



Recruter et fidéliser le personnel soignant : une étude exploratoire

Christophe Fournier

Professeur des Universités

IAE de Montpellier, Université Montpellier 2

Montpellier Recherche Management – CR2M



Contexte et problématique

- Secteur en pénurie au niveau des
 - IFSI
 - Établissements

63% des établissements auraient des difficultés à recruter des infirmières, et 51,8 % des aides soignants (Haroche, 2010).

- Tensions sur les salaires et turnover
- Nouveaux rôles dans la politique de santé

Comment **recruter** et **fidéliser** le personnel soignants ?

Plan

- Etat de l'art
- Positionnement et Questions de recherche
- Méthodologie
- Résultats
- Discussion
- Limites et voies de recherche

Plan

- **Etat de l'art**
- Positionnement et Questions de recherche
- Méthodologie
- Résultats
- Discussion
- Limites et voies de recherche

Etat de l'art

- Abondance de travaux notamment sur le stress, le turnover, la satisfaction... la motivation...
- La plupart des théories de la **motivation** mobilisées
 - Attentes
 - Attribution
 - Satisfaction / dissatisfaction....Herzberg
- Des synthèses récentes sur la **satisfaction**
 - 2 méta-analyses :
 - Blegen (1993) ; Zangaro et Soeken (2007)
 - 1 revue de littérature
 - Hayes et al (2010)

Etat de l'art

- Mise en évidence de multiples **déterminants** de la satisfaction
 - Stress, autonomie, ambiance « soignants médecins »...
 - Facteurs inter, intra et extra personnels
(âge, stratégie d'adaptation, cohésion équipes, charge de travail, rémunération...)
- Conclusion
 - Des facteurs de **contenu** du travail
 - Des facteurs de **contexte** du travail

Plan

- Etat de l'art
- **Positionnement et questions de recherche**
- Méthodologie
- Résultats
- Discussion
- Limites et voies de recherche

Positionnement et Questions de recherche

- Mise en évidence dans la littérature
 - de la relation « satisfaction - turnover »
 - De nombreux antécédents de **contexte** et de **contenu** du travail sur la satisfaction
- Utilité de l'approche d'Herzberg
 - Permet de synthétiser le phénomène
 - Génération Y et pertinence d'Herzberg

Les questions de recherche

- Constat

Difficultés à recruter, turnover, IFSI non remplis (-8%)

- QR1

Quels sont, **aujourd'hui**, les facteurs de motivation les plus recherchés par les jeunes qui décident d'entrer dans la carrière de soignants ?

Les questions de recherche

- Constat

12 ans d'activité en moyenne (Haroche, 2010).

« Bon nombre d'infirmiers ont un plan de mobilité après 5 ou 10 ans » (Rapiau et Riondet, p 95, 2009)

- QR2

Quelles sont les attentes de ces jeunes en termes de facteurs de motivation lorsqu'ils se projettent **dans 10 ans**, dans la carrière de soignant ?

Les questions de recherche

- Constat

Quelles attentes en fonction de quel profil ?

- QR3

La hiérarchie de ces facteurs de motivation varie-t-elle (aujourd'hui et dans 10 ans) en fonction des profils des individus ?

Plan

- Etat de l'art
- Positionnement et Questions de recherche
- **Méthodologie**
- Résultats
- Discussion
- Limites et voies de recherche

