


La gestion humaine des ressources : L'art d'attirer, retenir et fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations

Nancy Brassard, D.Ba, MA.ed.MEV, CRHA



On constate que de nombreuses organisations font face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou éprouvent des difficultés en termes de recrutement, d'attraction, de rétention et de fidélisation de personnes compétentes.

Or on dit de la gestion axée sur les compétences qu'il s'agit d'une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises. Cela est démontré par une panoplie d'études scientifiques portant, entre autres, sur l'analyse et l'identification des variables qui prédisent ou modèrent l'efficacité ou la productivité d'un travailleur, les conditions à mettre en place pour optimiser la productivité et, surtout, les variables psychologiques favorables à l'optimisation du potentiel humain chez les individus dans leur situation de travail.

Objectifs de la présentation

- Ressortir les principales raisons sous-jacentes aux problématiques d'attraction, de rétention ou de fidélisation du personnel compétent dans certains secteurs;
- Proposer des moyens d'action et des solutions potentielles.

Ce qu'on en dit dans les médias :

- ▶ « La situation est toujours fragile du côté du personnel en CHSLD », confirme le président de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec, le Dr Louis Godin.
- ▶ « Il est évident que la pénurie de personnel n'est pas résorbée », ajoute le président de la Fédération de la santé et des services sociaux du Québec (FSSS-CSN), Jeff Begley.

Mais encore...

- ▶ La pénurie de personnel frappe si fort dans les services de garde que des directeurs d'école doivent parfois s'occuper de groupes d'élèves.

Tiré de : <https://www.tvanouvelles.ca/2020/10/18/penurie-de-personnel-criante-en-service-de-garde>

- ▶ Près de 40 % des petites et moyennes entreprises canadiennes ont du mal à recruter assez de travailleurs, selon une étude de la Banque de développement du Canada (BDC).

Tiré de : <https://espresso-jobs.com/conseils-carriere/deux-pme-sur-cinq-souffrent-dune-penurie-de-main-doeuvre/>



On en parle aussi en d'autres termes...

L'école en souffrance...

Le système de la santé qui agonise...

Le monde du travail a été bousculé!



Quelques Exemples

- Organisations sans frontière;
- Pression pour amener des solutions rapides;
- Exigences pour améliorer les résultats financiers;
- Diversité culturelle;
- Nouvelles attentes/besoins des travailleurs.



