



Programme de maîtrise en développement des ressources humaines et des organisations

RAPPORT DE STAGE

En gestion des ressources humaines

Structuration et modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines

Résidence Les Jardins Saint-Sacrement

Présentée par

Coumba Faye Diarra

Encadreur académique: M Marcel Proulx

Superviseure de stage : Mme Véronique Poulin

Résidence Les Jardins Saint-Sacrement

Québec, Canada

Été 2026

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à ma mère, qui a toujours été ma première source d'inspiration et de force. Sa présence, ses encouragements constants et sa foi indéfectible en moi ont été un soutien précieux tout au long de ce parcours. Je remercie également l'ensemble de ma famille, et tout particulièrement ma sœur, pour leur amour, leur patience et leur soutien au quotidien. Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible.

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à la direction générale de la résidence Les Jardins Saint-Sacrement, Mme Véronique Poulin, pour m'avoir accueillie au sein de son organisation et accordé sa confiance tout au long de ce stage. Sa disponibilité, son ouverture et ses précieux conseils ont grandement contribué à la réussite de ce mandat. Ce fut un réel privilège de travailler à ses côtés et d'apprendre auprès d'une gestionnaire aussi engagée et humaine.

Je tiens également à exprimer ma sincère reconnaissance à M Alan Burns, dont le rôle a bien dépassé celui d'un simple accompagnateur. Par ses conseils, sa disponibilité et la confiance qu'il m'a accordée, il a joué un rôle déterminant dans mon parcours, notamment dans l'identification de cette opportunité de stage. Son soutien constant et son regard bienveillant ont été pour moi une source de motivation et d'inspiration tout au long de cette expérience.

Mes remerciements vont aussi à mon encadreur académique, M Marcel Proulx, pour son suivi rigoureux, sa disponibilité et ses orientations tout au long de ce stage. Ses commentaires constructifs m'ont permis de mieux structurer ma démarche et d'approfondir ma réflexion professionnelle.

Je remercie sincèrement l'ensemble de mes collègues de la résidence Les Jardins Saint-Sacrement pour leur accueil chaleureux, leur générosité et leur esprit de collaboration. Travailler à vos côtés a été une expérience humaine enrichissante dont je garderai un souvenir précieux.

Enfin, je remercie l'ensemble des professeurs et chargés de cours de l'École nationale d'administration publique (ENAP) qui, tout au long de ma formation, m'ont transmis les connaissances, les outils et la rigueur nécessaires pour aborder ce stage avec confiance et professionnalisme. Leur engagement envers l'excellence académique a été une source de motivation constante.

À toutes ces personnes, je dis simplement merci.

RÉSUMÉ

Ce rapport présente une intervention réalisée au sein de la résidence Les Jardins Saint-Sacrement, une résidence privée pour aînés à vocation communautaire. Le mandat s'inscrivait dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre, le vieillissement de la population et la nécessité de mieux structurer certaines pratiques de gestion des ressources humaines. L'objectif était de proposer des outils adaptés à la réalité du milieu, tout en tenant compte de ses ressources, de son fonctionnement quotidien et de la place centrale accordée aux résidents.

La démarche a reposé sur l'analyse des documents disponibles, l'observation du milieu de travail et des échanges de validation avec la direction. Elle a permis d'intervenir dans quatre volets complémentaires : l'actualisation des descriptions de postes, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, le suivi de la probation et des rencontres d'échange, ainsi que le recrutement et l'affichage des postes. Au total, vingt et une descriptions de postes ont été révisées ou élaborées, en plus de plusieurs outils destinés à rendre les pratiques plus claires, plus cohérentes et plus faciles à utiliser.

Les résultats montrent surtout l'intérêt d'une approche intégrée de la gestion des ressources humaines dans une résidence pour aînés. Les outils développés ne remplacent pas le jugement des responsables, mais ils offrent des repères concrets pour soutenir les employés, améliorer la continuité des pratiques et accompagner la direction dans l'évolution progressive de son organisation.

Table des matières

Introduction	1
1. Description de l'organisation et du mandat	2
1.1 Portrait de la résidence Les Jardins Saint - Sacrement	3
1.1.1 Mission, valeurs et clientèle desservie	3
1.1.2 Structure organisationnelle	4
1.1.3 Les départements et leurs réalités opérationnelles	5
1.1.4 Partenariat Institutionnel avec le CIUSSS de la Capitale - Nationale	6
1.2 Le mandat de stage	7
1.2.1 Contexte macro environnemental et origine du mandat	7
1.2.2 Objectifs généraux et spécifiques.....	8
1.2.3 Rôle, positionnement et posture d'intervention de la stagiaire	9
2 Récension des écrits.....	10
2.1 La gestion des ressources humaines dans le secteur des soins aux aînés.....	11
2.1.1 Enjeux du vieillissement de la population	11
2.1.2 Spécificité de la GRH en RPA.....	12
2.2 L'analyse et la description des postes comme fondement de la GRH	14
2.2.1 Définitions et approches théoriques	14
2.2.2 Cadre légal et normatif.....	16
2.3 L'accueil, l'intégration et la socialisation organisationnelle.....	17
2.3.1 Les théories fondatrices de la socialisation organisationnelle.....	17
2.3.2 L'intégration structurée comme levier de rétention.....	19
2.4 L'évaluation du rendement et le suivi de la probation	20
2.4.1 Les modèles théoriques de l'évaluation du rendement.....	20
2.5 Le recrutement, l'attraction et la rétention en contexte de pénurie.....	22
2.5.1 Stratégie de planification et d'attraction du personnel	22
3 Méthodologie de recherche et d'intervention.....	25
3.1 Posture et approche d'intervention.....	26
3.2 Outils de collecte et de validation des données	27
3.2.1 Analyse documentaire.....	28
3.2.2 Observation participante en milieu de travail	29
3.2.3 Rencontres de travail et validation auprès de la direction	30
3.3 Démarche de conduite du mandat	31

3.4	Considérations éthiques et limites de la démarche	33
4.	Résultats et réalisations	34
4.1	Diagnostic des pratiques RH existantes	35
4.1.1	État des lieux à l'arrivée	35
4.2	Structuration des descriptions de postes	37
4.2.1	Démarche de révision et résultats obtenus.....	37
4.2.2	Apports, ajustements et limites de l'outil	39
4.3	Politique d'accueil et d'intégration des nouveaux employés.....	40
4.3.1	Élaboration du guide d'intégration.....	40
4.3.2	Standardisation du processus d'intégration	42
4.4	Suivi de la probation et rencontres d'échange	43
4.4.1	Grille de suivi de la probation développée	43
4.4.2	Processus de suivi structuré et rencontre d'échange annuelle.....	44
4.5	Optimisation du recrutement et de l'affichage	46
4.5.1	Analyse comparative du processus actuel et stratégies préparées	46
4.5.2	Nouveau modèle d'affichage standardisé	48
5	Discussion et recommandations.....	49
5.1	Analyse critique des résultats obtenus	50
5.2	Suggestions stratégiques à la direction	53
5.3	Conduite du changement pour la pérennité des outils	56
	Conclusion.....	58
	Bibliographie	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Déclinaison des volets et objectifs du mandat	9
Tableau 2 : Sources mobilisées pour le diagnostic et la conception des outils.....	28
Tableau 3 : Synthèse du diagnostic opérationnel des pratiques RH	36
Tableau 4 : Répartition des 21 descriptions de postes révisées ou élaborées	39
Tableau 5 : Outils d'accueil et d'intégration élaborés dans le cadre du mandat.....	42
Tableau 6 : Synthèse des outils de probation et de suivi élaborés	46
Tableau 7 : Comparaison entre les pratiques d'affichage observées et le modèle standardisé élaboré	48
Tableau 8 : Analyse critique des principales réalisations du mandat.....	53
Tableau 9 : Suggestions de mise en œuvre soumises à la direction.....	55
Tableau 10 : Conditions de pérennité des outils de gestion des ressources humaines.....	58

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure organisationnelle de la résidence Les Jardins Saint-Sacrement	5
Figure 2 : Modèle des caractéristiques des emplois	15
Figure 3 : Processus de socialisation organisationnelle.....	18
Figure 4 : Les trois dimensions de la justice organisationnelle	21
Figure 5 : Logique de conduite du mandat	32
Figure 6 : Continuité des outils RH dans le parcours employé	49

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

Abréviations ou sigles	Significations
AQRP	Association québécoise des retraités des secteurs public et parapublic
CA	Conseil d'administration
CHSLD	Centre d'hébergement de soins de longue durée
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CIUSSS CN	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale - Nationale
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CRH	Comité des Ressources Humaines
ENAP	École Nationale d'Administration Publique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
IRIS	Institut de recherche et d'informations socioéconomiques
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LNT	Loi sur les normes du travail
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
PAB	Préposé(e) aux bénéficiaires
PAIT	Processus d'accueil et d'intégration à la tâche
RH	Ressources Humaines
RPA	Résidence privée pour aînés
RQRA	Regroupement québécois des résidences pour aînés
RRPA	Règlement sur les résidences privées pour aînés

Introduction

Le secteur des résidences privées pour aînés (RPA) au Québec traverse actuellement une période de transformation profonde. Confrontées à un vieillissement accéléré de la population et à une pénurie de main-d'œuvre qui frappe l'ensemble du secteur des soins, ces organisations doivent repenser en profondeur leurs modes de fonctionnement et leurs pratiques de gestion. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines ne peut plus être perçue comme une simple fonction administrative secondaire, elle devient un enjeu stratégique déterminant pour la qualité des services offerts aux résidents, pour la stabilité des équipes et pour la viabilité à long terme des établissements. Les coûts de main-d'œuvre représentent aujourd'hui une part considérable des charges d'exploitation des RPA, et la difficulté à recruter et à fidéliser un personnel qualifié constitue l'un des défis les plus pressants pour les directions (RQRA, 2024). C'est avec la volonté de comprendre ces dynamiques complexes et d'y apporter des réponses concrètes que j'ai choisi de réaliser mon stage de fin d'études dans ce secteur, en vue de l'obtention de la Maîtrise.

Dès les premières semaines d'immersion dans le milieu de stage, j'ai été frappée par le contraste entre le dévouement remarquable du personnel et la fragilité de certaines structures de gestion. Comme de nombreuses RPA indépendantes, l'organisation disposait de pratiques de gestion du personnel déjà fonctionnelles, dont la formalisation devait toutefois être consolidée afin de répondre aux exigences actuelles en matière d'attraction, d'intégration et de rétention du personnel. Les descriptions de postes nécessitaient une actualisation pour clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, les processus d'intégration des nouveaux employés manquaient de formalisation, les mécanismes d'évaluation du rendement demandaient à être standardisés, et les pratiques de recrutement méritaient d'être repensées pour mieux répondre aux réalités du marché du travail actuel. Ces constats ont confirmé la pertinence du mandat qui m'a été confié, intitulé « Structuration et développement des pratiques en gestion des ressources humaines ».

Ce stage d'intervention m'a offert une occasion privilégiée de mobiliser les cadres théoriques et les compétences analytiques acquis tout au long de mon parcours à l'ENAP. Il m'a permis de faire le pont entre la théorie notamment en matière de développement

organisationnel, de gestion du changement, de droit du travail et de comportement organisationnel et la réalité concrète d'un milieu de soins aux contraintes opérationnelles bien particulières. Ce rapport vise ainsi à rendre compte de cette démarche d'intervention et à démontrer ma capacité à analyser une situation organisationnelle, à élaborer des outils adaptés et à formuler des recommandations stratégiques fondées sur des bases théoriques solides.

Afin d'atteindre cet objectif, le présent rapport est structuré en cinq sections principales. D'abord, nous dresserons un portrait de l'organisation d'accueil et préciserons les contours du mandat confié, afin de situer le lecteur dans le contexte organisationnel et institutionnel de cette intervention. Ensuite, nous proposerons une recension des écrits qui permettra d'ancrer notre réflexion dans la littérature scientifique pertinente et d'identifier les cadres conceptuels mobilisés pour guider l'analyse. Par la suite, nous détaillerons la méthodologie d'intervention privilégiée, en explicitant les choix méthodologiques effectués et les outils de collecte de données utilisés pour mener à bien ce mandat. Nous exposerons ensuite les résultats obtenus et les outils développés, en analysant leur pertinence au regard des besoins identifiés et des théories mobilisées. Enfin, nous offrirons une discussion critique des résultats et formulerons des recommandations stratégiques visant à assurer la pérennité des pratiques instaurées et à renforcer la capacité de l'organisation à relever des défis RH qui l'attendent.

1. Description de l'organisation et du mandat

La réalisation d'une intervention structurante en développement des ressources humaines nécessite, au préalable, une compréhension fine et nuancée du milieu dans lequel elle s'insère. Comme l'enseigne le fondement du management des organisations publiques, aucune pratique RH ne peut être importée ou standardisée sans tenir compte de la culture, de la structure et des défis spécifiques de l'organisation d'accueil. Cette première section vise donc à brosser un portrait global et analytique de la résidence Les Jardins Saint sacrément.

Dans un premier temps, nous présenterons l'organisation à travers sa mission, ses valeurs et sa structure de gouvernance, tout en la situant dans le contexte plus large du secteur de l'hébergement pour aînés au Québec. Nous analyserons ensuite les réalités opérationnelles

de ses six départements. Dans un second temps, nous détaillerons le mandat qui nous a été confié, de ses origines liées à la pénurie de main d'œuvre jusqu'à ses objectifs spécifiques, en précisant notre rôle et notre posture d'intervention en tant que stagiaire.

1.1 Portrait de la résidence Les Jardins Saint - Sacrement

1.1.1 Mission, valeurs et clientèle desservie

Fondée en 1999 par une volonté conjointe de la Caisse Populaire Desjardins locale, de gens d'affaires et de citoyens du quartier, la résidence Les Jardins Saint-Sacrement s'inscrit dans la catégorie des organismes à but non lucratif (OBNL) d'habitation. L'établissement, qui comporte 69 unités locatives, a été créé avec la volonté de répondre à un besoin criant de la communauté locale : permettre aux aînés de vieillir dans leur quartier, près de leurs repères et de leurs proches, sans être contraints de s'exiler vers de grands centres urbains ou des institutions dépersonnalisées.

Ce modèle d'OBNL est particulièrement pertinent dans le paysage québécois actuel. Selon Forcier et al (2024), les RPA de type OBNL jouent un rôle de filet social indispensable, offrant une alternative abordable face à la financiarisation croissante du secteur de l'hébergement pour aînés. Cependant, ces organisations font face à une précarité financière et opérationnelle exacerbée par la lourdeur administrative et les exigences réglementaires croissantes du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

La mission officielle de l'organisation, telle que stipulée dans sa politique interne, est d'« offrir aux aînés des quartiers environnants un milieu de vie sécuritaire, stimulant et confortable à un coût abordable » (Les Jardins Saint-Sacrement, 2026, p. 3). Pour réaliser cette mission, la direction s'appuie sur des valeurs fondamentales de respect, de solidarité, d'intégrité et de collaboration. Ces valeurs ne sont pas de simples énoncés théoriques, elles se traduisent par une approche de gestion participative visant à favoriser l'implication et la loyauté d'un personnel reconnu pour son dévouement.

Sur le plan de la clientèle, la résidence s'adresse exclusivement à des personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie (catégorie 1 et 2). Cette spécificité clinique a des répercussions directes sur la gestion des ressources humaines, bien que les soins médicaux lourds ne soient pas requis, le personnel doit faire preuve d'une grande

intelligence émotionnelle, de patience et de capacités d'observation pour détecter les premiers signes de déclin cognitif ou physique chez les résidents.