La méthodologie

- Le questionnaire

Le questionnaire

Facteurs de Motivation	Votre classement des facteurs de motivation AUJOURD'HUI
La reconnaissance : être reconnu par ses collègues, sa hiérarchie, ses subordonnés pour ses bonnes performances dans son travail.	
La réalisation de soi : avoir les sensations liées au fait de mener à bien son travail, de trouver des solutions aux différents problèmes qui se posent ou de voir les résultats de son propre travail.	
L'avancement : avoir des opportunités de promotion et d'avancement en fonction de ses compétences.	
Le statut : avoir tous les attributs témoignant du statut de personnel soignant.	
La rémunération : avoir un salaire qui couvre non seulement les dépenses quotidiennes mais qui puisse aussi permettre d'aller au-delà.	
La hiérarchie : travailler avec un cadre de soins compétent dans son travail et qui sache également prendre en considération le bien être de ses subordonnés.	
Le travail proprement dit : avoir un travail intéressant, relativement varié et autonome et permettant de relever des challenges.	
La sécurité de l'emploi : bénéficier d'une certaine sécurité de l'emploi dans l'entreprise.	
Les collègues de travail : travailler avec des collègues sympas et attentionnés.	
Le développement personnel : avoir la possibilité dans son travail de développer et de faire évoluer son savoir-faire et ses compétences.	
Les bénéfices en nature : avoir d'importants bénéfices en nature pour assurer notamment une excellente protection personnelle (santé, mutuelle...).	
Les conditions de travail : travailler dans un environnement sécurisé et attractif.	

La méthodologie

- Le questionnaire
- L'échantillon

L'échantillon (n = 253)

Variables	%
Genre	
Homme	13.4
Femme	86.6
Age	
Moins de 27 ans	65,3
Plus de 27 ans	34,7
Formation	
Infirmier	59.5
Aide soignant	40.5
Année de formation *	
1 ^{ère} année	38.6
2 ^{ème} année	36.4
3 ^{ème} année	25
Formation en IFSI	
Lié à la FHP	71.7
Lié à un CHU	28.3
Expérience professionnelle préalable	
Oui	35,1
Non	64,9
Volonté de travailler dans un établissement	
Privé	44,8
Public	55,2