Changements rapides de l'environnement

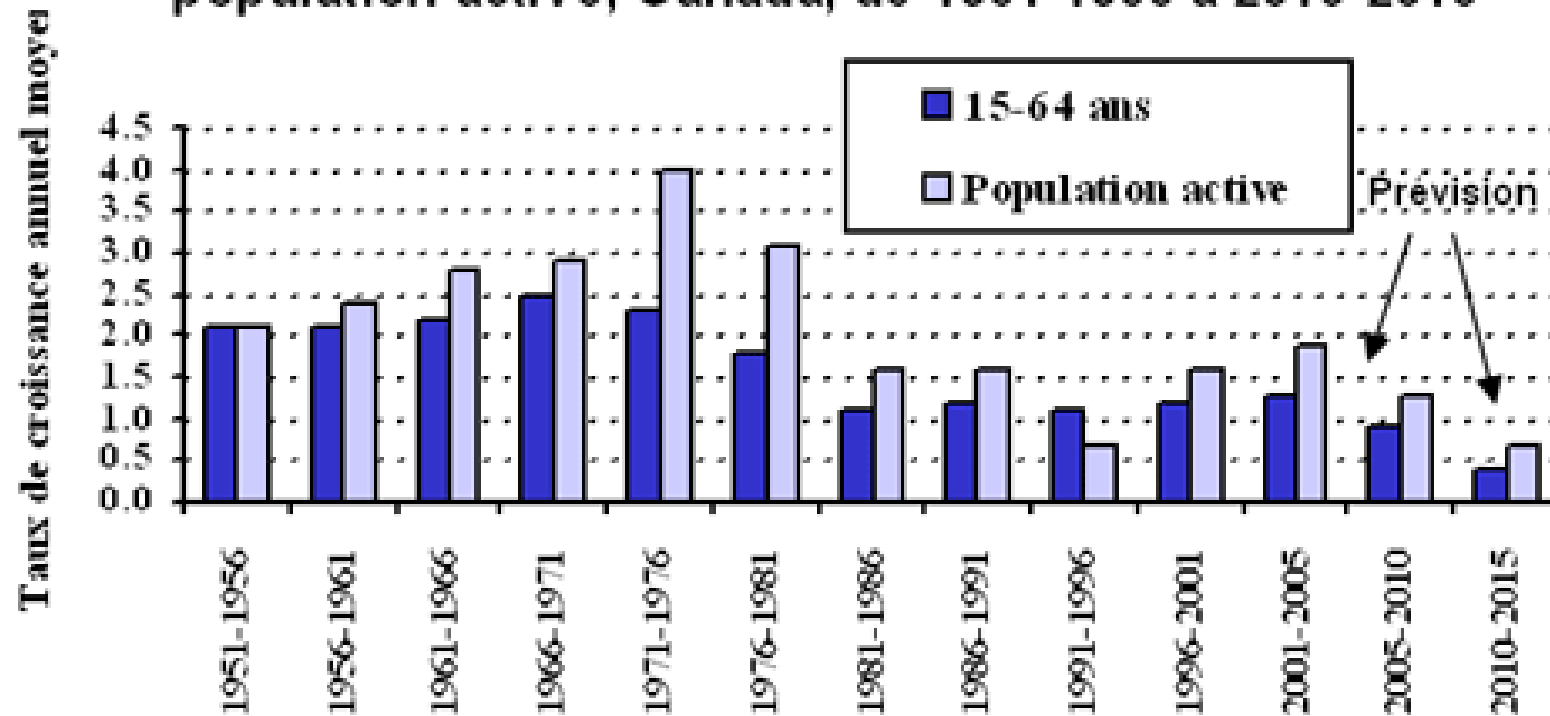
- La main-d'œuvre (mobile et internationale);
- La télécommunication (globale);
-
- L'organisation (transnationale);
- La compétition (mondiale);



Changements touchant la Main-d'œuvre

1. Le ralentissement de la croissance de la population
2. Le ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre
3. La baisse du taux d'activité des humains
4. La décroissance du nombre de jeunes travailleurs
5. La hausse du taux d'emploi des femmes
6. Le vieillissement de la main-d'œuvre
7. Les besoins de la main-d'œuvre issue des minorités ethniques et ceux des personnes handicapées
8. La hausse du niveau de scolarité des travailleurs

Croissance de la population en âge de travailler et de la population active, Canada, de 1951-1956 à 2010-2015



Source : (1951-2005) Statistique Canada, Enquête sur la population active, Statistiques historiques du Canada et Statistiques démographiques annuelles; (2006-2015) RHDSC-DRPS, Système de projection des professions au Canada, scénario de référence de 2008.

Après 2010, la population active au Canada croîtra très peu.



Changements dans la Dotation

- La numérisation du Curriculum Vitæ
- Le WWW; le web 2.0
- La banque de Curriculum Vitæ informatisée
- Le Courrier Électronique

Tendances et perspectives économiques

► La situation économique en général :

➤ Situation Canadienne relativement saine en comparaison avec celle des pays de l'OCDE.

(Même en temps de pandémie la situation économique demeure « relativement saine »)

Évolution technologique

- Automatisation, la robotisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)
- Certains secteurs sujets à une plus grande croissance et à une plus forte création d'emplois
=
➤ Nouvelles compétences de la main-d'œuvre

Ouverture des marchés étrangers


- Multiplication des accords et traités de Commerce International
- Diversité des Marchés

=

Impacts sur la GRH

Transformation des valeurs sociales

- ▶ Valeurs associées au travail
 - ▶ L'importance que la main-d'œuvre accorde au travail ardu.
- ▶ Valeurs associées à la mobilité
 - ▶ Comment les employés perçoivent-ils les mutations?
- ▶ Valeurs associées à la retraite
 - ▶ La retraite anticipée est-elle à l'ordre du jour?



Selon vous, quels sont les facteurs explicatifs ou les facteurs de risque de problématiques liées à l'attraction, la rétention et la fidélisation des employés dans nos organisations?

Le stress en Milieu de Travail

- Les conséquences du stress :
 - Absentéisme;
 - Diminution de la productivité;
 - Problèmes de santé;
 - Occasionnent une perte financière annuelle dans les organisations.
- Un travailleur sur quatre subirait un stress quotidien au travail.
- Le stress double le risque de troubles cardio-vasculaires.

