

Management summary

L'ASMAC a fait réaliser une analyse de l'impact économique que peut avoir une politique du personnel favorable à la famille destinée aux médecins travaillant dans le secteur hospitalier stationnaire. Son but : apporter des éléments pour faire face aux multiples défis auxquels sont confrontés les hôpitaux, en particulier dans le domaine de la médecine. Aujourd'hui déjà, on perçoit les signes de la profonde mutation entamée par le marché du travail du personnel de santé. La concurrence pour recruter les médecins augmente et il est de plus en plus difficile de pourvoir des postes en faisant appel à des médecins étrangers. Dans le corps médical, le nombre de femmes en activité progresse constamment depuis des années, reflétant l'évolution intervenue dans les facultés de médecine, où bien plus de la moitié des étudiants sont des étudiantes. La relève médicale se féminise ! Comme dans d'autres professions, les exigences des femmes et des hommes médecins évoluent en ce qui concerne l'équilibre entre travail et famille. Il n'y a pas que les femmes qui souhaitent avoir une meilleure qualité de vie en conciliant mieux vie professionnelle et vie familiale. Les hommes, eux aussi, désirent s'investir davantage en dehors de leur métier, dans la famille et les loisirs. Il faut que les hôpitaux réagissent à cette nouvelle donne du marché de l'emploi et proposent des conditions de travail attractives pour les familles afin de s'imposer face à la concurrence pour attirer les meilleurs médecins.

Pratiquer une politique du personnel favorable à la famille est certes un geste social, mais c'est aussi – et surtout – un atout économique pour recruter et fidéliser un personnel médical hautement qualifié. Lorsqu'ils refusent la mise en œuvre de mesures favorables à la famille, les hôpitaux invoquent trop souvent le coût de ces mesures et les conflits potentiels avec l'image de la profession de médecin ou avec les processus propres au milieu hospitalier. Mais comme le montre la présente étude, ces arguments ne sont pas pertinents. Beaucoup de mesures, en effet, peuvent être parfaitement adaptées aux besoins des médecins et aux procédures de travail des hôpitaux. De plus, un grand nombre d'arguments utilitaires font ressortir les bénéfices qu'une meilleure conciliation entre travail et famille peut apporter aux médecins, à leur travail et à l'hôpital en tant qu'organisation.

La présente analyse a été conduite à différents niveaux. D'une part, on a demandé à des hôpitaux ayant des tailles et des structures variées quels étaient selon eux les instruments de la politique du personnel appelés à jouer un rôle important à l'avenir et l'impact qu'ils leur attribuaient. D'autre part, cinq hôpitaux ont participé à une étude plus approfondie : on a sélectionné des mesures favorables à la famille ayant le caractère de bonnes pratiques, on a analysé leurs effets économiques et on a quantifié ces effets dans la mesure du possible. Les effets des mesures étudiées sur l'entreprise économique qu'est l'hôpital sont décrits sous la forme de retombées utilitaires. Ils vont d'une diminution des fluctuations de personnel pour des raisons familiales à une réinsertion plus rapide après les congés de maternité en passant par une meilleure exploitation des capacités professionnelles du corps médical, des progrès dans la durée et la réussite des

formations postgraduées FMH et l'amélioration du potentiel de carrière au sein de la relève. On observe également des effets bénéfiques sur la qualité des processus, des structures et des résultats de l'activité des médecins ainsi que sur l'attractivité des établissements en tant qu'employeurs. Enfin, il faut bien voir qu'une politique favorable à la famille rejaillit positivement sur l'image des établissements et, in fine, sur leur succès économique.

On peut assez bien quantifier l'impact financier de certaines retombées, comme par exemple la diminution des fluctuations de personnel ou l'augmentation de l'attractivité des emplois, en calculant les économies réalisées sur les coûts de recrutement du personnel. Les chiffres fournis par les hôpitaux interrogés montrent bien le potentiel économique dans ce domaine : en moyenne, pourvoir un poste de médecin-assistant revient à 38 000 francs environ ; pour un poste de médecin-chef, on monte même à 63 000 francs. En revanche, beaucoup de retombées sont difficiles à exprimer en valeur monétaire, comme par exemple la satisfaction professionnelle et la motivation. Or, ces bénéfices immatériels ont un impact très important sur la qualité et l'image d'un établissement car ils constituent, avec le succès des traitements et la satisfaction des patients, des critères essentiels pour évaluer la réussite économique d'un hôpital.

Si l'on examine le coût d'un ensemble approprié de mesures favorables à la famille pour les médecins par rapport aux bénéfices économiques qu'il apporte à l'entreprise, on constate que le rapport coût-utilité est clairement positif. Et la rentabilité de l'investissement dans des mesures favorables à la famille est encore plus importante si l'on tient compte de l'effet de ces mesures sur l'ensemble du personnel d'un hôpital. En effet, lorsque l'organisation du travail, les processus, la motivation et la satisfaction professionnelle du corps médical s'améliorent, c'est en règle générale bénéfique pour l'ensemble du personnel hospitalier. Enfin, et ce n'est pas négligeable, les changements en cours dans le corps médical et sur le marché du travail ne feront qu'augmenter l'importance d'une politique du personnel ouverte à la famille, ce qui accroîtra la rentabilité de l'investissement requis.