1.1.2 Structure organisationnelle

L'analyse de la structure organisationnelle, révèle une architecture de gouvernance qui reflète l'ADN communautaire de l'établissement. Contrairement aux RPA privées à but lucratif souvent régies par des logiques corporatives, Les Jardins Saint-Sacrement s'articulent autour d'un modèle de gouvernance démocratique.

Le Conseil d'administration (CA) constitue l'instance décisionnelle suprême. Fait remarquable qui mérite d'être souligné, le CA réserve statutairement deux sièges exclusifs aux résidents de l'établissement. Cette pratique d'inclusion garantit que les orientations stratégiques demeurent ancrées dans les besoins réels des bénéficiaires. Le CA est appuyé dans ses fonctions par un Comité des ressources humaines (CRH), qui agit à titre d'organe consultatif pour les questions relatives aux conditions de travail, à la rémunération et aux politiques de gestion du personnel.

La gestion opérationnelle est sous la responsabilité de la Direction générale. Cette direction supervise directement l'Adjointe administrative, qui agit comme soutien pivot, ainsi que les six départements opérationnels de la résidence. Cette structure relativement plate et horizontale (illustrée à la Figure 1) présente l'avantage de réduire la distance hiérarchique entre la direction et le personnel de terrain, facilitant ainsi la communication ascendante et descendante.

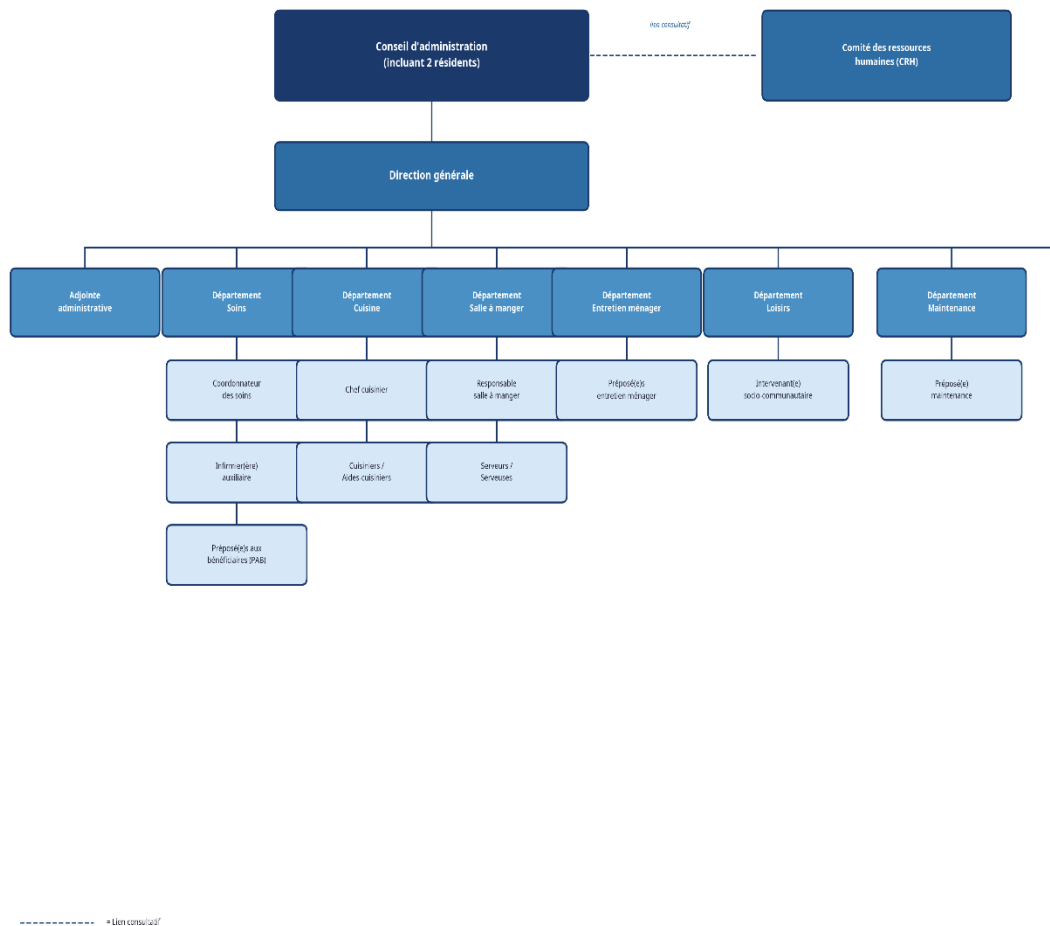


Figure 1. Structure organisationnelle de la résidence Les Jardins Saint-Sacrement

Figure 1 Structure organisationnel de la résidence Les Jardins Saint - Sacrement.

1.1.3 Les départements et leurs réalités opérationnelles

La prestation de services en RPA est intrinsèquement multidisciplinaire. Le fonctionnement fluide des Jardins Saint-Sacrement repose sur la coordination de six départements distincts, employant au total plusieurs dizaines de personnes. Chaque département possède sa propre sous-culture, ses propres exigences réglementaires et ses défis RH spécifiques.

Le Département des soins constitue le filet de sécurité clinique de l'établissement. Opérant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, il est composé d'infirmiers auxiliaires et de préposés aux bénéficiaires (PAB). Leurs responsabilités vont de l'administration de la médication (encadrée par la Loi 90) à la gestion des situations d'urgence. Ce département est celui qui subit la plus forte pression en matière de recrutement, en raison de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la santé au Québec.

Le Département de la cuisine, dirigé par un chef cuisinier, et le Département de la salle à manger travaillent en symbiose pour assurer le service des repas, un moment fondamental dans la journée des résidents, tant sur le plan nutritionnel que social. Le personnel de salle à manger, souvent composé de travailleurs plus jeunes ou d'étudiants, connaît un taux de roulement plus élevé, ce qui impose un besoin constant de recrutement et de formation rapide.

Le Département d'entretien ménager et le Département de maintenance veillent à la salubrité, à l'hygiène et à la sécurité physique du bâtiment. Bien que leurs fonctions soient techniques, ces employés travaillent quotidiennement dans l'espace intime des résidents (leurs appartements). Cette proximité exige des compétences interpersonnelles aiguisées, du tact et un respect strict de la confidentialité.

Enfin, le Département des loisirs, animé par l'intervenant socio-communautaire, joue un rôle préventif majeur. En organisant des activités adaptées, ce département contribue directement à briser l'isolement social, à stimuler les fonctions cognitives et à maintenir la vitalité de la communauté.

1.1.4 Partenariat Institutionnel avec le CIUSSS de la Capitale - Nationale

La résidence Les Jardins Saint-Sacrement n'évolue pas en vase clos. En tant que RPA opérant sur le territoire de la Capitale - Nationale, elle entretient une relation de partenariat formelle avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale - Nationale. Ce partenariat, encadré par le Règlement sur les résidences privées pour aînés (2022), constitue un pilier essentiel de la qualité et de la sécurité des services offerts aux résidents.

Concrètement, le CIUSSS de la Capitale - Nationale joue un rôle de soutien, de surveillance et d'accompagnement auprès des RPA de son territoire. Il met à disposition des ressources documentaires et des outils cliniques notamment en matière de prévention des chutes, de prévention et contrôle des infections, et de gestion des congés hospitaliers, et assure le suivi réglementaire de l'autorisation d'exploitation de la résidence. En cas de changement de l'état de santé d'un résident nécessitant un niveau de soins supérieur, c'est également le CIUSSS de la Capitale - Nationale qui coordonne le transfert vers une ressource intermédiaire ou un CHSLD.

Sur le plan des ressources humaines, ce partenariat a des implications directes sur les exigences de formation et de qualification du personnel. Les employés du département des soins, notamment, doivent se conformer aux règles de soins nationales et aux protocoles cliniques définis en collaboration avec le CIUSSS de la Capitale - Nationale. Cette réalité renforce encore davantage l'importance de disposer de descriptions de postes précises, à jour et conformes aux exigences réglementaires, ce qui constitue précisément l'un des volets centraux de notre mandat.

1.2 Le mandat de stage

1.2.1 Contexte macro environnemental et origine du mandat

L'origine du mandat qui nous a été confié ne peut être comprise sans analyser le contexte macro-environnemental dans lequel évoluent les RPA au Québec. Selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2026), la province connaît un vieillissement démographique accéléré, la proportion des personnes de 65 ans et plus est passée de 9 % en 1981 à 21 % en 2024, et devrait atteindre 27 % d'ici 2071. Cette transition démographique entraîne une augmentation fulgurante de la demande pour des milieux d'hébergement adaptés.

Paradoxalement, alors que la demande explose, le bassin de travailleurs disponibles se rétrécit. Le Regroupement québécois des résidences pour aînés (RQRA, 2024) souligne que les coûts liés à la main-d'œuvre représentent désormais 44 % des dépenses d'exploitation des RPA. La pénurie de personnel n'est plus conjoncturelle, elle est structurelle. Dans ce marché de l'emploi hautement concurrentiel, les candidats ont le choix, et les organisations qui ne disposent pas de pratiques RH structurées, d'un processus d'accueil professionnel et de descriptions de tâches claires peinent à attirer et, surtout, à retenir les talents.

C'est face à cette réalité que la direction des Jardins Saint-Sacrement a dressé un constat lucide, bien que la résidence bénéficie d'une excellente réputation locale et d'un climat de travail familial, ses pratiques de gestion des ressources humaines étaient devenues obsolètes. Les descriptions de postes n'étaient plus à jour, l'intégration des nouveaux employés se faisait sans ligne directrice claire, et les suivis de probation manquaient de

critères objectifs. Ce déficit de formalisation génèrait de l'ambiguïté de rôle, augmentait le stress des nouvelles recrues et alourdissait la charge mentale des gestionnaires.

1.2.2 Objectifs généraux et spécifiques

Pour répondre à ces enjeux, la direction a formulé un mandat clair intitulé « Structuration et développement des pratiques en gestion des ressources humaines ». L'objectif général est de doter l'organisation d'un corpus d'outils RH modernes, cohérents et standardisés, capables de soutenir l'attraction, l'intégration et la fidélisation du personnel, tout en assurant la conformité légale de l'établissement.

Ce mandat, d'une durée de 12 semaines, a été découpé en quatre grands volets d'intervention, chacun comportant des livrables spécifiques, tels que détaillés dans le Tableau 1.

Volets stratégiques	Objectifs spécifiques et livrables attendus
Volet 1 : Analyse et description des postes	• Conduire des entrevues d'analyse de tâches avec les titulaires actuels. • Rédiger des descriptions de postes standardisées pour l'ensemble des 6 départements. • Clarifier les exigences, les responsabilités et les liens hiérarchiques pour éliminer l'ambiguïté de rôle.
Volet 2: Accueil et intégration	• Élaborer une Politique d'accueil et d'intégration formelle. • Créer un guide d'accueil (manuel de l'employé) regroupant les valeurs, règlements et informations pratiques. • Structurer le parcours d'intégration des premières semaines.

Volet 3 : Suivi de probation et évaluation	• Concevoir une grille objective pour le suivi de la période de probation (6 mois). • Développer un outil d'évaluation annuelle du rendement basé sur les compétences. • Établir le processus administratif de ces évaluations.
Volet 4: Attraction et recrutement	• Analyser de manière critique les pratiques d'affichage actuelles. • Développer un nouveau modèle d'affichage standardisé, attractif et inclusif. • Proposer des recommandations pour renforcer la marque employeur.

Tableau 1 Déclinaison des volets et objectifs du mandat

1.2.3 Rôle, positionnement et posture d'intervention de la stagiaire

Dans l'exécution de ce mandat, notre positionnement organisationnel s'apparente à celui d'une consultante interne en développement organisationnel. Relevant directement de la Direction générale, nous bénéficions de l'autonomie nécessaire pour auditer les pratiques, observer les dynamiques de travail et proposer des changements structurants.

Toutefois, comme l'enseignent les théories de la gestion du changement, l'implantation de nouveaux outils RH ne peut se faire de manière unilatérale ou imposée du sommet vers la base (top-down). Notre posture d'intervention a donc été délibérément participative et itérative. La rédaction des descriptions de postes, par exemple, n'a pas été réalisée en vase clos, mais bien à travers des échanges continus avec les employés de terrain et les chefs de départements. Cette approche collaborative vise un double objectif : s'assurer que les outils développés reflètent fidèlement la réalité du travail (et non une vision idéalisée), et favoriser l'appropriation de ces outils par ceux qui devront les utiliser au quotidien.

En conclusion, la résidence Les Jardins Saint-Sacrement constitue un milieu d'intervention riche et complexe, où la vocation sociale de l'OBNL se heurte aux défis bien réels de la pénurie de main-d'œuvre. Le mandat qui nous a été confié représente une opportunité concrète de professionnaliser les pratiques de gestion des ressources humaines de l'établissement, au bénéfice tant des employés que des résidents. Afin de garantir la rigueur et la validité scientifique de nos interventions, la section suivante sera consacrée à une recension exhaustive des écrits théoriques et empiriques entourant les quatre volets de notre mandat.

2 Récension des écrits

Toute démarche d'intervention en gestion des ressources humaines, pour être rigoureuse et durable, doit s'ancrer dans un corpus théorique solide qui permet non seulement de comprendre les phénomènes observés, mais aussi de justifier les choix méthodologiques et les outils développés. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recension des écrits. En effet, avant de proposer des solutions concrètes à la résidence Les Jardins Saint-Sacrement, il était indispensable d'explorer ce que la littérature scientifique dit sur les problématiques au cœur du mandat confié.

Cette recension s'organise autour de cinq axes thématiques directement liés aux volets du mandat. Elle débute par une mise en contexte de la gestion des ressources humaines dans le secteur des soins aux aînés au Québec, secteur particulièrement éprouvé par le vieillissement accéléré de la population et la pénurie persistante de main-d'œuvre. Elle aborde ensuite les fondements théoriques et normatifs de l'analyse et de la description de postes, puis les théories de la socialisation organisationnelle qui éclairent les pratiques d'accueil et d'intégration. La quatrième partie porte sur l'évaluation du rendement et le suivi de la probation, en mobilisant les théories de la justice organisationnelle. Enfin, la recension se conclut par une exploration des stratégies d'attraction, de recrutement et de rétention du personnel dans un contexte de compétition accrue sur le marché du travail.

2.1 La gestion des ressources humaines dans le secteur des soins aux aînés

2.1.1 Enjeux du vieillissement de la population

Le Québec, à l'instar de la plupart des sociétés occidentales, traverse une transformation démographique sans précédent. Le vieillissement de la population n'est plus une tendance à venir, il est une réalité présente qui redessine profondément le paysage social, économique et institutionnel de la province. Selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2016), la proportion des personnes âgées de 65 ans et plus est passée de 9 % en 1981 à plus de 18 % en 2016, et les projections indiquent qu'elle atteindra environ 25 % d'ici 2031. Ce phénomène est d'autant plus marqué que le Québec figure parmi les sociétés qui vieillissent le plus rapidement à l'échelle mondiale, après le Japon et la Corée du Sud (INSPQ, 2016).