1. Statistique Canada, 2006
2. Interheart, 2004

Absentéisme

« En moins de trente ans, le taux d'absence prolongée (3 mois et plus) associée à des troubles psychiques est passé de moins de 2 % à près de 40 %. »



Facteurs générateurs de stress au travail

- Facteurs uniques à l'emploi :
 - Charge de travail;
 - Rythme/variété/ travail qui n'a pas de sens;
 - Autonomie;
 - Travail par équipes/ heures de travail;
 - Milieu physique (bruits, qualité de l'air, etc.);
 - Isolement au travail.



Facteurs générateurs de stress au travail

Rôles dans l'organisation :

- Les conflits de rôles (demandes contradictoires, nombreux intermédiaires);
- Ambiguïté d'un rôle (manque de transparence, attentes);
- Niveau de responsabilité.



Facteurs générateurs de stress au travail

Perfectionnement professionnel :

- Aucune chance de promotion/trop de promotion;
- Sécurité d'emploi;
- Possibilités de perfectionnement professionnel;
- Satisfaction liée à l'emploi en général.



Facteurs générateurs de stress au travail

Relations au travail :

- Superviseurs;
- Collègues;
- Subalternes;
- Menace de violence, harcèlement.



Facteurs générateurs de stress au travail

Structure et climat organisationnel :

- Participation;
- Style de gestion;
- Habitudes de communication.




Facteurs générateurs de stress au travail

- ▶ Et d'autres :
- ▶ La conciliation travail-famille...
- ▶ Les besoins de la population augmentent mais pas nécessairement au rythme de l'implantation des mesures et actions à mettre en place pour mieux gérer cette problématique.




Depuis plus d'une décennie, on traite du phénomène
« **d'alourdissement de la clientèle** ».



Dans notre société actuelle, on veut être inclusif, on tente d'intégrer davantage ou différemment, d'accueillir de nouvelles clientèles en nombre souvent plus élevé, on parle de respect et de dignité bref, autant de vœux et d'actions souhaités qui signifient, dans la réalité, que la charge de travail est perçue comme étant alourdie.