* Concerne uniquement les étudiants infirmiers

La méthodologie

- Le questionnaire
- L'échantillon
- Le traitement des données

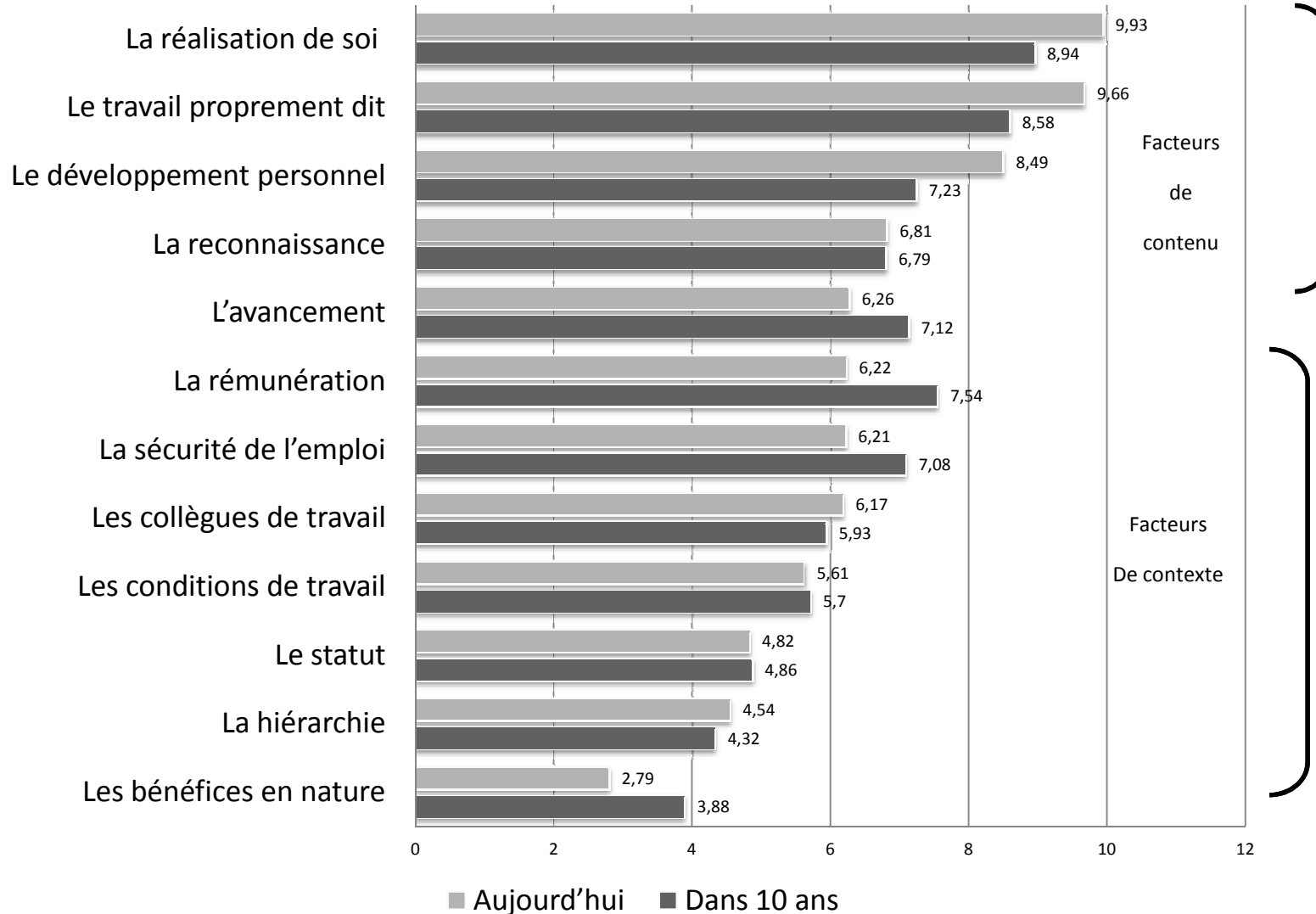
Le traitement des données

- Questions à réponses multiples ordonnées
- Deux analyses
 - Calcul d'un rang moyen pour chaque facteur
 - Calcul du nombre de fois où ce facteur est placé en rang 1
- Analyses bivariées