Ce vieillissement accéléré s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs structurels à savoir l'arrivée à l'âge de la retraite des cohortes du baby-boom nées entre 1946 et 1966, la baisse durable du taux de fécondité amorcée dans les années 1960, et l'allongement de l'espérance de vie rendu possible par les progrès de la médecine moderne. Ce dernier facteur mérite une attention particulière, car il modifie non seulement le volume de la population âgée, mais aussi sa composition interne. En effet, le segment des personnes très âgées, soit celles de 85 ans et plus, croît à un rythme particulièrement soutenu, leur proportion parmi les aînés devrait passer de 12 % en 2011 à 25 % en 2061 (INSPQ, 2016). Or, ce groupe présente des besoins de soutien nettement plus importants que les aînés de 65 à 74 ans, ce qui exerce une pression croissante sur l'ensemble des milieux de vie pour personnes âgées, dont les résidences privées pour aînés.

Sur le plan de l'offre de services, cette réalité démographique se traduit par une demande croissante de places en RPA. L'Association québécoise des retraités des secteurs public et parapublic (AQRP) et d'autres organismes du secteur estiment que plus de 400 000 aînés nécessiteront un soutien à l'autonomie d'ici 2035, soit une augmentation de plus de 111 000 personnes par rapport à la situation actuelle (Bonjour Résidences, 2024). Paradoxalement, le nombre de RPA au Québec a considérablement diminué ces dernières années, passant de 2 276 à seulement 1 360 établissements, en raison notamment des fermetures liées aux exigences réglementaires accrues et aux difficultés de recrutement du personnel (Bourassa

Forcier et al, 2024). Cette contraction de l'offre, combinée à une demande en forte croissance, crée une tension structurelle qui place les RPA encore en activité dans une position particulièrement délicate, tant sur le plan opérationnel que sur le plan de la gestion des ressources humaines.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le stage réalisé à la résidence Les Jardins Saint-Sacrement. Comprendre les dynamiques démographiques à l'œuvre n'est pas un exercice purement académique, c'est une condition préalable à toute intervention RH pertinente et durable dans ce type de milieu. Les défis de recrutement, de rétention et de structuration des pratiques de gestion que connaît la résidence ne sont pas des problèmes isolés, mais bien le reflet d'une crise systémique qui touche l'ensemble du secteur.

2.1.2 Spécificité de la GRH en RPA

La gestion des ressources humaines dans les résidences privées pour aînés présente des caractéristiques qui la distinguent fondamentalement de la GRH dans d'autres secteurs d'activité. Ces spécificités tiennent à la nature même du travail effectué, au profil de la clientèle, au cadre réglementaire particulier qui encadre ces milieux, et aux contraintes financières propres aux organisations à but non lucratif.

La première spécificité est la dimension relationnelle et émotionnelle du travail. Dans une RPA, les employés ne fournissent pas seulement des services, ils accompagnent des êtres humains vulnérables dans les moments les plus intimes de leur quotidien. Que ce soit le préposé aux bénéficiaires qui aide un résident à se lever le matin, la cuisinière qui prépare un repas adapté aux restrictions alimentaires d'un résident, ou le responsable des loisirs qui anime une activité de groupe, chacun de ces gestes engage une relation humaine profonde. Cette dimension émotionnelle du travail, ce que la sociologue Arlie Hochschild (1983) a conceptualisé sous le terme de « travail émotionnel » génère une charge psychologique particulière qui, si elle n'est pas reconnue et soutenue par l'organisation, peut conduire à l'épuisement professionnel et au roulement du personnel.

La deuxième spécificité est la pénurie structurelle de main-d'œuvre. Selon le rapport CIRANO (Bourassa Forcier et al, 2024), les coûts de main-d'œuvre représentent en moyenne 44 % des dépenses totales d'une RPA, ce qui en fait le principal poste de dépenses. Cette réalité financière, combinée à la pénurie de travailleurs qualifiés dans les secteurs des

soins et des services aux personnes âgées, crée une situation où les gestionnaires doivent constamment arbitrer entre la qualité des soins offerts et la viabilité financière de l'organisation. L'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) souligne par ailleurs que cette pénurie n'est pas uniquement quantitative, un manque de travailleurs disponibles mais aussi qualitative, les organisations peinent à recruter des personnes possédant les compétences relationnelles, techniques et éthiques requises pour travailler auprès des aînés (Plourde, 2024).

La troisième spécificité concerne le cadre réglementaire. Depuis l'entrée en vigueur du Règlement sur les résidences privées pour aînés (RRPA) en 2022, les RPA sont soumises à des exigences accrues en matière de qualification du personnel, de formation continue, de protocoles de soins et de gouvernance organisationnelle. Ces exigences, bien que légitimes sur le plan de la protection des résidents, imposent aux gestionnaires RH une charge administrative et documentaire considérable. La description précise des postes, l'élaboration de politiques d'accueil structurées et la mise en place d'outils d'évaluation du rendement ne sont plus seulement des bonnes pratiques de gestion, elles deviennent des obligations réglementaires dont le non-respect peut entraîner des sanctions, voire la révocation de l'autorisation d'exploitation.

Enfin, la quatrième spécificité est liée au statut d'organisation à but non lucratif (OBNL) de nombreuses RPA, dont Les Jardins Saint-Sacrement. Dans un OBNL, la GRH doit concilier des impératifs parfois contradictoires offrir des conditions de travail attractives pour fidéliser le personnel, tout en maintenant des coûts d'exploitation compatibles avec une mission sociale et des ressources financières limitées. Cette tension entre la mission sociale et la viabilité économique est au cœur des défis auxquels font face les gestionnaires de ces organisations (Bourassa Forcier et al, 2024).

2.2 L'analyse et la description des postes comme fondement de la GRH

2.2.1 Définitions et approches théoriques

L'analyse de postes constitue l'une des fonctions les plus fondamentales et les plus structurantes de la gestion des ressources humaines. Elle désigne le processus systématique de collecte, d'organisation et d'interprétation d'informations relatives au contenu d'un poste de travail, aux tâches qui le composent, aux compétences requises pour l'occuper, ainsi qu'aux conditions dans lesquelles ce travail s'effectue (Saba et al, 2021). Le produit de cette analyse est la description de poste, un document formel qui synthétise ces informations et sert de référence pour l'ensemble des pratiques RH : recrutement, sélection, évaluation du rendement, formation, rémunération et gestion des carrières.

Siddique (2004), dans une étude empirique portant sur 148 entreprises, a démontré que les organisations qui pratiquent une analyse de postes rigoureuse et régulière affichent des niveaux de performance organisationnelle significativement supérieurs à celles qui s'en dispensent. L'auteur argue que l'analyse de postes, lorsqu'elle est intégrée à une démarche stratégique de GRH, permet d'aligner les compétences des employés sur les objectifs organisationnels, de réduire les ambiguïtés de rôle et d'améliorer la communication interne. Ces constats sont particulièrement pertinents dans le contexte d'une RPA, où la clarté des rôles et des responsabilités de chaque employé est directement liée à la qualité des soins prodigués aux résidents.

Sur le plan théorique, le modèle des caractéristiques des emplois développé par Hackman et Oldham (1976) demeure l'une des contributions les plus influentes à la compréhension du lien entre la conception du travail et la motivation des employés. Ce modèle, qui a généré plus de 19 000 citations dans la littérature scientifique, postule que cinq dimensions fondamentales d'un poste de travail déterminent les états psychologiques critiques des employés, lesquels influencent à leur tour leurs résultats personnels et professionnels (voir Figure 1 ci-dessous).

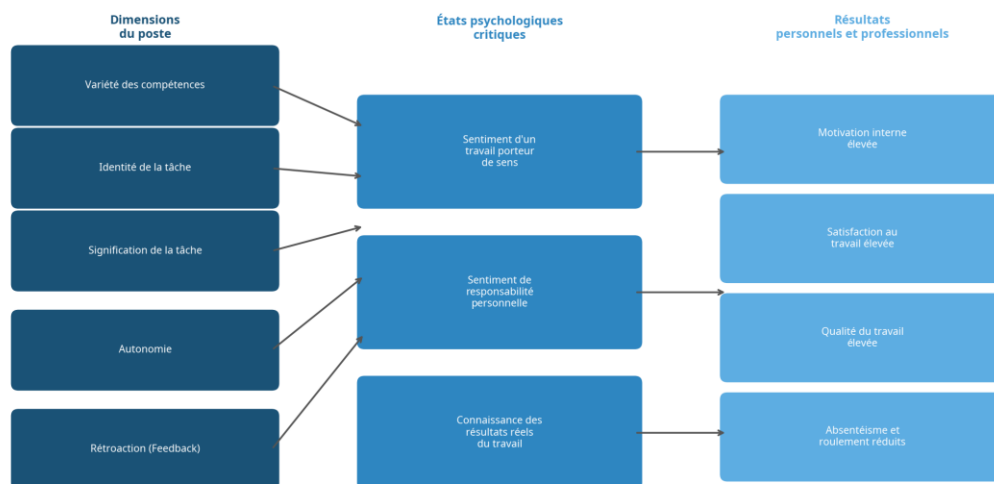


Figure 1 — Modèle des caractéristiques des emplois (Hackman & Oldham, 1976)

Figure 2 : Modèle des caractéristiques des emplois (Hackman & Oldham, 1976)

Ces cinq dimensions sont la variété des compétences requises, l'identité de la tâche (degré auquel le travailleur réalise une tâche complète et identifiable), la signification de la tâche (impact perçu sur la vie des autres), l'autonomie dans l'exécution du travail et la rétroaction reçue sur les résultats. Lorsque ces cinq dimensions sont présentes à un niveau élevé, elles génèrent trois états psychologiques critiques : le sentiment que le travail est porteur de sens, le sentiment de responsabilité personnelle à l'égard des résultats, et la connaissance des résultats réels de son travail. Ces états psychologiques conduisent à leur tour à une motivation interne élevée, une satisfaction au travail accrue, une meilleure qualité du travail, et une réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel (Hackman & Oldham, 1976).

L'application de ce modèle au contexte des Jardins Saint-Sacrement est particulièrement éclairante. En l'absence de descriptions de postes claires et bien structurées, plusieurs de ces dimensions sont compromises. Un préposé aux bénéficiaires qui ne sait pas précisément quelles tâches lui incombent, où s'arrêtent ses responsabilités et où commencent celles de l'infirmière, ou encore quel impact son travail a sur le bien-être des résidents, ne peut pas développer le sentiment de signification nécessaire à une motivation durable. Cette ambiguïté de rôle, documentée par Singh (2008) comme l'une des principales conséquences de l'absence d'analyse de postes rigoureuse, est un facteur de risque psychosocial reconnu

qui contribue au stress professionnel, à l'insatisfaction au travail et, ultimement, au roulement du personnel.

Plus récemment, Singh (2008) a proposé un cadre stratégique d'analyse de postes qui dépasse la simple description des tâches pour intégrer une perspective prospective et adaptative. Dans un environnement organisationnel en constante évolution, ce qui est précisément le cas des RPA face aux changements réglementaires et aux nouvelles exigences de soins, l'analyse de postes doit être conçue comme un processus dynamique et itératif, et non comme un exercice ponctuel. Les descriptions de postes doivent être régulièrement révisées pour refléter l'évolution des pratiques, des technologies et des attentes organisationnelles.

2.2.2 Cadre légal et normatif

Au-delà des considérations théoriques, la description de postes s'inscrit dans un cadre légal et normatif précis au Québec. Plusieurs lois encadrent directement ou indirectement le contenu des postes de travail et les obligations des employeurs en matière de documentation des fonctions.

La Loi sur les normes du travail (LNT) constitue le socle minimal de protection des travailleurs au Québec. Elle encadre notamment les conditions de travail, les heures supplémentaires, les congés et les droits en matière de harcèlement psychologique. Pour les gestionnaires RH, une description de poste précise est indispensable pour s'assurer que les tâches assignées à chaque employé sont conformes aux dispositions de la LNT et pour documenter les attentes en cas de litige.

La Loi sur l'équité salariale impose quant à elle aux employeurs de 10 employés et plus de procéder à une évaluation comparative des emplois à prédominance féminine et masculine afin de corriger les écarts salariaux injustifiés. Cette évaluation repose directement sur l'analyse des postes, il est impossible de comparer des emplois sans disposer d'une description précise et documentée de leurs exigences en termes de qualifications, de responsabilités, d'efforts et de conditions de travail. Dans une RPA comme Les Jardins Saint-Sacrement, où la majorité des postes sont occupés par des femmes, le respect de cette loi est une obligation légale et éthique fondamentale.

Enfin, le Règlement sur les résidences privées pour aînés (RRPA, 2022) impose des exigences spécifiques en matière de qualification du personnel soignant et de documentation des fonctions. La résidence doit être en mesure de démontrer, lors des inspections du CIUSSS de la Capitale - Nationale, que chaque employé occupe un poste dont les exigences correspondent à ses qualifications et à sa formation. L'absence de descriptions de postes à jour constitue donc non seulement une lacune en matière de bonne gestion, mais potentiellement une non-conformité réglementaire susceptible d'entraîner des sanctions.

2.3 L'accueil, l'intégration et la socialisation organisationnelle

2.3.1 Les théories fondatrices de la socialisation organisationnelle

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés constituent bien plus qu'une simple formalité administrative. Ils représentent le premier contact entre l'individu et l'organisation, un moment charnière qui conditionne en grande partie la trajectoire professionnelle du nouvel employé au sein de l'organisation. La littérature scientifique sur ce sujet est abondante et convergente, un processus d'accueil structuré et bienveillant est l'un des investissements les plus rentables qu'une organisation puisse faire en matière de GRH.

La théorie fondatrice dans ce domaine est celle de Van Maanen et Schein (1979), qui ont développé un modèle complet de la socialisation organisationnelle. Selon ces auteurs, la socialisation organisationnelle désigne le processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les normes, les comportements et les connaissances nécessaires pour fonctionner efficacement comme membre d'une organisation. Ce processus se déroule en trois phases distinctes : la phase de pré-entrée (ou anticipation), durant laquelle l'individu se forge des représentations de son futur emploi avant même d'y prendre ses fonctions, la phase de rencontre, lors de laquelle il est confronté à la réalité de l'organisation et doit gérer l'écart entre ses attentes et la réalité et la phase de métamorphose, au cours de laquelle il ajuste progressivement ses comportements, ses valeurs et son identité professionnelle pour s'intégrer pleinement à l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979).

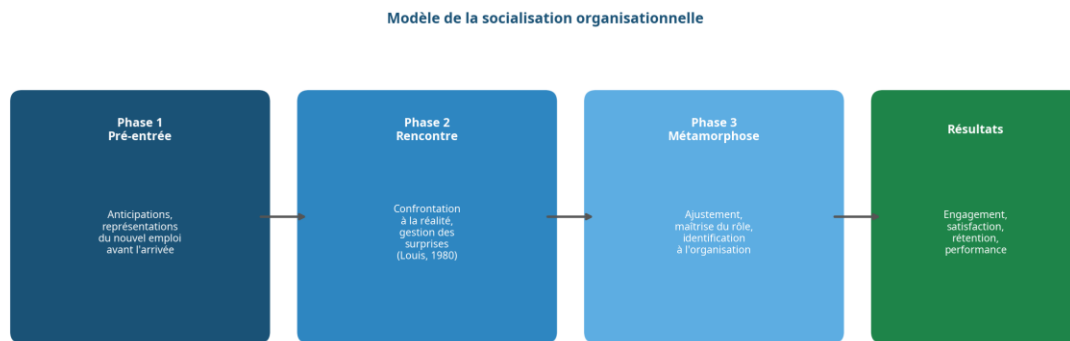


Figure 2 — Processus de socialisation organisationnelle (Van Maanen & Schein, 1979 ; Louis, 1980)

Figure 3 : Processus de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979) et (Louis, 1980)

Van Maanen et Schein (1979) ont également identifié six dimensions tactiques selon lesquelles les organisations peuvent structurer leur processus de socialisation collectif vs individuel, formel vs informel, séquentiel vs aléatoire, fixe vs variable, en série vs disjonctif, et investiture vs désinvestiture. Ces dimensions ne sont pas neutres, elles influencent profondément le type d'orientation de rôle que développera le nouvel employé. Les tactiques institutionnalisées (collectif, formel, séquentiel, fixe, en série, investiture) tendent à produire des employés qui adoptent les normes existantes et s'intègrent harmonieusement à la culture organisationnelle. Les tactiques individualisées, à l'inverse, favorisent davantage l'innovation et la remise en question des pratiques établies. Dans le contexte d'une RPA, où la continuité des soins et la cohérence des pratiques sont essentielles à la sécurité des résidents, les tactiques institutionnalisées sont généralement préférables.

