

# Bilan

La féminisation de la médecine suisse progresse continuellement<sup>1</sup>. Aujourd'hui, les femmes représentent près de 50% du personnel médical hospitalier et elles sont nettement majoritaires dans la relève. Pour cette seule raison, la conciliation entre travail et famille revêt une importance essentielle dans une stratégie du personnel moderne. Mais on constate aussi une évolution des valeurs chez les membres masculins du corps médical : les jeunes médecins sont plus exigeants sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ou loisirs et ils veulent s'investir davantage dans leur rôle de père. La présente étude apporte au débat un point de vue complémentaire et important en présentant une argumentation économique axée sur le rapport coût-utilité. Les résultats montrent clairement que l'introduction de mesures ciblées est payante pour un établissement hospitalier, non seulement sur le plan de la politique du personnel mais aussi, pour tout un ensemble de raisons, sur le plan économique.

Une politique du personnel ouverte à la famille destinée au corps médical a pour but d'aider les médecins à concilier le mieux possible travail et famille afin d'éviter que les conflits entre vie familiale et vie professionnelle ne pèsent sur le fonctionnement quotidien de l'hôpital. Cette politique a un impact direct lorsque, concrètement, elle permet à un homme ou à une femme médecin de travailler dans un établissement et, ainsi, de lui apporter ses compétences. Elle peut aussi avoir un impact indirect en augmentant l'attractivité de l'hôpital en tant qu'employeur de personnel qualifié. A contrario, une politique du personnel qui ne tient pas compte des contraintes familiales de ses employés fait courir à l'établissement des risques économiques importants, comme des taux de fluctuation plus importants, des conditions de recrutement moins intéressantes ou un stress élevé pour le personnel, pour ne citer que trois facteurs de risque. Ces risques ont un coût direct : il faut par exemple engager des dépenses pour pourvoir des postes devenus vacants ou payer des heures supplémentaires à celles et ceux qui travaillent plus pour compenser l'absentéisme. Et même si beaucoup de ces effets ne peuvent que donner lieu à une estimation de coût, l'exemple des fluctuations de personnel illustre bien l'ampleur des risques financiers.

A contrario, l'étude montre comment une politique du personnel ouverte à la famille permet d'éviter les coûts induits par le manque de compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale. Car une telle politique déploie de multiples effets. L'hôpital devient attractif, ce qui lui permet de recruter et de fidéliser du personnel qualifié. Bénéficiant d'un pool de personnel performant et motivé, l'établissement est peu exposé à l'absentéisme, la satisfaction de ses patients est élevée et il jouit d'une image positive. Les mesures favorables à la famille font progresser la qualité des structures, la qualité des processus et, in fine, la qualité des résultats de l'hôpital. Gérer les ressources humaines d'un établissement hospitalier en tenant compte des contraintes

---

<sup>1</sup> Confédération suisse – Conseil suisse de la science et de la technologie (2007) : Démographie médicale et réforme de la formation professionnelle des médecins.

familiales du personnel contribue ainsi directement et durablement au succès de l'entreprise. Les dépenses à engager pour mettre en place des mesures favorables à la famille, par exemple pour coordonner des horaires de travail à temps partiel ou pour financer des allocations pour frais de garde, ne doivent donc pas être considérées comme de simples charges de personnel supplémentaires, mais plutôt comme des investissements dans la compétitivité de l'hôpital. Les établissements hospitaliers suisses se heurtent, aujourd'hui déjà, à une concurrence nationale et internationale pour recruter du personnel qualifié. Demain, les hommes et les femmes médecins pourront, encore plus qu'aujourd'hui, choisir les emplois qui leur proposent des conditions-cadre et des perspectives d'avenir optimales. Les hôpitaux devront donc proposer des conditions de travail favorables à la famille pour être en mesure de recruter les meilleurs médecins.

La clé de la conciliation entre travail et famille réside dans l'organisation du travail, ou plus précisément dans l'organisation du travail quotidien. C'est là en effet que se définissent très concrètement les conditions, les possibilités et les marges de manœuvre permettant d'instaurer une culture du travail dans laquelle il est possible de concilier vie professionnelle et vie familiale au quotidien. Les directions des cliniques et les cadres ont un rôle clé à jouer pour que les hôpitaux deviennent un monde du travail ouvert à la famille. Ils doivent soutenir la conciliation travail-famille et montrer l'exemple. On entend trop souvent encore des cadres arguer que des mesures favorables à la famille sont incompatibles avec les spécificités du métier de médecin et les exigences particulières du fonctionnement des hôpitaux.

La présente étude fournit à la fois les instruments et les arguments économiques pour voir sous un nouvel angle les mesures favorables à la famille destinées au corps médical. Les échelons supérieurs de la hiérarchie hospitalière y trouveront tout ce qui est nécessaire pour s'investir dans une politique du personnel ouverte à la famille.