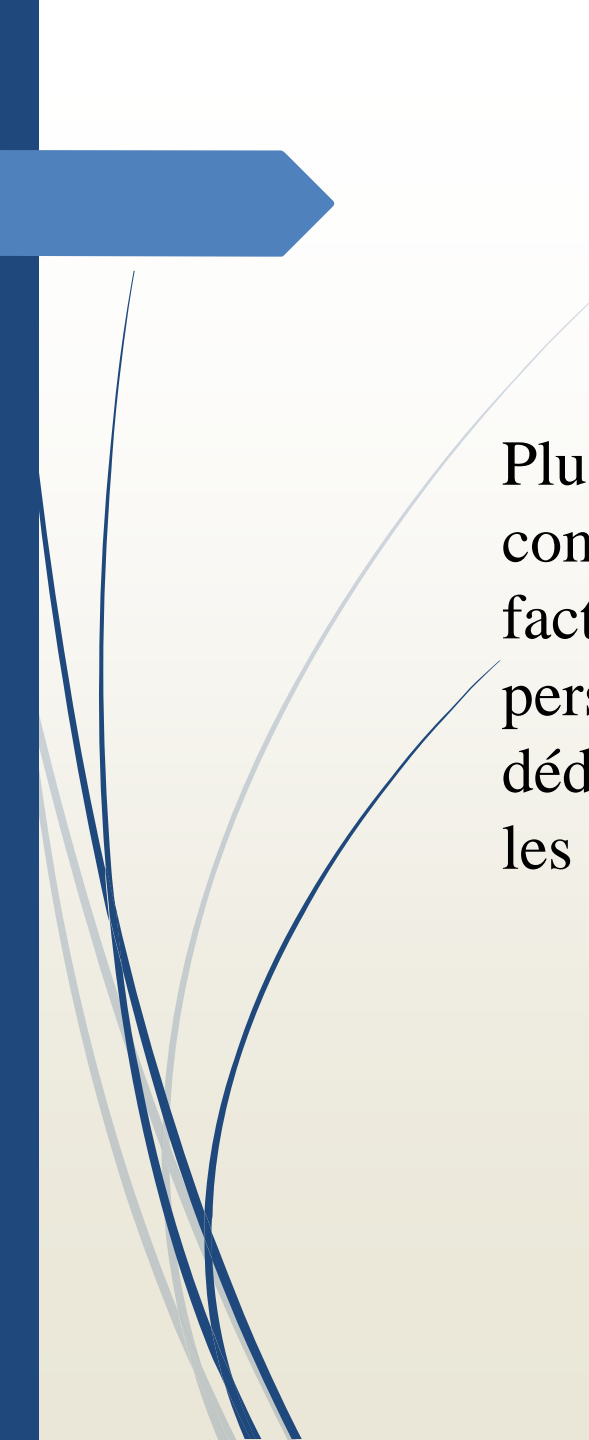


Depuis nombre d'années, plusieurs reconnaissent que d'expérimenter personnellement au travail l'agression, l'agressivité ou la violence, peut conduire à de sérieuses conséquences sur la santé physique et psychologique du personnel soignant mais aussi, pour les patients, la qualité des soins qui leurs sont prodigués, et pour l'organisation dans tout son ensemble.




Il semble reconnu que le stress perçu ou vécu chez les travailleurs qui interviennent auprès de ces personnes contribue à réduire la productivité, augmenter les taux d'absentéisme et le nombre de congés d'invalidité de longue durée, en plus de nuire aux relations avec les collègues et enfin, génère une volonté de quitter son emploi ou d'entretenir un discours négatif à l'égard de son milieu de travail.

- 
- 
- Certains signes avant-coureurs peuvent être observés chez les travailleurs aux prises avec une telle situation. On parle entre autres, d'absences ou de retards fréquents, de difficultés à collaborer ou une incapacité à travailler avec des collègues, une baisse de productivité, de fatigue, de maux de tête, d'insomnie ou de douleurs.



Plusieurs études relèvent que la détresse liée aux comportements des enfants, patients ou résidents semble un facteur de stress important sur le lieu de travail pour le personnel intervenant cependant, aucune d'entre elles ne se dédie à l'identification des types d'agressions rencontrées par les intervenants.

- 
- On peut toutefois lire que l'incidence de la violence augmente dans le secteur public, et que les principaux générateurs de cette violence sont effectivement, les patients ou les prestataires de soins ou de services.
 - Certains auteurs reconnaissent que la violence est directement associée à une perception élevée du stress au travail mais, que les équipes de travail et le support organisationnel disponible pourraient contribuer à atténuer cette perception de stress.



Constats

- Clientèles difficiles et génèrent des défis importants en vue de répondre à leurs besoins spécifiques.
- Grand risque de production de comportements perturbateurs ou à risque mettant en danger la santé physique, émotionnelle ou mentale des travailleurs et intervenants (et des autres personnes ou autres résidents).
- Nombreux travailleurs et intervenants ne possèdent pas la formation ou l'information requise pour intervenir auprès de ces personnes.
- Risque plus élevé d'être exposés à des troubles comportementaux.

Travail et...Santé Mentale!

« Près de 50 % de l'absentéisme au travail est lié aux troubles de santé mentale, ce qui représente entre 70 et 80 % du nombre de jours perdus et un coût annuel de 14 milliards. Après les maux de dos, c'est la tête! » (Le Devoir, 2007).

- Troubles Anxieux;
- Dépression;
- Syndrome d'Épuisement Professionnel.



Facteurs de Risque

- Surcharge de travail;
- Manque de soutien et de reconnaissance;
- Manque d'autonomie au travail;
- Manque de communication et d'information;
- Manque d'ouverture de l'employeur envers les mesures de conciliation travail-vie personnelle;
- Relations tendues dans le milieu de travail (harcèlement psychologique, par exemple);
- Manque de précision dans les consignes et les mandats;
- Précarité de l'emploi, c'est-à-dire ne pas avoir de garantie de pouvoir conserver son emploi;
- Etc.



Facteurs d'Influence

- Difficultés personnelles ou familiales;
- Problèmes financiers, combinés aux exigences liées au travail.
- Engendre : Détresse Psychologique passagère ou des Difficultés d'Adaptation, ou aller jusqu'à avoir des symptômes d'une maladie mentale.