Complémentaire à ce modèle, la théorie du sensemaking de Louis (1980) apporte un éclairage précieux sur la phase de rencontre. Louis observe que les nouveaux employés sont inévitablement confrontés à des surprises lors de leur entrée dans une organisation, des écarts entre ce qu'ils attendaient et ce qu'ils trouvent. Ces surprises peuvent être positives ou négatives, mais elles génèrent toujours un besoin d'interprétation et de sens. Le nouvel employé cherche alors à comprendre ce qui se passe autour de lui en s'appuyant sur ses expériences passées, ses valeurs personnelles et les informations qu'il peut obtenir de ses collègues et de ses supérieurs. Un processus d'accueil structuré, qui fournit au nouvel

employé les informations dont il a besoin au bon moment, réduit considérablement l'anxiété liée à ces surprises et accélère le processus d'intégration.

2.3.2 L'intégration structurée comme levier de rétention

La recherche empirique des dernières décennies a largement confirmé et enrichi les intuitions théoriques de Van, Schein et Louis. Une méta-analyse réalisée par Saks et al (2007), portant sur 70 études empiriques, a démontré que les tactiques de socialisation institutionnalisées sont significativement associées à une réduction de l'ambiguïté de rôle, du conflit de rôle et de l'intention de quitter, ainsi qu'à une augmentation de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et de la performance. Ces résultats ont été obtenus dans des contextes organisationnels variés, ce qui leur confère une robustesse et une généralisabilité importantes.

Plus récemment, Frögéli et al (2023) ont examiné l'efficacité des programmes d'accueil et d'intégration structurés dans le contexte spécifique des organisations de soins de santé. Leurs résultats indiquent que la formation en cours d'emploi, combinée à un mentorat structuré et à des rencontres régulières avec le superviseur, constitue la stratégie la plus efficace pour faciliter la socialisation organisationnelle des nouveaux employés dans ce secteur. Ces auteurs soulignent également l'importance de la clarté des rôles dès les premières semaines d'emploi, les nouveaux employés qui comprennent précisément ce qu'on attend d'eux sont significativement moins susceptibles de quitter leur emploi dans la première année.

Mosquera et al (2025), dans une étude récente publiée, ont mis en évidence le rôle médiateur de l'identification organisationnelle et du bien-être au travail dans la relation entre le processus d'accueil et d'intégration et l'intention de quitter. Leurs résultats suggèrent que ce processus n'agit pas directement sur la rétention, mais qu'il le fait en renforçant le sentiment d'appartenance du nouvel employé à l'organisation et en favorisant son bien-être psychologique. Ces résultats ont des implications pratiques importantes pour les gestionnaires RH des RPA, investir dans un processus d'accueil chaleureux, personnalisé et bien structuré n'est pas une dépense superflue, mais un investissement stratégique dans la rétention du personnel.

Dans le contexte spécifique des Jardins Saint-Sacrement, ces données scientifiques prennent une résonance particulière. La résidence accueille régulièrement de nouveaux employés dans des postes à forte charge émotionnelle et relationnelle. Sans un processus d'accueil structuré qui accompagne ces nouveaux employés dans la découverte de leur rôle, des valeurs de l'organisation et des particularités de la clientèle, le risque de départ prématuré est élevé. Chaque départ représente non seulement un coût financier direct, recrutement, formation, perte de productivité mais aussi un coût humain pour les résidents, qui souffrent de l'instabilité des équipes soignantes.

2.4 L'évaluation du rendement et le suivi de la probation

2.4.1 Les modèles théoriques de l'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est l'une des pratiques de GRH les plus complexes et les plus délicates à mettre en œuvre. Elle consiste à mesurer, de manière systématique et périodique, la contribution d'un employé à l'atteinte des objectifs organisationnels, à lui fournir une rétroaction constructive sur ses forces et ses axes d'amélioration, et à prendre des décisions de GRH fondées sur ces évaluations (Saba et al, 2021). Bien menée, elle est un puissant levier de développement professionnel, de motivation et d'engagement. Mal conduite, elle peut générer de la méfiance, de la démotivation et des conflits.

La théorie de l'équité d'Adams (1965) constitue l'un des fondements théoriques les plus importants pour comprendre comment les employés perçoivent et réagissent à l'évaluation de leur rendement. Selon cette théorie, les individus évaluent en permanence l'équité de leurs échanges avec l'organisation en comparant le ratio de leurs contributions (effort, compétences, expérience, engagement) à leurs rétributions (salaire, reconnaissance, avantages, promotions) avec le ratio équivalent d'autres personnes de référence collègues, pairs dans d'autres organisations, ou normes sectorielles. Lorsqu'un employé perçoit une iniquité, qu'elle soit réelle ou simplement perçue, il cherche à la corriger en réduisant ses contributions (baisse d'effort, absentéisme), en cherchant à augmenter ses rétributions (demande d'augmentation, revendication), ou en quittant l'organisation.

Dans le contexte d'une évaluation du rendement, cette théorie a des implications directes et pratiques. Si un employé perçoit que son évaluation ne reflète pas fidèlement ses

contributions réelles parce que les critères d'évaluation sont flous, parce que l'évaluateur manque d'objectivité, ou parce que les résultats de l'évaluation ne sont pas cohérents avec ceux de collègues dans des situations comparables, il développera un sentiment d'iniquité qui aura des conséquences négatives sur sa motivation et son engagement. C'est pourquoi la clarté des critères d'évaluation, leur communication transparente et leur application cohérente sont des conditions sine qua non d'une évaluation du rendement perçue comme juste et légitime.

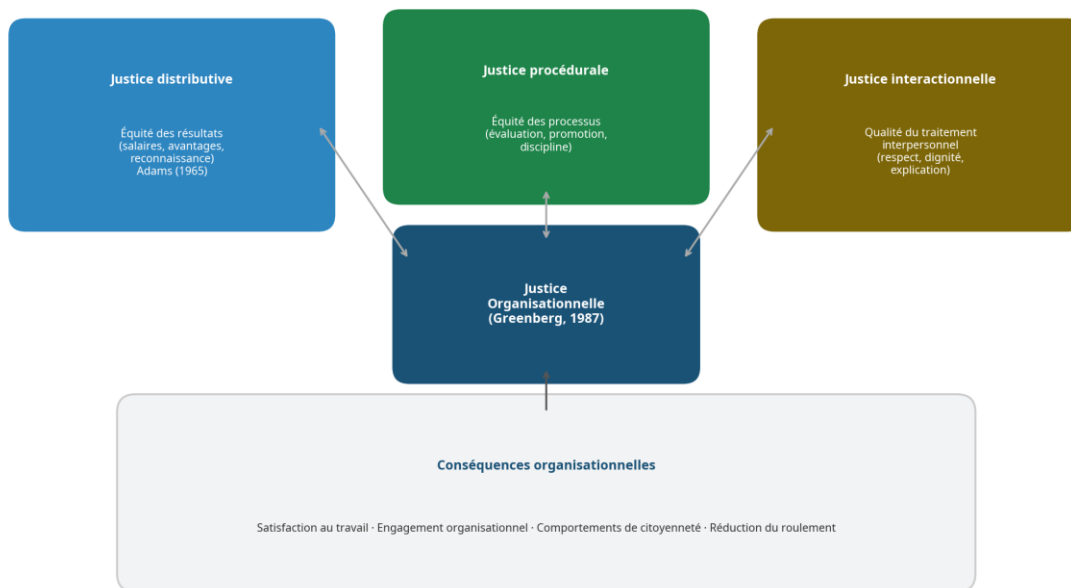


Figure 3 — Les trois dimensions de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987 ; Colquitt, 2001)

Figure 4 : Les trois dimensions de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) et (Colquitt, 2001)

Greenberg (1987) a enrichi et structuré ces intuitions en développant la théorie de la justice organisationnelle, qui distingue trois dimensions complémentaires de la justice en milieu de travail (voir Figure 3). La justice distributive concerne l'équité des résultats obtenus, est-ce que j'obtiens ce que je mérite par rapport à mes contributions et par rapport à mes collègues ? La justice procédurale porte sur l'équité des processus utilisés pour prendre les décisions. Les règles sont-elles claires, appliquées de manière cohérente, et ai-je eu l'occasion de m'exprimer avant que la décision soit prise ? Enfin, la justice interactionnelle touche à la qualité du traitement interpersonnel, ai-je été traité avec respect, dignité et considération tout au long du processus ?

La recherche empirique a montré que ces trois dimensions ont des effets distincts sur les attitudes et les comportements des employés. La justice procédurale, en particulier, est un prédicteur puissant de l'engagement organisationnel et de la confiance envers l'organisation, même lorsque les résultats d'une évaluation sont défavorables, les employés qui perçoivent que le processus a été juste et transparent sont beaucoup plus susceptibles d'accepter ces résultats et de maintenir leur engagement (Deschênes et al, 2005). Cette observation est particulièrement pertinente dans le contexte du suivi de la probation, où l'employé est en position de vulnérabilité et où la qualité du processus d'évaluation peut déterminer sa décision de rester ou de quitter l'organisation.

La période de probation représente un moment critique dans la relation d'emploi. Au Québec, la Loi sur les normes du travail, dont l'application est surveillée par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), ne fixe pas de durée maximale pour une période de probation. Sa durée peut donc être déterminée par l'employeur en fonction des exigences du poste et des modalités retenues par l'organisation. Le seuil de trois mois ne correspond pas à une limite de probation, il est plutôt lié à certaines règles applicables lors d'une cessation d'emploi. Quelle que soit la durée retenue, cette période constitue à la fois une opportunité et une responsabilité pour le gestionnaire, une opportunité d'évaluer si le nouvel employé possède les compétences et les attitudes requises pour le poste, et une responsabilité de lui fournir un accompagnement, une rétroaction et un soutien suffisants pour lui permettre de démontrer son plein potentiel. Un suivi de probation rigoureux, documenté et bienveillant est donc à la fois une bonne pratique de gestion et une responsabilité éthique envers le nouvel employé.

2.5 Le recrutement, l'attraction et la rétention en contexte de pénurie

2.5.1 Stratégie de planification et d'attraction du personnel

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des soins aux aînés n'est pas un phénomène nouveau, mais elle s'est considérablement accentuée dans les années récentes, atteignant une ampleur qui met en péril la viabilité de nombreuses organisations du secteur. Selon Plourde (2024), cette pénurie est le résultat de la convergence de plusieurs facteurs structurels : le vieillissement de la population active elle-même, qui réduit le bassin de

travailleurs disponibles, la concurrence accrue entre les employeurs du secteur public, du secteur privé et du secteur communautaire pour attirer les mêmes profils de candidats, les conditions de travail difficiles associées aux emplois de soins aux personnes âgées, notamment les horaires atypiques, la charge physique et émotionnelle, et les salaires souvent inférieurs à ceux du secteur public et l'image peu valorisée de ces métiers dans la société québécoise.

Face à cette réalité, les organisations qui s'en sortent le mieux sont celles qui ont développé une approche stratégique et proactive du recrutement et de la rétention. Thwaites et al (2023), dans une revue systématique portant sur les facteurs de rétention dans les milieux de soins aux aînés, ont identifié plusieurs leviers d'action efficaces. Parmi les facteurs les plus fortement associés à la rétention figurent la qualité du leadership et du soutien managérial, la clarté des rôles et des attentes, les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance du travail accompli et la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'équipe. Ces facteurs, qui sont tous en grande partie sous le contrôle de l'organisation, soulignent l'importance d'une GRH proactive et attentive au bien-être des employés.

Le concept de marque employeur (employer branding) occupe une place croissante dans la réflexion sur le recrutement en contexte de pénurie. Développé initialement dans le domaine du marketing, ce concept désigne l'ensemble des attributs et des valeurs qui définissent l'image d'une organisation en tant qu'employeur, tant aux yeux des employés actuels que des candidats potentiels. Une marque employeur forte et positive permet à une organisation de se distinguer de ses concurrents sur le marché du travail, d'attirer des candidats dont les valeurs sont alignées avec celles de l'organisation, et de fidéliser les employés en renforçant leur sentiment d'appartenance et de fierté organisationnelle.

Dans le secteur des soins aux aînés, la marque employeur prend une dimension particulière. Les candidats potentiels pour des postes de préposé aux bénéficiaires, d'infirmière auxiliaire ou de responsable des loisirs ne cherchent pas seulement un emploi, ils cherchent un milieu de travail qui correspond à leurs valeurs, qui reconnaît la dimension humaine et relationnelle de leur travail, et qui leur offre des conditions permettant d'exercer leur métier avec dignité et engagement. Un affichage de poste qui ne reflète pas ces valeurs, qui se

limite à une liste de tâches et d'exigences sans évoquer la culture organisationnelle et les avantages distinctifs de l'organisation, passe à côté de l'essentiel. C'est pourquoi la révision des affichages de postes constitue l'un des volets du mandat confié dans le cadre de ce stage.

Kiptulon et al (2025), dans une méta-revue portant sur la rétention du personnel infirmier dans les milieux de soins, rappellent que les coûts du roulement du personnel sont considérables et souvent sous-estimés par les organisations. Ces coûts incluent non seulement les dépenses directes liées au recrutement et à la formation du remplaçant, mais aussi les coûts indirects liés à la perte de productivité pendant la période de transition, à la surcharge de travail imposée aux employés restants, et à la dégradation de la qualité des soins pendant les périodes de sous-effectif. Dans le contexte d'une RPA de 70 résidents comme Les Jardins Saint-Sacrement, chaque départ d'un employé expérimenté représente une perturbation significative pour l'ensemble de l'organisation et, surtout, pour les résidents qui bénéficiaient de ses soins.

Badache et al (2025), dans une étude récente publiée dans Health Policy, ont examiné l'efficacité de différentes stratégies d'amélioration du recrutement, de la rétention et des conditions de travail dans les milieux de soins. Leurs résultats indiquent que les interventions les plus efficaces sont celles qui combinent plusieurs leviers simultanément, amélioration des conditions de travail, programmes de formation et de développement professionnel, soutien au bien-être des employés et renforcement du leadership de proximité. Ces résultats confirment qu'il n'existe pas de solution miracle à la pénurie de main-d'œuvre dans les soins aux aînés, mais qu'une approche intégrée et cohérente de la GRH peut produire des résultats significatifs en matière de rétention.

La recension des écrits présentée dans cette section a permis de dresser un portrait théorique et empirique complet des quatre volets du mandat confié dans le cadre de ce stage. Elle a mis en évidence que les défis auxquels fait face la résidence Les Jardins Saint-Sacrement, absence de descriptions de postes structurées, processus d'accueil insuffisamment formalisé, outils d'évaluation du rendement inexistant ou inadaptés, et difficultés de recrutement et de rétention ne sont pas des problèmes isolés, mais bien des manifestations

locales d'enjeux systémiques qui touchent l'ensemble du secteur des soins aux aînés au Québec.

