identifié **4 stratégies relatives à la gestion des ressources humaines**. Ces stratégies valent globalement pour l'ensemble des secteurs, mais nous précisons le secteur visé prioritairement selon nos résultats. a) La première a trait à la réduction de la précarité des préposées, par une augmentation des salaires et avantage sociaux, surtout dans le secteur privé et le tiers-secteur ; b) La seconde porte sur l'accentuation de la prévention de la santé et sécurité du travail, surtout dans le secteur public ; c) La troisième vise la flexibilité des heures de travail afin de rendre possible la conciliation travail-famille, et ce dans l'ensemble des secteurs ; d) La quatrième a trait aux programmes de développement de carrière, surtout dans le secteur public.

3/ Nous avons enfin mis en lumière **5 stratégies relatives à l'organisation du travail**. e) La première est de diminuer la charge de travail, surtout dans le secteur public ; f) La seconde porte sur le développement d'un climat de travail positif avec les autres préposées, dans l'ensemble des secteurs ; g) Miser sur la proximité du gestionnaire immédiat est la troisième stratégie, surtout dans le secteur public ; h) Promouvoir une culture de la reconnaissance ; i) La cinquième est le développement d'un modèle d'habilitation et de gestion participative, à l'instar de plusieurs programmes déjà mis en place dans d'autres contextes, notamment aux États-Unis.