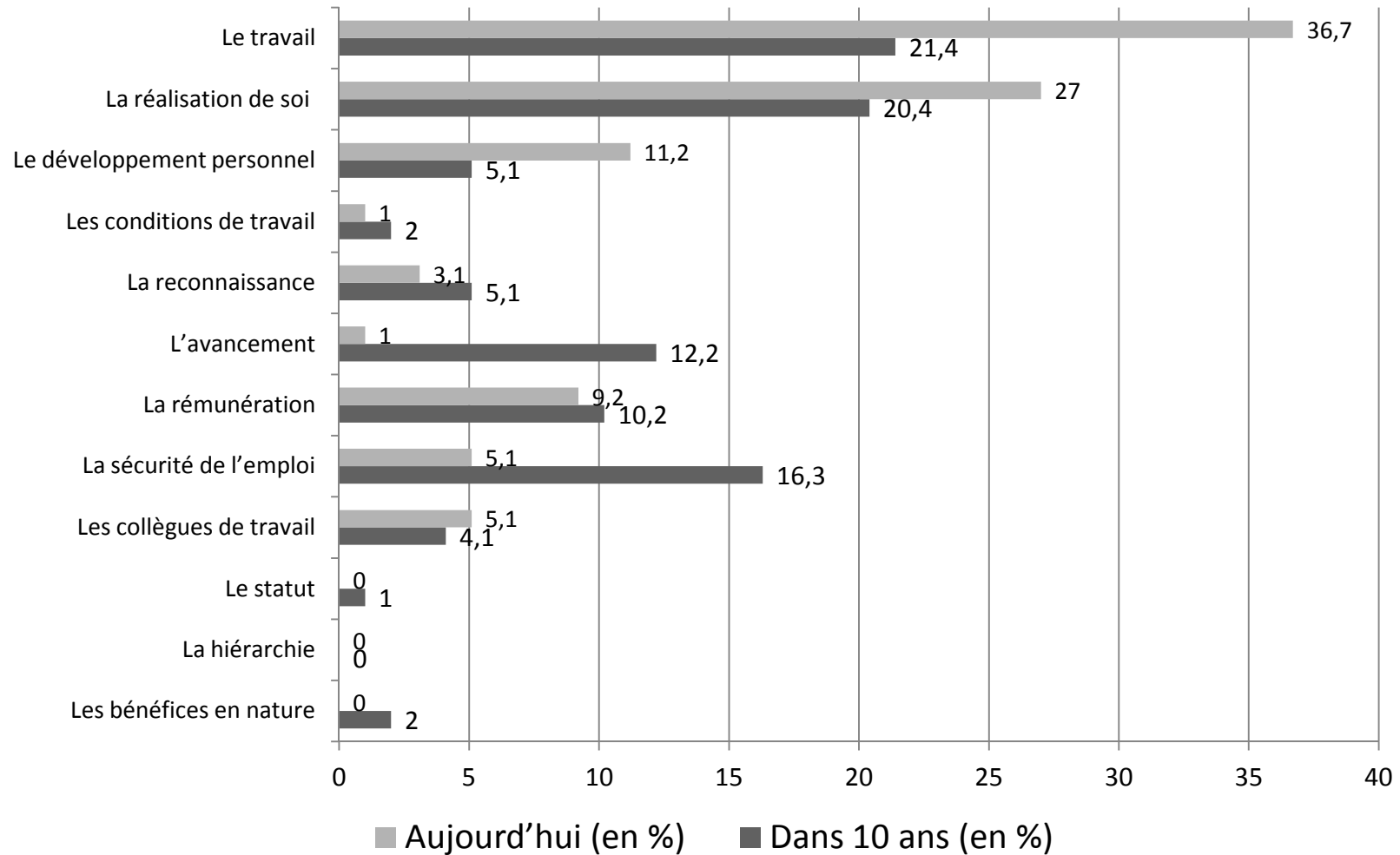
Plan

- Etat de l'art
- Positionnement et Questions de recherche
- Méthodologie
- **Résultats**
- Discussion
- Limites et voies de recherche

Les résultats : rangs moyens



Les résultats : facteur classé en 1



Motivations aujourd'hui (QR1)

- Les quatre facteurs prioritaires
 1. la réalisation de soi
 2. le travail proprement
 3. le développement personnel
 4. la reconnaissance
- Les derniers facteurs
 12. les bénéfices en nature,
 11. les relations avec la hiérarchie
 10. le statut et les conditions de travail

Motivations dans 10 ans (QR2)

Idem

1. La réalisation de soi
2. le travail proprement

Mais

3. La rémunération (5^{ème} initialement)
4. L'avancement (6^{ème} initialement)
5. La sécurité de l'emploi (8^{ème} initialement)

Analyses bivariées

- Croisement avec différentes variables
- Une seule relations significative
- Etudiant infirmier vs Elève aide soignant
- Sécurité de l'emploi pour AS
 - Moindre technicité
 - Personnes plus âgées, cycle de vie familiale
 - Reconversion professionnelle ?

Plan

- Etat de l'art
- Positionnement et Questions de recherche
- Méthodologie
- Résultats
- **Discussion**
- Limites et voies de recherche

Discussion

- Principaux apports
 - Réplication étude d'Herzberg
 - Echantillon en France
 - Etudiants
 - Vision dynamique

Discussion

- « oubliez les louanges, oubliez les sanctions, oublier l'argent, proposez un travail plus intéressant »
- Communiquer sur la profession
 - Etre plus explicite sur la profession
 - Le « stéréotype » de l'infirmière
 - La diversité du métier, sa richesse, ses possibilités d'évolution...

Discussion

- Communication au niveau de l'établissement
 - bon nombre d'attentes sont satisfaites par les établissements
 - Horaires en 12h
 - Propositions de formations
- Attention particulière lors de la rédaction des offres d'emplois
- Proposer des plans de carrière
- Résultat surprenant sur le « cadre de soin »

Plan

- Etat de l'art
- Positionnement et Questions de recherche
- Méthodologie
- Résultats
- Discussion
- **Limites et voies de recherche**

Limites et voies de recherche

- Est-il facile de se projeter dans 10 ans ?
 - Mener une vraie étude longitudinale
 - Interroger du personnel en poste
- Répliquer cette étude avec d'autres soignants
 - Autres IFSI
 - Considérer la variété du métier d'infirmier



Merci de votre attention !

christophe.fournier@univ-montp2.fr