Les théories mobilisées comme le modèle des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1976), les théories de la socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) et de Louis (1980), la théorie de l'équité d'Adams (1965) et la théorie de la justice organisationnelle de Greenberg (1987) fournissent un cadre analytique solide pour comprendre ces problèmes et pour justifier les choix méthodologiques et les outils développés dans le cadre du mandat. Elles permettent également d'anticiper les effets attendus de ces outils sur la motivation, l'engagement et la rétention du personnel de la résidence.

Cette recension constitue ainsi le fondement théorique sur lequel s'appuie l'ensemble de la démarche d'intervention décrite dans les sections suivantes. Elle démontre que les interventions proposées ne sont pas le fruit d'une intuition ou d'une improvisation, mais qu'elles s'inscrivent dans un corpus scientifique reconnu et dans une réflexion rigoureuse sur les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans le secteur des soins aux aînés.

3 Méthodologie de recherche et d'intervention

Cette section présente la démarche qui a orienté mon intervention à la résidence Les Jardins Saint-Sacrement. Il importe d'emblée de préciser la nature de cette démarche. Le stage ne constituait ni une enquête statistique ni une recherche visant à produire des résultats généralisables à l'ensemble des résidences privées pour aînés. Il s'agissait plutôt d'un mandat d'intervention appliquée : comprendre une situation organisationnelle particulière, en dégager des besoins concrets et concevoir, avec le milieu, des outils susceptibles d'y répondre. Cette précision est importante, car elle situe à la fois la portée et les limites des résultats présentés dans la section suivante.

La méthode retenue devait donc concilier deux exigences. D'une part, elle devait être assez structurée pour que les constats ne reposent pas uniquement sur des impressions ou sur une lecture rapide des documents disponibles. D'autre part, elle devait demeurer suffisamment souple pour tenir compte du rythme d'une résidence pour aînés, de la disponibilité variable

des personnes rencontrées et des réalités propres à chacun des secteurs. J'ai ainsi privilégié une démarche qualitative, progressive et centrée sur la résolution de problèmes. D'abord, je présente la posture d'intervention adoptée. Ensuite, j'expose les sources de données utilisées et la manière dont elles ont été croisées. Par la suite, je décris le déroulement concret du mandat. Enfin, je précise les considérations éthiques qui ont encadré mon travail.

3.1 Posture et approche d'intervention

Mon intervention s'est appuyée sur une logique de recherche-action. Dès 1946, Lewin présente la recherche-action comme une démarche qui ne sépare pas l'analyse d'un problème des efforts entrepris pour le résoudre. Dans le cadre de ce stage, cette idée a été particulièrement utile. Je ne souhaitais pas uniquement dresser un portrait des pratiques existantes, l'objectif était aussi d'aider la résidence à se doter de repères et d'outils plus clairs pour soutenir la gestion quotidienne du personnel. L'analyse et l'action ont donc avancé ensemble, les premières observations ont alimenté le diagnostic, puis les échanges sur le diagnostic ont influencé la conception, la révision et l'amélioration des livrables.

Cette posture impliquait de considérer le milieu d'accueil comme un partenaire du processus, et non comme un simple objet d'étude. La direction générale détenait une connaissance fine de l'histoire de la résidence, de ses contraintes opérationnelles, de ses urgences et des marges de manœuvre réelles. Pour ma part, j'apportais une perspective externe, des connaissances en gestion des ressources humaines et du temps consacré à la structuration des outils. La valeur du mandat est donc née du croisement de ces deux formes de connaissance. Les décisions concernant le contenu final des documents ont été prises après des échanges de validation, afin d'éviter de produire des outils théoriquement adéquats, mais difficilement utilisables dans le quotidien de la résidence.

J'ai également adopté une lecture globale des pratiques RH. Les quatre volets du mandat, descriptions de postes, accueil et intégration, suivi de la probation et de l'évaluation, recrutement et affichage ont été traités comme des éléments interdépendants. Une description de poste précise soutient la rédaction d'une offre d'emploi, elle sert aussi de point de repère pendant l'intégration et de base de discussion lors du suivi de probation. De la même façon, un accueil structuré contribue à réduire les zones d'incertitude pour une

nouvelle personne, mais il ne peut être pleinement efficace si les attentes liées au poste demeurent floues. Cette vision d'ensemble a permis de maintenir une cohérence entre les outils produits plutôt que de créer une série de documents indépendants les uns des autres.

Cette approche ne signifie toutefois pas que j'ai prétendu disposer d'une connaissance complète de toutes les réalités vécues par chaque membre du personnel. Mon rôle consistait à documenter les enjeux pertinents pour le mandat, à en discuter avec les personnes responsables et à formuler des réponses prudentes et adaptées. Les résultats doivent donc être lus comme le produit d'une intervention située, réalisée dans une organisation donnée et à un moment précis de son développement. Cette limite n'enlève rien à la valeur du travail, elle rappelle simplement que la pertinence d'un outil RH dépend toujours de sa capacité à s'ajuster à son contexte d'utilisation.

3.2 Outils de collecte et de validation des données

Pour éviter qu'un seul point de vue oriente l'ensemble de l'intervention, j'ai combiné trois sources d'information à savoir les documents internes de la résidence, l'observation du fonctionnement quotidien et les rencontres de travail avec la direction générale. Cette façon de faire relève d'une logique de triangulation. Denzin (1978) rappelle qu'aucune méthode, aucun observateur et aucune source ne suffisent à eux seuls à saisir toute la complexité d'une situation. Dans le même sens, Savoie-Zajc (2019) souligne que la rigueur d'une démarche qualitative ne découle pas de l'application mécanique d'une recette, elle se construit par des choix cohérents, explicites et adaptés au contexte étudié.

Dans mon cas, le croisement des sources a joué un rôle concret. Les documents ont permis de connaître les pratiques officiellement prévues. Les observations ont aidé à comprendre le déroulement réel du travail, les habitudes de collaboration et les tâches qui n'étaient pas toujours formalisées. Enfin, les rencontres de validation ont permis de distinguer ce qui relevait d'un enjeu ponctuel, d'une contrainte structurelle ou d'un besoin réellement prioritaire pour l'organisation. Le tableau 1 présente la contribution de chacune de ces sources ainsi que les limites que j'ai prises en compte dans l'interprétation des informations recueillies.

Source de données	Matériel ou situation observée	Apport au diagnostic	Limites prises en compte
Analyse documentaire	Politique RH, PAIT existant, descriptions de postes, organigramme, formulaires administratifs, contrats et modèles d'affichage.	Situer le niveau de formalisation des pratiques, repérer les écarts entre les documents et les besoins du mandat.	Les documents décrivent les pratiques prévues; ils ne suffisent pas, à eux seuls, à expliquer les pratiques réellement vécues.
Observation participante	Fonctionnement quotidien, circulation de l'information, répartition concrète des tâches, accueil des employés et collaboration entre les secteurs.	Comprendre le travail réel, les interactions et les contraintes opérationnelles qui ne figurent pas toujours dans les documents.	Les observations sont situées dans le temps et dans les espaces auxquels la stagiaire avait accès; elles ne constituent pas une mesure statistique.
Rencontres de travail et validation	Échanges réguliers avec la direction générale et échanges ponctuels avec des responsables de secteurs.	Clarifier les attentes, valider les constats, préciser les contraintes et ajuster les outils avant leur finalisation.	Il ne s'agissait pas d'entrevues formelles enregistrées ni d'une consultation exhaustive de tous les employés.

Tableau 1 : Sources mobilisées pour le diagnostic et la conception des outils. Source : élaboration de l'auteur.

3.2.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a constitué le point de départ de mon intervention. J'ai d'abord examiné les documents qui encadraient déjà, de manière formelle ou informelle, la gestion des ressources humaines : la politique RH, le Processus d'accueil et d'intégration à la tâche (PAIT), les descriptions de postes existantes, les listes de tâches, l'organigramme, certains formulaires administratifs, les contrats de travail et les modèles d'affichage. Cette étape

m'a permis de dresser un premier inventaire des outils disponibles et de comprendre la manière dont la résidence avait progressivement organisé ses pratiques RH.

L'objectif n'était pas de juger les documents existants comme s'ils avaient été élaborés dans un contexte idéal. Au contraire, il s'agissait de reconnaître qu'ils répondaient à des besoins réels au moment où ils avaient été créés, tout en vérifiant s'ils correspondaient encore aux réalités actuelles de l'organisation. L'analyse a notamment permis de repérer des écarts de forme, de contenu et de mise à jour entre les descriptions de postes. Certains documents étaient détaillés, alors que d'autres se limitaient à quelques tâches. Certains éléments étaient transmis oralement aux nouveaux employés sans apparaître clairement dans le PAIT ou dans une description de poste.

J'ai utilisé une lecture thématique inspirée de l'analyse de contenu proposée par Bardin (2013). Concrètement, j'ai relevé les informations relatives aux responsabilités, aux exigences, aux liens hiérarchiques, aux conditions d'exercice du travail, aux étapes d'accueil, aux critères de suivi et aux modalités de recrutement. Cette lecture a facilité la comparaison entre les documents et a servi de base à la construction de canevas communs. Elle a également permis d'identifier les éléments à préserver, notamment certains repères déjà bien implantés dans le milieu, plutôt que de repartir de zéro.

L'analyse documentaire présentait cependant une limite évidente, elle renseignait d'abord sur ce qui était écrit, non sur tout ce qui se faisait. Un document peut être complet sans être systématiquement utilisé, tout comme une pratique efficace peut exister sans être formalisée. C'est précisément pour cette raison que j'ai complété cette première lecture par une présence active dans le milieu de travail.

3.2.2 Observation participante en milieu de travail

L'observation participante m'a permis de dépasser le contenu des documents pour mieux comprendre le travail tel qu'il se réalise au quotidien. J'ai été présente dans différents espaces de la résidence et j'ai observé, dans le respect de la confidentialité, le déroulement de certaines activités, les interactions entre les secteurs et les façons concrètes de transmettre l'information. L'observation était particulièrement pertinente dans un milieu

où une part importante des savoirs se transmet par l'expérience, l'entraide entre collègues et les ajustements rapides exigés par la vie quotidienne auprès des résidents.

Jorgensen (1989) explique que l'observation participante est utile lorsque l'on cherche à comprendre des relations, des processus et des significations à partir du contexte ordinaire dans lequel ils se manifestent. Cette idée correspondait bien au mandat. Par exemple, les documents pouvaient indiquer les responsabilités formelles d'un poste, mais l'observation permettait de voir comment les limites entre les rôles étaient comprises en pratique, à quels moments l'entraide devenait nécessaire et quels repères un nouvel employé devait maîtriser rapidement pour se sentir à l'aise dans son environnement de travail.

Ces observations ont nourri plusieurs décisions de conception. Elles m'ont convaincue qu'un processus d'intégration ne pouvait pas se limiter à la remise de documents administratifs lors de la première journée. Il devait prévoir une progression, des occasions de poser des questions, un accompagnement à la tâche et des points de suivi. Elles ont aussi confirmé la nécessité d'employer un langage clair et accessible dans les descriptions de postes et dans les outils d'évaluation, afin qu'ils puissent être utilisés par des gestionnaires et des employés ayant des parcours professionnels variés.

Je n'ai toutefois pas présenté mes observations comme des faits universels ni comme le résultat d'une observation continue de toutes les équipes. Elles constituent des informations contextuelles recueillies au cours du stage, puis interprétées avec prudence à la lumière des autres sources. Aucun registre de comportements individuels n'a été constitué, aucune évaluation personnelle n'a été produite à partir de ces observations et aucune personne n'est identifiée dans le présent rapport.

3.2.3 Rencontres de travail et validation auprès de la direction

Les échanges réguliers avec la direction générale ont représenté une troisième source d'information essentielle. Ces échanges prenaient la forme de rencontres de suivi, de discussions de travail et de validations ponctuelles lorsque la conception d'un outil exigeait une précision supplémentaire. Ils ne constituaient pas des entrevues de recherche formelles, ils n'étaient ni enregistrés, ni retranscrits, ni analysés comme un corpus autonome. Leur fonction était avant tout opérationnelle, comprendre les besoins du milieu, valider les

constats issus des documents et de l'observation, et vérifier la faisabilité des solutions proposées.

Ces rencontres ont permis de tenir compte des contraintes concrètes auxquelles une petite organisation doit composer : disponibilité limitée des gestionnaires, pression liée au remplacement du personnel, multiplicité des tâches administratives et nécessité de maintenir les services aux résidents sans interruption. Elles ont également permis de préciser les attentes à l'égard des outils. Un formulaire, par exemple, ne devait pas seulement être complet sur le plan du contenu; il devait aussi pouvoir être utilisé dans un délai réaliste, être compris rapidement et soutenir une conversation utile.

Des échanges ponctuels avec des responsables de départements ont complété cette validation lorsque des informations plus précises étaient nécessaires. Leur contribution a été particulièrement utile pour vérifier la cohérence de certaines tâches, mieux comprendre les particularités des secteurs et éviter de reproduire, dans les outils, une vision trop générale du travail. Dans tous les cas, je me suis assurée de ne pas attribuer de propos individuels ni de présenter des opinions personnelles comme des constats collectifs.

3.3 Démarche de conduite du mandat

La conduite du mandat a suivi une séquence de travail graduelle. Cette séquence n'a pas été parfaitement linéaire, car les ajustements demandés par le milieu ont parfois conduit à revenir sur un outil déjà amorcé. Néanmoins, la démarche peut être comprise en quatre mouvements principaux, l'immersion et le diagnostic, le croisement des informations, la conception des outils, puis leur validation et la préparation de leur implantation. La figure 5 résume cette logique d'intervention.



Boucles de validation et ajustements continus avec la direction générale

Figure 5 : Logique de conduite du mandat

La première étape, soit l’immersion dans le milieu, a servi à comprendre l’organisation avant de proposer des changements. Elle a inclus la lecture des documents disponibles, la prise de connaissance de la structure de la résidence, l’observation du fonctionnement quotidien et les premiers échanges de travail. Cette phase a permis de distinguer les éléments déjà en place des éléments réellement à améliorer. Elle a aussi confirmé que le mandat devait s’inscrire dans une logique de consolidation, plusieurs pratiques existaient déjà, mais elles demandaient à être clarifiées, harmonisées ou soutenues par des outils plus robustes.

La deuxième étape a consisté à organiser les constats autour des quatre volets prévus au plan de stage. Pour chaque volet, j’ai formulé des questions de travail simples, quelles pratiques existent actuellement? Quels documents les soutiennent? Quelles informations manquent pour que les gestionnaires et les employés disposent de repères communs? Quels outils peuvent être améliorés sans alourdir inutilement le fonctionnement de la résidence? Cette manière de procéder a contribué à transformer des observations parfois dispersées en besoins plus précis et en objectifs de réalisation concrets.

La troisième étape a porté sur la conception des livrables. J’ai d’abord développé des canevas afin d’assurer une cohérence entre les documents. Pour les descriptions de postes, le canevas incluait notamment la mission du poste, le supérieur immédiat, les principales responsabilités, les qualifications et les exigences de travail. Pour l’accueil, j’ai structuré les différentes étapes de l’intégration et j’ai prévu des outils complémentaires, dont une liste de vérification et un parcours par département. Pour le suivi de la probation et les rencontres d’échange, j’ai privilégié des grilles capables de soutenir une discussion, plutôt que de réduire l’évaluation à une simple notation.

