



UNE FORMULE GAGNANTE

De meilleurs horaires de travail et la fin d'une grave pénurie à l'urgence. Comment le CSSS de Papineau a-t-il réussi ce tour de force ?

PAR Jean-Marc Papineau

« **L** La clé est d'éliminer les heures supplémentaires obligatoires », affirme Jocelyne Villeneuve-Morin, directrice de la santé physique et des soins infirmiers au CSSS de Papineau depuis mai 2006. Cette infirmière est à l'origine du projet « Une fin de semaine sur trois de travail » qui a grandement amélioré les conditions de travail et la qualité de vie des quelque 120 infirmières de l'hôpital de Papineau, situé dans la région de l'Outaouais.

D'abord instauré en novembre 2006 à l'urgence, le projet a si bien fait ses preuves qu'il a été rapidement étendu à l'ensemble de l'établissement hospitalier. Deux ans plus tard, l'hôpital de Papineau est redevenu un milieu de travail attractif. Le projet a permis de stopper les nombreux départs d'infirmières vers d'autres établissements. Voilà tout un tour de force dans une région jouxtant l'Ontario où les conditions salariales offertes aux infirmières sont plus avantageuses.

D'autres bénéfices du projet : le recrutement de 24 nouvelles infirmières et un recours dix fois moins élevé aux agences en l'espace d'un an pour le personnel de la salle d'urgence. Au final, l'urgence de l'hôpital de Papineau a connu une diminution importante de sa pénurie infirmière.

« Les résultats tangibles apportés par ce réaménagement de l'horaire sont très positifs et continuent de se perpétuer. C'est une belle réussite dans une des régions du Québec les plus touchées par la pénurie d'infirmières, a déclaré la présidente du dernier jury de sélection de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) lors de la remise, en avril dernier, de la palme de l'AQESSS dans la catégorie *Initiative en ressources humaines* 2008 aux artisanes du projet « Une fin de semaine sur trois de travail ».

À peine recrutée par le CSSS de Papineau, Jocelyne Villeneuve-Morin a avisé la directrice générale et la directrice des ressources humaines qu'elle cessait immédiatement le recours aux heures supplémentaires obligatoires. « Bien des gestionnaires et des infirmières ne croyaient pas que l'on pouvait abolir comme ça les heures supplémentaires obligatoires du jour au lendemain. Cet abandon a rapidement fait le tour des établissements de santé de la région, mais bien des gens ont continué à ne pas y croire. Nous y sommes parvenues en réglant au cas par cas chaque problème de gestion du personnel qui s'est présenté avec la réorganisation de l'horaire et des tâches. »

AVEC LE SYNDICAT

Cette décision a fouetté le moral des troupes. « Il fallait faire quelque chose, car la situation était devenue intolérable, dit Jocelyne Villeneuve-Morin. Le recours à l'assurance salaire et les départs étaient devenus monnaie courante. À un moment, par exemple, il ne restait plus que six infirmières sur une quinzaine à l'urgence ! Notre projet a redonné confiance au personnel infirmier. Il s'est rendu compte que nous étions sérieux dans notre engagement de cesser de leur imposer des heures supplémentaires, une façon de faire qui était malheureusement devenue une pratique courante de gestion. « La vapeur a été renversée. Et nombre d'infirmières ont alors commencé à offrir de leur propre chef de travailler davantage d'heures, mais à leur convenance. »



© SYLVAIN MARIÉ

Jocelyne Villeneuve-Morin, une gestionnaire d'expérience.



Jocelyne Villeneuve-Morin n'en est pas restée là. Elle a aussi proposé de permettre aux infirmières de travailler seulement une fin de semaine sur trois, plutôt qu'une sur deux, malgré le contexte de sérieuse pénurie de personnel. « Plusieurs personnes sont tombées de leur chaise quand j'ai énoncé cette idée », illustre Jocelyne Villeneuve-Morin.

Comment expliquer la réussite de changements si radicaux ? Par une entente avec le syndicat afin que les infirmières à temps partiel régulier offrent un minimum de huit jours de travail par deux semaines, au lieu de quatre jours, avec l'assurance de bénéficier désormais de deux fins de semaine de repos sur trois. « Le projet pourrait être mis en pratique partout au Québec, pour autant qu'il existe un climat de partenariat avec le syndicat, comme c'est le cas chez nous, souligne Jocelyne Villeneuve-Morin. C'est un préalable essentiel. Sinon, il est très difficile de pouvoir réorganiser un horaire de travail. »

Un autre facteur a grandement contribué au succès de l'opération : la crédibilité. Jocelyne Villeneuve-Morin est une gestionnaire d'expérience sur le terrain. Elle a en effet travaillé

comme infirmière-chef à l'hôpital de Papineau durant 23 ans. Inutile de dire qu'elle connaissait au quotidien les grandes difficultés que vivaient ses consœurs de plus en plus démobilisées et épuisées. Les solutions qu'elle a préconisées dans le cadre du projet sont le fruit de ses observations au fil des ans.

« Oui, mais ce projet est le fruit d'un travail collectif, s'empresse de dire Jocelyne Villeneuve-Morin. Il n'aurait pu se réaliser sans la confiance de la directrice générale, Réjeanne Pilote, la collaboration de la directrice des ressources humaines, Hélène Fortier, et l'enthousiasme de l'infirmière-chef de l'urgence, Josée Bergeron, qui a accepté de réaliser le projet-pilote dans son secteur. »

Abolition des heures supplémentaires obligatoires, doublement du nombre d'heures de travail par période de 14 jours et réduction du travail de fin de semaine, voilà des mesures fort simples *a priori*.

« Oui, mais leur implantation exige beaucoup de travail ainsi qu'un suivi systématique avec tous les partenaires », conclut Jocelyne Villeneuve-Morin toujours à l'affût de nouvelles idées pour que le personnel infirmier puisse mieux concilier travail et famille. ■

« La clé est d'éliminer les heures supplémentaires obligatoires. »

JOCELYNE VILLENEUVE-MORIN



Portez-la fièrement!

Les profits de la vente des épinglettes seront versés à la Fondation de recherche en sciences infirmières du Québec

Photo: Carmelle Dostie

BON DE COMMANDE (en caractères d'imprimerie s.v.p.)

Nom à la naissance _____ Prénom _____ N° de permis de l'OIIQ _____

Adresse personnelle _____ Ville _____ Code postal _____ Province _____ Téléphone _____

JE DÉSIRE RECEVOIR L'ÉPINGLETTE 2,5 cm (1 po) AP-14 3,8 cm (1,5 po) AP-15

MODE DE PAIEMENT Débitez ma carte Visa MasterCard Quantité _____ x 10 \$ = Total _____ \$

N° de la carte Date d'expiration

Signature obligatoire _____

Les taxes – TPS et TVQ – ainsi que les frais de livraison sont compris. Le prix est modifiable sans préavis. N° de TPS 107643140 / N° de TVQ 10-0616-3404

Télécopiez ou postez ce bon de commande au : Centre de documentation – OIIQ 4200, boul. Dorchester Ouest, Westmount (Québec) H3Z 1V4 • 514 935-5273