Facteurs Aggravants

- ▶ Jugements négatifs;
- ▶ Discrimination dus aux préjugés (aggrave la souffrance des personnes atteintes de troubles);
- ▶ Certaines personnes peuvent vivre une profonde détresse en raison de tels comportements et attitudes.



Facteurs d'Influence de la Santé Mentale

- Biologiques : Hérité et Santé;
- Personnels : Habitudes de vie, Niveau d'estime de soi, Expériences vécues durant l'enfance;
- Environnement physique : État du lieu de résidence ou Qualité du quartier;
- Environnement social : Qualité des relations établies avec la famille, Amis et Communauté;
- Environnement économique : Statut d'emploi et Conditions de vie.



Organisations pathogènes

1. L'organisation du travail (horaires, flexibilité, TSO);
2. L'intensification du travail (exigences démesurées, attentes élevées des employeurs);
3. L'effritement des conditions d'emploi;
4. Insuffisance de l'autonomie;
5. Des relations humaines détériorées;
6. Une rupture entre les contributions et les rétributions.

Les effets du travail intensif sur la santé


1. Les psychopathologies du travail (traduit par une augmentation des conduites délictueuses en situation de travail);
 2. Les pathologies mentales post-traumatiques (conséquences des agressions contre les personnes dans l'exercice de leur profession);
 3. Les pathologies de surcharge;
 4. Les lésions par hypersollicitation;
- Le syndrome déficitaire (P.ex. Syndrome Déficitaire toxicomanie : Survenant après de longues années d'intoxication volontaire entrecoupées de brèves rémissions, état fait de désintérêt avec apathie, ennui, anxiété, perte du sens de l'initiative et parfois diminution des performances intellectuelles.)



Qu'est-ce que vos organisations font ou mettent en place pour vous attirer, retenir et fidéliser?



Solutions...

- ▶ La latitude décisionnelle;
 - ▶ L'identité au travail;
 - ▶ Le sens du travail;
 - ▶ Le soutien social;
 - ▶ La reconnaissance.
- 



Moyens d'action

- La relaxation et l'identification des éléments stressants;
 - La parole et l'écoute;
 - La concertation;
 - La coopération;
 - La confiance.
-
- Les enquêtes épidémiologiques;
 - L'analyse ergonomique;
 - Les interventions de psychodynamique du travail.

Pour un Gestionnaire « RH »

De nouvelles réalités =

1. de nouveaux rôles
2. de nouvelles tâches
3. de nouveaux objectifs

donc, de nouvelles compétences...



Des méthodes et pratiques
de GRH qui fonctionnent



Gestion axée sur les compétences

*« Une démarche essentielle pour la
compétitivité des entreprises ».*

(Lévy-Leboyer, 2009)





Le Management relationnel

1. Favorise l'expression
2. Met l'accent sur l'information => 2^{ième} pilier du management relationnel
3. Favorise la progression : révélateur + méthode p.ex. leadership par projet de compétences = motivation à s'améliorer (quantité et qualité)
4. Permet de forger un groupe d'individu reconnu : pratique quotidienne authentique, exigeante et respectueuse de l'identité de chacun (Labruffe, 2005)



L'évaluation des compétences

- La sélection des personnes compétentes;
- Le processus d'adéquation;
- L'intégration, la période de probation et la première évaluation;
- Le pouvoir de l'autoévaluation;
- Le pouvoir du langage humanisant.



En conclusion...

- ▶ Certes, les défis s'avèrent nombreux, mais les possibilités qu'offre la gestion humaine des ressources de ses méthodes et pratiques, sont indéniables.
- ▶ On parlera alors de climat de travail amélioré, d'employés plus satisfaits, d'attrait d'employés compétents, de rétention puis de fidélisation de ceux qui le sont et, surtout, d'un processus continu et volontaire de développement qui mène réellement à l'entreprise d'actions concrètes visant l'amélioration des compétences.
- ▶ La sensibilisation a été effectuée et les outils existent. Il incombe maintenant aux gestionnaires compétents de veiller à l'utilisation d'un vocabulaire adéquat et de s'approprier ces outils et moyens d'action pour ensuite les implanter rigoureusement en vue d'amener les individus à être plus heureux dans leur travail, et ce, dans une perspective de gestion plus humaine des ressources.

À vous de jouer!

MERCI DE VOTRE ATTENTION!