La quatrième étape a été celle de la validation et de l’ajustement. Les documents produits ont été relus au fur et à mesure avec la direction générale. Les modifications apportées visaient parfois le fond par exemple, une responsabilité à préciser ou un ordre d’étapes à modifier et parfois la forme, notamment pour simplifier un libellé ou alléger un outil. Cette

boucle de validation a été déterminante, car elle a permis de respecter les besoins de l'organisation tout en maintenant les exigences de rigueur recherchées dans le mandat.

Enfin, j'ai préparé les conditions d'implantation des outils. L'intervention ne pouvait pas se limiter à livrer des documents finalisés. J'ai donc intégré, lorsque cela était pertinent, des consignes d'utilisation, des points de suivi et des suggestions de révision périodique. Cette dernière dimension est importante, les outils RH ne doivent pas être considérés comme définitifs. Ils devront évoluer avec les postes, les besoins de recrutement, les exigences réglementaires et les transformations futures de la résidence.

3.4 Considérations éthiques et limites de la démarche

L'éthique a été présente à chacune des étapes de l'intervention. Les documents consultés, les observations réalisées et les échanges tenus pouvaient contenir des informations sensibles liées au personnel ou au fonctionnement interne de la résidence. J'ai donc limité la collecte aux informations strictement nécessaires à l'accomplissement du mandat. Le présent rapport ne contient aucun nom de membre du personnel, aucune information permettant d'identifier une personne à partir de sa situation individuelle et aucun détail confidentiel concernant les dossiers d'employés.

Je me suis également efforcée de maintenir une posture respectueuse à l'égard des pratiques existantes. Identifier une lacune ne revient pas à attribuer une faute à une personne ou à un service. Dans une organisation en développement, certaines pratiques peuvent être peu formalisées parce que les priorités opérationnelles ont exigé des solutions rapides, parce que l'expertise est détenue par des personnes expérimentées ou parce que les outils ont évolué progressivement. Cette nuance était essentielle pour formuler des recommandations constructives et préserver la relation de confiance avec le milieu.

Enfin, la démarche comporte des limites qu'il convient de reconnaître. Les données recueillies sont qualitatives et contextuelles. Elles reposent sur les documents accessibles pendant le stage, sur les situations observées et sur les échanges nécessaires à la conduite du mandat. Elles ne remplacent pas un sondage exhaustif du personnel, une enquête sur le climat de travail ou une analyse statistique du roulement. Ces limites ont été prises en compte dans la rédaction : les conclusions formulées portent sur les besoins liés au mandat

et sur les outils conçus en réponse à ces besoins; elles ne prétendent pas dresser un jugement global et définitif sur tous les aspects de la gestion de la résidence.

En conclusion, la méthodologie retenue a permis de construire une intervention rigoureuse tout en demeurant fidèle à la réalité du milieu. La combinaison de l'analyse documentaire, de l'observation participante et des rencontres de validation a assuré un regard plus complet sur les pratiques RH que chacune de ces sources n'aurait pu le faire isolément. La démarche a aussi reposé sur un principe important, les outils proposés devaient être utiles, compréhensibles et applicables dans le quotidien de la résidence. La section suivante présentera les résultats et les réalisations qui découlent de cette démarche, en mettant en évidence les outils développés ainsi que leur contribution attendue à la structuration des pratiques de gestion des ressources humaines.

4. Résultats et réalisations

La présente section rend compte des résultats concrets de mon intervention à la résidence Les Jardins Saint-Sacrement. Elle ne reprend pas la recension des écrits présentée précédemment, elle montre plutôt comment les constats établis au début du stage ont été traduits en réalisations adaptées aux besoins du milieu. Le résultat principal de ce mandat réside dans la création, la révision et la structuration d'un ensemble cohérent d'outils de gestion des ressources humaines. Ces outils couvrent le parcours de l'employé depuis l'affichage d'un poste jusqu'au suivi annuel, en passant par l'accueil, l'intégration et la période de probation.

Il convient néanmoins de distinguer deux niveaux de résultats. Les résultats directement observables au terme du stage sont les documents produits, leur contenu, leur cohérence entre eux et leur validation progressive avec la direction générale. Les effets sur la rétention, la qualité des candidatures, le climat de travail ou la mobilisation du personnel sont, quant à eux, des effets attendus. Ils ne peuvent pas encore être mesurés de façon rigoureuse, puisque l'implantation complète des outils et le recul nécessaire à leur évaluation relèvent de la période suivant le stage. Cette distinction permet de présenter les réalisations avec justesse, sans confondre la production d'un outil avec les retombées à long terme de son utilisation.

D'abord, je présente le diagnostic opérationnel qui a orienté mes priorités de travail. Ensuite, j'expose la structuration des vingt et une description de postes. Je décris par la suite l'élaboration de la politique d'accueil et d'intégration, puis les outils relatifs à la probation et aux rencontres d'échange. Enfin, je présente les réalisations associées au recrutement, à l'affichage et aux stratégies d'attraction. Chaque sous-section précise la démarche suivie, les livrables obtenus, leur contribution attendue et les limites à prendre en considération au moment de leur implantation.

4.1 Diagnostic des pratiques RH existantes

Avant de produire de nouveaux documents, j'ai consacré les premières semaines du stage à comprendre les pratiques déjà en place. Cette étape était indispensable. La résidence ne partait pas de zéro : des documents existaient, des repères étaient transmis aux employés et des décisions RH étaient prises quotidiennement par la direction. Le mandat ne consistait donc pas à remplacer un système absent par un système entièrement nouveau. Il visait plutôt à consolider les acquis, à rendre certaines pratiques plus explicites et à créer des outils lorsque l'absence de formalisation limitait la capacité de l'organisation à agir avec cohérence.

4.1.1 État des lieux à l'arrivée

Le diagnostic a confirmé une force importante du milieu, une culture organisationnelle fondée sur la proximité, la disponibilité de la direction et le souci du bien-être des résidents. Cette dimension humaine constituait une base favorable à la mise en œuvre de pratiques RH plus structurées. Elle ne devait pas être effacée par la formalisation. Au contraire, l'enjeu était de concevoir des documents qui soutiennent cette culture en diminuant les ambiguïtés, les oublis et la dépendance à la mémoire des personnes en place.

Parallèlement, l'analyse documentaire et les observations ont mis en évidence une vulnérabilité fréquente dans les organisations à taille humaine : plusieurs pratiques importantes reposaient sur l'expérience, le jugement et la disponibilité d'un nombre limité de personnes. Cette façon de fonctionner peut-être efficace lorsque les équipes sont stables. Elle devient plus fragile lors d'une embauche rapide, d'un départ, d'un changement de poste ou d'une période de forte pression opérationnelle. Les quatre volets du mandat ont

donc été définis à partir de besoins observés, et non à partir d'un modèle préfabriqué imposé au milieu.

Volet analysé	Forces déjà présentes	Besoins ayant guidé l'intervention
Descriptions de postes	Des informations sur plusieurs fonctions étaient déjà disponibles et une connaissance pratique des rôles existait dans les équipes.	Harmoniser le contenu, compléter les documents absents ou incomplets, clarifier les liens hiérarchiques et les responsabilités.
Accueil et intégration	Un PAIT et certaines habitudes d'accueil étaient déjà en place, le milieu accordait une importance réelle à l'accompagnement des nouvelles personnes.	Structurer les étapes, préciser les responsabilités, adapter l'intégration aux départements et intégrer une rétroaction du nouvel employé.
Probation et échanges annuels	La direction assurait déjà un suivi informel et connaissait bien les membres du personnel.	Créer des traces écrites, des critères communs et un cadre de dialogue plus régulier et plus équitable.
Recrutement et affichage	Plusieurs plateformes étaient utilisées et le milieu disposait d'une image humaine à valoriser auprès des candidats.	Uniformiser les affichages, mieux présenter l'offre employeur et diversifier les pistes de recrutement, notamment pour la cuisine.

Tableau 2 : Synthèse du diagnostic opérationnel des pratiques RH

Ce diagnostic a fourni une ligne directrice précise pour la suite du mandat. Il m'a permis d'éviter deux écueils. Le premier aurait été de surcharger la résidence avec des procédures trop lourdes pour ses capacités actuelles. Le second aurait été de me limiter à des

améliorations esthétiques sans effet sur la gestion quotidienne. J'ai donc privilégié des outils simples, réutilisables et suffisamment structurés pour servir à plusieurs moments du parcours employé. Cette recherche de simplicité a été un choix volontaire, dans une petite organisation, un outil très complet mais trop complexe risque de ne jamais être utilisé.

Les résultats du diagnostic ont également confirmé la pertinence de traiter les quatre volets comme un ensemble. Une description de poste mieux rédigée améliore la qualité d'un affichage; elle sert aussi de repère pendant la formation d'un nouvel employé et pendant une discussion de probation. De même, une intégration structurée prépare le terrain pour un suivi plus équitable et une relation de travail plus claire. Cette complémentarité entre les livrables représente l'un des apports majeurs du mandat.

4.2 Structuration des descriptions de postes

La structuration des descriptions de postes a constitué le premier chantier majeur du stage. Ce choix était logique, une organisation ne peut pas recruter, accueillir, accompagner ou évaluer de manière cohérente si les responsabilités rattachées aux fonctions demeurent imprécises. Brannick et al (2007) rappellent que l'analyse du travail fournit les informations de base nécessaires à plusieurs décisions RH, notamment la sélection, la formation, l'évaluation et la planification de la main-d'œuvre. Dans le contexte de la résidence, l'objectif n'était pas de produire des documents abstraits ou excessivement techniques. Il s'agissait de créer des descriptions suffisamment précises pour devenir de véritables repères de travail.

4.2.1 Démarche de révision et résultats obtenus

La démarche a débuté par l'examen des descriptions déjà disponibles et des listes de tâches utilisées dans certains secteurs. J'ai relevé les informations qui pouvaient être conservées, les éléments devant être clarifiés et les postes pour lesquels aucune description formelle n'était disponible. Les difficultés les plus fréquentes concernaient l'inégalité du niveau de détail, l'utilisation de sigles non explicités, l'absence de certaines rubriques et le chevauchement de quelques responsabilités. Plutôt que de corriger chaque document selon une logique différente, j'ai construit un canevas commun pour l'ensemble de la résidence.

Ce canevas comprend le titre du poste, le département, le supérieur immédiat, le sommaire de la fonction, les principales responsabilités, les qualifications et compétences

recherchées, ainsi que les conditions de travail pertinentes. L'utilisation de cette structure uniforme a permis de renforcer la lisibilité des documents. Elle facilite également leur mise à jour future : lorsqu'un poste évolue, la direction dispose désormais d'un même cadre pour réviser la description concernée sans devoir réinventer la présentation du document.

Le travail de rédaction n'a pas consisté à recopier des listes de tâches. Pour chaque poste, j'ai cherché à distinguer ce qui relève de la mission générale, des responsabilités récurrentes et des exigences particulières liées au secteur. J'ai aussi veillé à utiliser un vocabulaire accessible. Dans le secteur des soins, par exemple, les sigles et les termes techniques ont été développés lorsqu'ils risquaient de ne pas être compris par une personne nouvellement arrivée ou par un candidat externe. Cette attention au langage permet aux descriptions de servir à la fois d'outil interne et de point d'appui pour le recrutement.

Au terme de cette démarche, vingt et une descriptions de postes ont été révisées ou élaborées. Elles couvrent l'ensemble des services de la résidence. Le résultat ne se limite donc pas à une mise à jour administrative, la résidence possède maintenant un référentiel plus homogène pour communiquer les attentes, préparer les affichages, soutenir l'intégration et encadrer les discussions liées au rendement. Le tableau 3 présente la répartition des descriptions produites par secteur.

Secteur	Descriptions de postes révisées ou élaborées	Nombre
Cuisine	Chef cuisinier; premier cuisinier; cuisinier à temps complet; cuisinier à temps partiel; aide-cuisinier; plongeur à temps complet; plongeur à temps partiel.	7
Salle à manger	Responsable de la salle à manger; service aux tables à temps complet; service aux tables à temps partiel.	3
Soins	Coordonnateur des soins; infirmier auxiliaire de jour; infirmier auxiliaire de nuit;	6

	préposé aux bénéficiaires de jour, de soir et de nuit.	
Entretien ménager	Responsable de l'entretien ménager; préposé à l'entretien ménager.	2
Maintenance	Préposé à la maintenance.	1
Administration	Adjointe administrative.	1
Services aux résidents	Intervenante socio-communautaire.	1
Total	Ensemble des postes documentés dans le cadre du mandat.	21

Tableau 3 : Répartition des 21 descriptions de postes révisées ou élaborées.

4.2.2 Apports, ajustements et limites de l'outil

La principale contribution des descriptions de postes est de rendre visibles des attentes qui étaient parfois connues de manière implicite. Pour une personne déjà expérimentée dans son équipe, plusieurs repères semblent aller de soi. Pour une nouvelle recrue, une personne qui change de service ou un gestionnaire qui doit expliquer une décision, ces repères doivent pouvoir être consultés clairement. Les descriptions créées servent ainsi de langage commun. Elles n'éliminent pas le besoin de dialogue, mais elles donnent une base plus stable à ce dialogue.

J'ai dû trouver un équilibre entre précision et souplesse. Une description de poste trop générale n'aide pas réellement à clarifier les attentes. À l'inverse, une description trop rigide peut donner l'impression que toute tâche non inscrite dans le document ne relève pas de l'employé. J'ai donc rédigé les responsabilités de façon assez détaillée pour fournir des repères concrets, tout en préservant la capacité d'entraide nécessaire dans une résidence. Cette nuance est particulièrement importante dans un milieu où les besoins des résidents, les absences et les imprévus peuvent exiger une collaboration entre les services.

Les descriptions ne doivent pas être considérées comme définitives. Elles reflètent la réalité observée au moment du stage. Elles devront être revues lorsque l'organisation modifie son fonctionnement, lorsqu'un poste se transforme ou lorsque de nouvelles exigences réglementaires apparaissent. Afin de préserver leur utilité, il serait pertinent que la direction

générale prévoit une révision périodique en collaboration avec les responsables concernés. Dans ce sens, le livrable constitue à la fois un résultat finalisé et un outil vivant, appelé à évoluer avec le milieu.

4.3 Politique d'accueil et d'intégration des nouveaux employés

Le deuxième volet du mandat a porté sur l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. L'analyse initiale avait montré que la résidence possédait déjà certaines pratiques d'accueil et un PAIT existant. Toutefois, le déroulement de l'intégration pouvait varier selon le département, la disponibilité des responsables et l'urgence du besoin de personnel. J'ai donc cherché à transformer ces pratiques déjà présentes en un processus plus cohérent, sans leur faire perdre leur caractère humain. L'objectif n'était pas de créer une succession de formulaires. Il était de faire en sorte que chaque nouvelle personne reçoive les informations essentielles, sache vers qui se tourner et puisse progresser à son rythme durant ses premières semaines.

Cette réalisation est cohérente avec les travaux de Saks et al (2007), qui montrent que les pratiques de socialisation organisationnelle sont associées à une meilleure adaptation des nouveaux employés. Dans le même ordre d'idées, Frögeli et al (2023) soulignent l'intérêt d'un accompagnement structuré au travail pour faciliter l'intégration. Ces résultats ne permettent pas d'affirmer que les outils développés produiront automatiquement une hausse de la rétention. Ils justifient toutefois le choix de mettre l'accent sur des repères progressifs, l'accompagnement à la tâche et la rétroaction du nouvel employé.

4.3.1 Élaboration du guide d'intégration

J'ai élaboré cinq outils complémentaires, conçus pour couvrir différentes étapes de l'intégration. Le premier est le PAIT, soit le document de référence remis au nouvel employé. Il présente les valeurs de la résidence, les règles de conduite, certaines politiques internes, les consignes de sécurité, les procédures d'urgence et les informations pratiques nécessaires à la compréhension du milieu. Le PAIT a été revu afin que le contenu soit mieux organisé, plus accessible et plus utile dès l'arrivée de la personne.

Le deuxième outil est une procédure d'intégration structurée. Elle s'adresse principalement à la direction générale et aux responsables de départements. Elle précise les actions attendues avant l'arrivée, le premier jour, pendant la première semaine et jusqu'à la fin du

premier mois. Cette chronologie répond à un besoin très concret, une intégration réussie dépend rarement d'un seul moment d'accueil. Elle se construit par une série de gestes simples : préparation du poste, présentation à l'équipe, transmission des documents, accompagnement dans les premières tâches et points de suivi qui risquent d'être oubliés s'ils ne sont pas explicitement répartis dans le temps.

Le troisième outil est une check-list d'intégration. Elle transforme la procédure générale en repère pratique utilisable par la personne responsable de l'accueil. Les étapes sont regroupées par périodes et peuvent être cochées au fur et à mesure. J'y ai également prévu un espace pour les commentaires et la signature du responsable. Ainsi, la check-list sert à la fois de mémoire opérationnelle et de trace du parcours d'intégration. Elle ne remplace pas la qualité de la relation humaine, mais elle réduit le risque qu'une information importante soit oubliée parce que le milieu traverse une journée plus chargée.

Le quatrième outil est le parcours d'intégration par département. Il répond à la limite d'un accueil entièrement uniforme. Tous les employés ont besoin d'un socle commun, cependant, un poste aux soins, à la cuisine, à l'entretien, à la maintenance, à l'administration ou aux loisirs comporte des apprentissages propres. J'ai donc élaboré des parcours permettant de préciser les apprentissages prioritaires, les personnes-ressources et les compétences attendues dans chaque secteur. Cette adaptation évite de donner à un nouvel employé un document général sans lui indiquer les repères concrets nécessaires à sa fonction.

Enfin, le cinquième outil est un formulaire d'évaluation de l'expérience d'accueil, destiné à être rempli après le premier mois. Son rôle est important, car il introduit une logique de rétroaction. Le nouvel employé peut y indiquer ce qui a été utile, ce qui est resté difficile à comprendre et ce qui pourrait être amélioré. Pour la résidence, ce formulaire crée une occasion de tirer des enseignements de chaque intégration. Pour la personne nouvellement embauchée, il transmet aussi un message clair, son expérience est prise au sérieux et l'organisation accepte de faire évoluer ses pratiques.

Outil élaboré	Moment d'utilisation	Fonction principale
PAIT révisé	À l'arrivée et durant les premières semaines.	Donner un repère général sur la résidence, les règles,

		les valeurs et les informations indispensables.
Procédure d'intégration structurée	Avant l'arrivée, premier jour, première semaine et premier mois.	Répartir les responsabilités et ordonner les actions à accomplir.
Check-list d'intégration	Tout au long du parcours d'intégration.	Éviter les oublis, suivre les étapes et conserver une trace de leur réalisation.
Parcours par département	Dès l'entrée en fonction dans le secteur concerné.	Adapter l'accompagnement aux tâches, aux risques et aux repères propres à chaque service.
Formulaire d'évaluation de l'expérience d'accueil	Après environ un mois.	Recueillir le point de vue du nouvel employé et soutenir l'amélioration continue.

Tableau 4 : Outils d'accueil et d'intégration élaborés dans le cadre du mandat

4.3.2 Standardisation du processus d'intégration

La standardisation recherchée ne signifie pas que toutes les intégrations doivent se dérouler de manière identique. Elle signifie plutôt que les éléments essentiels ne dépendent plus uniquement de la personne qui accueille ou de l'intensité de la journée. Chaque nouvelle recrue devrait pouvoir bénéficier d'un socle commun d'informations et de suivis, puis recevoir un accompagnement adapté à son poste. Cette articulation entre tronc commun et parcours départemental est au cœur de la cohérence du système développé.

Les effets attendus sont multiples. Premièrement, le processus peut réduire l'incertitude des nouvelles personnes, notamment celles qui connaissent peu le fonctionnement d'une résidence pour aînés. Deuxièmement, il offre aux responsables de départements un cadre plus clair pour préparer l'arrivée et organiser les premiers apprentissages. Troisièmement, il fournit à la direction générale des points de contact prévus pour détecter rapidement une difficulté, une incompréhension ou un besoin de soutien supplémentaire. Ces effets devront être observés après l'implantation, notamment au moyen des check-lists complétées, des formulaires d'expérience d'accueil et du suivi des départs durant la période d'essai.

La principale condition de réussite sera l'appropriation par les personnes qui accueilleront les nouveaux employés. Un outil d'intégration n'a de valeur que s'il est utilisé avec constance et si les responsabilités sont comprises. Une courte présentation de la procédure aux responsables de départements, accompagnée d'exemples d'utilisation, facilitera cette appropriation. Il sera également nécessaire d'ajuster les parcours à mesure que les tâches ou l'organisation des services évolueront.

4.4 Suivi de la probation et rencontres d'échange

Le troisième volet a visé la structuration du suivi de la période de probation et des échanges annuels avec les employés. Au moment du diagnostic, la direction assurait déjà des suivis de manière informelle. Cette connaissance directe du personnel constituait une force. Toutefois, l'absence d'outils communs limitait la possibilité de documenter les attentes, d'assurer la cohérence d'un département à l'autre et de conserver une trace des discussions importantes. Dans un milieu où les gestionnaires doivent composer avec des urgences fréquentes, la formalisation de quelques moments clés permet de réduire le risque que le suivi soit reporté ou réalisé de manière inégale.

J'ai abordé cette réalisation avec prudence. L'objectif n'était pas de mettre en place un système de surveillance ou de notation rigide. DeNisi et Smith (2014) distinguent l'évaluation ponctuelle de la gestion continue du rendement et soulignent l'importance d'intégrer la rétroaction, les objectifs et le développement dans une démarche plus large. Cette perspective a orienté la conception des outils, le suivi devait permettre de discuter du travail, de reconnaître les forces, de clarifier les attentes et d'identifier les besoins d'accompagnement. Il devait également aider l'organisation à documenter les décisions importantes de façon plus cohérente.

4.4.1 Grille de suivi de la probation développée

Le premier livrable de ce volet est le formulaire de suivi de la période de probation. Il prévoit deux rencontres formelles, une première autour du troisième mois et une seconde autour du sixième mois. Cette séquence permet de ne pas attendre la fin de la période pour signaler une difficulté ou reconnaître un progrès. Le formulaire comprend des critères portant notamment sur la qualité du travail, le respect des procédures, l'attitude et le comportement, la ponctualité et l'assiduité, ainsi que les relations avec les collègues et les

résidents. Des espaces sont prévus pour les commentaires du supérieur et ceux de l'employé.

L'intérêt de ce formulaire est double. D'abord, il donne une structure à la conversation. Le responsable n'a pas à improviser entièrement le contenu de la rencontre et l'employé sait que plusieurs dimensions de son adaptation seront abordées. Ensuite, il produit une trace écrite. Cette trace est utile pour suivre l'évolution de la personne, pour soutenir une décision de confirmation ou de prolongation de la probation et, plus largement, pour démontrer que la résidence a pris le temps de communiquer ses attentes et d'écouter la personne concernée.

Deux documents complémentaires ont également été élaborés pour encadrer le début de la relation d'emploi : une lettre de confirmation d'embauche et un modèle de contrat de travail. La lettre rassemble les informations essentielles relatives au poste, à la date d'entrée en fonction, au statut, à la rémunération, à l'horaire et à la durée de la période de probation. Le modèle de contrat vise pour sa part à clarifier les principales conditions de travail et les engagements réciproques. Comme tout document contractuel, il devra être utilisé et mis à jour en fonction des politiques de l'organisation et des obligations applicables, mon rôle consistait à fournir une base structurée et compréhensible, non à remplacer la validation appropriée avant son utilisation.

4.4.2 Processus de suivi structuré et rencontre d'échange annuelle

J'ai également élaboré un outil de rencontre d'échange annuelle. Le choix du terme « rencontre d'échange » est volontaire. Il permet de présenter ce moment comme une conversation professionnelle structurée, et non comme un bulletin de notes remis à l'employé. L'outil prévoit un bilan de l'année, une discussion sur les forces et les éléments à développer, la formulation d'objectifs pour la période suivante, l'identification de besoins de formation et un espace portant sur le bien-être au travail. La personne employée peut aussi y formuler ses commentaires et ses attentes.

Cette façon de concevoir l'entretien annuel répond au souci de préserver la dimension humaine du milieu tout en améliorant la rigueur du suivi. Elle peut soutenir la reconnaissance et la mobilisation si elle est utilisée comme une occasion d'écoute réelle.

À l'inverse, elle perdrait sa valeur si elle devenait une obligation administrative expédiée sans préparation. J'ai donc accompagné cet outil d'une procédure de mise en place précisant les étapes de planification, les documents à préparer, les responsabilités des personnes impliquées et les modalités de conservation des formulaires.

Les cinq outils de ce volet forment un parcours cohérent, la lettre et le contrat encadrent l'entrée en fonction, le formulaire de probation accompagne les premiers mois, la rencontre d'échange annuelle soutient le dialogue à plus long terme, enfin, la procédure favorise une utilisation régulière de l'ensemble. Le tableau 5 résume leur fonction et leur niveau de préparation au terme du stage.

Outil élaboré	Finalité	Statut à la fin du stage
Formulaire de suivi de probation	Structurer les rencontres de suivi, documenter les critères abordés et soutenir la décision à la fin de la période.	Outil élaboré et prêt à être utilisé lors des prochaines périodes de probation.
Lettre de confirmation d'embauche	Confirmer de manière claire les principales conditions de l'entrée en fonction.	Modèle élaboré et personnalisable selon le poste et la situation d'embauche.
Modèle de contrat de travail	Donner une base structurée pour formaliser les principales conditions de la relation d'emploi.	Modèle préparé; utilisation à confirmer et à actualiser selon les exigences applicables.
Outil de rencontre d'échange annuelle	Soutenir une conversation sur la contribution, les objectifs, le développement et les besoins.	Outil élaboré; déploiement progressif à planifier par la direction.
Procédure de mise en place des rencontres	Prévoir un calendrier, répartir les responsabilités et assurer le suivi administratif.	Procédure élaborée pour soutenir l'implantation de la pratique.

Tableau 5 : Synthèse des outils de probation et de suivi élaborés

Une limite importante doit être rappelée. Les outils ont été conçus et finalisés durant le stage, mais l'évaluation de leur effet sur la mobilisation, la qualité du dialogue ou la

réduction des litiges nécessitera un recul d'utilisation. Il serait pertinent, à moyen terme, de vérifier si les rencontres prévues ont été tenues, si les formulaires sont jugés simples à utiliser et si les responsables de départements se sentent suffisamment outillés pour mener ces échanges. Cette rétroaction permettra d'ajuster les critères, la fréquence ou le niveau de détail des documents au besoin.

4.5 Optimisation du recrutement et de l'affichage

Le quatrième volet du mandat a porté sur le recrutement et l'affichage. L'analyse réalisée pendant le stage a montré que la résidence diffusait déjà ses offres sur plusieurs plateformes numériques et utilisait aussi le bouche-à-oreille. Cette diversité constituait une base intéressante. Toutefois, certains postes particulièrement dans le secteur de la cuisine demeuraient difficiles à combler. Les affichages manquaient aussi d'uniformité, ils présentaient les tâches de manière variable et ne mettaient pas toujours en évidence les caractéristiques du milieu, les avantages offerts ou la portée humaine du travail auprès des résidents.

J'ai donc abordé l'affichage comme un outil de communication RH, et non comme une simple liste d'exigences. Les travaux de Chapman et al (2005) montrent que l'attraction organisationnelle est influencée par les informations perçues par les candidats et par leur appréciation de l'employeur. De même, Gilliland (1993) souligne l'importance des perceptions d'équité dans les pratiques de sélection. Dans le contexte du mandat, ces constats ont soutenu deux choix : présenter les attentes de façon claire et accessible, puis offrir aux candidats une image cohérente, respectueuse et réaliste de la résidence.

4.5.1 Analyse comparative du processus actuel et stratégies préparées

La première réalisation de ce volet est une analyse du processus de recrutement. J'ai documenté les plateformes utilisées par la résidence, les postes les plus difficiles à pourvoir, les limites des affichages antérieurs et les étapes de sélection alors en vigueur. Les canaux numériques utilisés comprenaient notamment Indeed, Vivre en résidence, Google Jobs, ZipRecruiter et Jobtalent.com. Cette présence multiplateforme améliorait la visibilité des offres, mais elle ne suffisait pas toujours à rejoindre les profils recherchés pour les postes en cuisine ou à assurer la réception rapide de candidatures qualifiées.

L'analyse a aussi mis en évidence que le processus de sélection demeurait principalement réactif, les décisions devaient parfois être prises rapidement selon les candidatures disponibles et les besoins immédiats de service. J'ai donc préparé un document proposant des stratégies d'attraction et de diffusion. Ces pistes ne sont pas des mesures déjà implantées, elles constituent des options structurées que la direction pourra retenir, adapter ou écarter selon ses priorités et ses ressources. Cette distinction est essentielle dans un rapport de résultats, l'analyse et les stratégies sont des livrables réalisés, mais leur déploiement appartient à l'organisation.

Quatre stratégies principales ont été préparées. La première consiste à développer des liens avec des établissements de formation pertinents pour les besoins de la résidence, afin d'élargir l'accès à un bassin de candidats en formation ou récemment diplômés. La deuxième propose un programme de référencement interne, sous réserve des paramètres que la direction jugera appropriés. La troisième concerne la constitution d'une banque de candidatures par secteur. La quatrième porte sur la rapidité de réponse aux candidatures et l'utilisation systématique du nouveau modèle d'affichage. L'intérêt de ces stratégies est de faire évoluer progressivement la résidence d'un recrutement strictement réactif vers une approche plus anticipatrice.

Élément comparé	Situation observée au début du mandat	Évolution apportée par l'intervention
Structure de l'annonce	Contenu variable selon le poste; tâches parfois présentées sans contexte ni hiérarchie claire.	Canevas unique en cinq sections, réutilisable et facilement personnalisable.
Présentation de l'employeur	Informations limitées sur la culture du milieu et le sens du travail.	Accroche institutionnelle mettant en valeur la mission, les valeurs et le caractère humain de la résidence.
Responsabilités et profil	Listes de tâches et d'exigences parfois sommaires ou inégales.	Rubriques distinctes pour les défis du poste et le profil recherché, appuyées sur les descriptions de postes.

Conditions offertes	Avantages et conditions pas toujours visibles ou regroupés.	Section explicite sur l'horaire, le statut, la rémunération, les avantages et les caractéristiques du milieu.
Candidature	Modalités variables selon les annonces.	Consignes claires et plusieurs modes de candidature prévus.

Tableau 6 : Comparaison entre les pratiques d'affichage observées et le modèle standardisé élaboré.

4.5.2 Nouveau modèle d'affichage standardisé

Le modèle d'affichage standardisé constitue le principal outil produit dans ce volet. Il est organisé en cinq sections, une présentation de la résidence, les défis du poste, le profil recherché, ce qui est offert et les modalités de candidature. La première section demeure stable d'un affichage à l'autre, ce qui aide à maintenir une identité employeur cohérente. Les autres sections peuvent être adaptées en fonction du poste, tout en conservant la même logique de présentation. Cette architecture permet à la direction de produire plus rapidement une annonce claire sans recommencer la rédaction à chaque besoin de recrutement.

Le choix de l'expression « vos défis au quotidien » plutôt qu'une simple liste de « tâches » reflète une intention de valoriser le travail sans le présenter de manière artificielle. Cette formulation permet de reconnaître que le poste exige des compétences et de la responsabilité, tout en laissant la place à une description concrète des attentes. J'ai veillé à ce que le modèle n'occulte pas les exigences des fonctions. L'objectif n'est pas d'attirer à tout prix, mais d'aider les candidats à comprendre ce qui leur sera demandé et ce que la résidence peut leur offrir en retour.

Le schéma ci-dessous montre la complémentarité entre les outils produits. Il illustre pourquoi le modèle d'affichage ne doit pas être lu isolément. Une annonce plus cohérente s'appuie sur une description de poste précise, elle mène ensuite vers un accueil structuré, un suivi de probation et un dialogue annuel. L'ensemble vise à donner une continuité au parcours employé plutôt qu'à juxtaposer des pratiques RH sans lien entre elles.

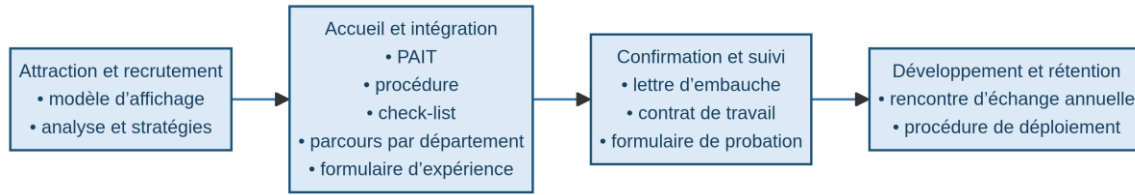


Figure 6 : Continuité des outils RH dans le parcours employé.

La portée du modèle d’affichage devra être appréciée après son utilisation sur plusieurs postes. Des indicateurs simples pourront aider la direction à juger de son efficacité : nombre de candidatures reçues, délai avant le premier contact, proportion de candidatures correspondant aux exigences du poste, acceptation des offres et maintien en emploi après la période de probation. Ces données ne sont pas encore disponibles au terme du stage. Les proposer ici ne revient pas à attribuer une performance au nouvel outil; il s’agit plutôt de suggérer une façon raisonnable d’en suivre les effets lorsqu’il sera implanté.

En conclusion, les résultats présentés dans cette section montrent que le mandat a permis de structurer un ensemble cohérent de pratiques RH à la résidence Les Jardins Saint-Sacrement. Les livrables réalisés comprennent vingt et une descriptions de postes révisées ou élaborées, cinq outils d’accueil et d’intégration, cinq outils liés à la probation et aux rencontres d’échange, un modèle d’affichage standardisé ainsi qu’une analyse du recrutement accompagnée de stratégies d’attraction. Leur apport le plus important réside dans leur complémentarité, chaque outil peut soutenir les autres et contribuer à rendre le parcours employé plus clair, plus équitable et plus facile à gérer. Les effets à long terme dépendront toutefois de l’implantation progressive, de l’appropriation par les responsables et de la révision régulière des documents. La section suivante portera précisément sur l’analyse critique de ces réalisations et sur les recommandations qui peuvent être soumises à la direction à titre de suggestions.

5 Discussion et recommandations

Cette section propose une lecture critique des réalisations présentées précédemment. Elle ne vise pas à répéter la liste des livrables ni à attribuer d’emblée des effets qui ne peuvent être observés qu’après leur utilisation. Elle cherche plutôt à répondre à trois questions : en

quoi les outils élaborés répondent-ils aux besoins constatés dans le milieu, quelles sont leurs limites à ce stade, et quelles conditions devraient être réunies pour favoriser leur appropriation? Cette prise de recul est nécessaire, car la qualité d'un outil RH ne dépend pas seulement de sa rédaction. Elle dépend aussi de sa capacité à être compris, utilisé et ajusté par les personnes qui en ont la responsabilité.

D'abord, j'analyse les principaux apports et les limites du travail réalisé. Ensuite, je formule des suggestions stratégiques qui pourront soutenir la direction dans l'implantation progressive des outils. Ces suggestions ne constituent pas un ordre de mise en œuvre imposé à l'organisation. La direction générale demeure la mieux placée pour déterminer ce qui est réalisable, opportun et urgent à la lumière des ressources disponibles, du calendrier opérationnel et des besoins des équipes. Enfin, j'aborde la conduite du changement comme une condition de pérennité, les documents produits ne contribueront durablement à la gestion des ressources humaines que s'ils deviennent des pratiques vivantes, portées par le milieu.

5.1 Analyse critique des résultats obtenus

Le premier résultat du mandat est d'avoir transformé des pratiques RH auparavant dispersées ou informelles en repères plus cohérents. Les vingt et une descriptions de postes, les outils d'accueil, les documents liés à la probation et les ressources de recrutement ne doivent pas être considérés comme une accumulation de formulaires. Ils constituent un ensemble qui donne davantage de continuité au parcours d'un employé. Une candidature peut maintenant s'appuyer sur une description de poste plus précise, l'entrée en fonction peut être accompagnée par un parcours structuré, la période de probation peut faire l'objet de discussions documentées, et la relation de travail peut se poursuivre par une rencontre d'échange annuelle. Cette continuité répond directement à l'un des constats établis au début du stage, plusieurs pratiques existaient, mais leur articulation et leur formalisation demeuraient inégales.

L'apport le plus significatif des descriptions de postes réside dans la clarification des attentes. Dans une organisation de taille humaine, les responsabilités peuvent être bien connues des personnes expérimentées sans être nécessairement explicites pour une nouvelle recrue. Le travail réalisé donne donc à la résidence un référentiel commun,

utilisable dans plusieurs contextes. Cependant, la limite de cet outil est aussi sa principale force car il décrit une réalité située dans le temps. Si les descriptions ne sont pas relues périodiquement avec les responsables concernés, elles risquent de ne plus refléter l'évolution des tâches, des exigences de sécurité ou de l'organisation du travail. Leur valeur dépendra de leur mise à jour, et non seulement de leur qualité rédactionnelle initiale.

Les outils d'accueil et d'intégration apportent une réponse concrète au risque d'une entrée en fonction trop dépendante des habitudes de chaque secteur. La combinaison d'un PAIT, d'une procédure, d'une check-list, de parcours par département et d'un formulaire de rétroaction permet de mieux répartir les responsabilités et de préserver les informations essentielles. Cet ensemble est particulièrement pertinent dans un milieu où les nouveaux employés peuvent arriver avec des parcours très différents. Il offre une structure, tout en laissant la possibilité d'adapter l'accompagnement à la fonction occupée. La littérature sur la socialisation organisationnelle soutient cette idée, des pratiques d'accueil cohérentes favorisent l'adaptation des nouveaux employés, notamment lorsqu'elles combinent information, accompagnement et rétroaction (Saks et al, 2007).

La limite principale de ce volet concerne l'appropriation. Une procédure d'intégration, même bien conçue, ne garantit pas à elle seule une expérience positive. Tout dépendra de la disponibilité réelle des personnes chargées de l'accueil, de la qualité des explications données, du climat de l'équipe et de la possibilité offerte à la nouvelle personne de poser des questions. Le formulaire d'évaluation de l'expérience d'accueil pourra jouer ici un rôle important, à condition que les réponses soient lues et qu'elles débouchent, lorsque cela est justifié, sur des ajustements concrets. L'outil doit donc être envisagé comme un mécanisme d'apprentissage organisationnel plutôt que comme une étape administrative supplémentaire.

Les documents relatifs à la probation et aux rencontres d'échange constituent également une amélioration importante. Ils rendent possible un suivi plus transparent des attentes, des progrès et des besoins de soutien. Leur conception a privilégié le dialogue plutôt qu'une logique de notation purement descendante. Cette orientation est cohérente avec les travaux de DeNisi et Smith (2014), selon lesquels une gestion du rendement utile dépasse la seule évaluation ponctuelle et s'inscrit dans un processus continu de communication, d'objectifs

et de développement. Toutefois, ces outils devront être utilisés avec discernement. Une grille ne peut saisir à elle seule la complexité du travail ou la contribution d'une personne, elle doit soutenir une discussion préparée, respectueuse et fondée sur des faits observables.

Enfin, le modèle d'affichage et l'analyse du recrutement ont permis de mieux définir l'image employeur que la résidence souhaite projeter. Le nouveau modèle rend les offres plus cohérentes, plus lisibles et plus représentatives de la réalité du milieu. L'analyse des canaux de diffusion et des stratégies possibles a aussi élargi le regard au-delà de la publication d'une annonce. Néanmoins, il serait prématuré de conclure que ces changements augmenteront automatiquement le nombre ou la qualité des candidatures. Le recrutement dépend de facteurs externes sur lesquels la résidence a peu de prise, disponibilité de la main-d'œuvre, concurrence locale, conditions offertes dans des secteurs comparables et caractéristiques propres aux postes. La contribution réelle de ces outils pourra être appréciée en suivant, dans le temps, quelques indicateurs simples et en recueillant les observations des personnes impliquées dans les embauches.

Réalisations	Apport principal	Limites ou vigilance nécessaire	Élément à observer après implantation
Descriptions de postes	Clarification des fonctions; référence commune pour le recrutement, l'intégration et le suivi.	Risque de désuétude si elles ne sont pas révisées, équilibre à maintenir entre précision et souplesse.	Compréhension des rôles, demandes de clarification, mises à jour nécessaires.
Accueil et intégration	Parcours plus cohérent et adaptation possible aux réalités de chaque service.	La qualité de l'accueil dépend toujours des personnes, du temps disponible et du climat de travail.	Check-lists complétées, rétroactions du premier mois, départs précoces.
Probation et rencontre d'échange	Suivi plus équitable, trace des échanges et espace de dialogue.	Risque de traitement administratif si les rencontres sont expédiées ou mal préparées.	Tenue effective des rencontres, qualité des commentaires, besoins de formation des responsables.
Affichage et recrutement	Image employeur plus uniforme et	Les outils ne neutralisent pas les	Candidatures reçues, délais de réponse,

	messages plus clairs pour les candidats.	contraintes du marché de l'emploi ni la rareté de certains profils.	acceptation des offres et maintien après la probation.
--	--	---	--

Tableau 7 : Analyse critique des principales réalisations du mandat.

Cette analyse conduit à une conclusion nuancée. Le mandat a permis de produire des outils concrets et directement mobilisables. Il a également créé une base plus stable pour les pratiques RH de la résidence. En revanche, le stage ne permet pas encore de mesurer les résultats organisationnels de ces outils. Une baisse du roulement, une amélioration de la mobilisation ou une diminution du temps de recrutement ne pourront être appréciées qu'après une période suffisante d'utilisation. Cette limite ne diminue pas l'importance du travail accompli, elle invite plutôt à considérer l'implantation comme la prochaine étape du processus, et non comme une conséquence automatique de la production des documents.

5.2 Suggestions stratégiques à la direction

Les suggestions qui suivent découlent des constats réalisés pendant le stage et des outils élaborés. Elles sont proposées à titre indicatif. Elles ne remplacent pas le jugement de la direction générale, qui doit conserver la maîtrise des choix de mise en œuvre. Dans une petite organisation, il serait peu réaliste de déployer tous les changements au même moment. La direction pourra donc retenir les mesures qui correspondent le mieux à ses besoins immédiats, les expérimenter à petite échelle, puis ajuster la suite selon les résultats et les ressources disponibles.

Une première suggestion consiste à intégrer progressivement les descriptions de postes aux pratiques quotidiennes. Elles pourront notamment être remises ou expliquées lors d'une nouvelle embauche, utilisées comme point de départ pour préparer un affichage et mobilisées pendant les rencontres de probation ou d'échange. Leur diffusion ne devrait pas prendre la forme d'une simple transmission de documents. Une courte présentation auprès des responsables de secteurs contribuerait à clarifier leur rôle et à recueillir les derniers ajustements nécessaires avant une utilisation élargie.

Une deuxième suggestion est d'expérimenter le processus d'accueil structuré lors de la prochaine embauche, plutôt que d'attendre un déploiement complet à grande échelle. Cette première utilisation offrira un test concret de la procédure, de la check-list et du parcours départemental. Les commentaires recueillis auprès de la personne accueillie et du responsable concerné permettront d'identifier ce qui fonctionne bien et ce qui mérite d'être simplifié. Une implantation graduelle protège le milieu contre l'effet d'un changement trop lourd et favorise l'appropriation des outils par l'expérience.

Une troisième suggestion est d'utiliser la lettre de confirmation d'embauche, le modèle de contrat et le formulaire de probation lors des prochaines entrées en fonction, après les validations requises par l'organisation. Ces documents peuvent renforcer la clarté de la relation d'emploi dès le départ. Leur utilisation devra toutefois demeurer cohérente avec les politiques internes et les règles applicables. De la même manière, les rencontres d'échange annuelles pourront être introduites progressivement, selon un calendrier réaliste, en privilégiant la qualité de la préparation et de la conversation plutôt que la rapidité de la couverture de tous les dossiers.

Une quatrième suggestion concerne le recrutement. Le modèle d'affichage pourra être utilisé de manière systématique sur les plateformes déjà retenues par la résidence. L'analyse réalisée pendant le stage peut également servir de point de départ pour explorer, selon les possibilités du milieu, des liens avec des établissements de formation ou le développement d'une banque de candidatures. Ces pistes ne doivent pas être perçues comme des garanties de recrutement. Elles offrent plutôt des moyens supplémentaires de diversifier les sources de candidats et de réduire la dépendance à des canaux qui s'avèrent parfois insuffisants pour certains postes.

Suggestion soumise à la direction	Objectif visé	Horizon indicatif	Précaution de mise en œuvre
Présenter et utiliser les descriptions de postes dans les pratiques RH courantes.	Faire des descriptions un repère de travail réel, et non seulement un document archivé.	Progressif; selon les besoins d'embauche, d'intégration ou de suivi.	Prévoir une révision lorsque les tâches évoluent et recueillir les ajustements des secteurs.
Tester le parcours d'accueil complet	Vérifier la simplicité d'utilisation des	Lors de la prochaine occasion pertinente.	Recueillir la rétroaction de la

lors d'une prochaine embauche.	outils et améliorer l'expérience d'arrivée.		nouvelle personne et du responsable de l'accueil.
Utiliser les outils de confirmation d'embauche et de probation après validation appropriée.	Clarifier les conditions de la relation de travail et structurer les suivis.	À l'occasion des prochaines embauches.	S'assurer de la conformité continue des documents avant leur usage.
Introduire graduellement les rencontres d'échange annuelles.	Créer un espace régulier de dialogue, de reconnaissance et de développement.	Selon un calendrier établi par la direction.	Privilégier des rencontres préparées; soutenir les responsables au besoin.
Employer le nouveau modèle d'affichage et suivre quelques données simples.	Améliorer la cohérence des annonces et apprendre de l'expérience de recrutement.	À chaque nouvel affichage.	Comparer les résultats sur une période suffisante avant de tirer des conclusions.
Explorer des canaux additionnels de recrutement selon les ressources disponibles.	Diversifier les sources de candidats, particulièrement lorsque certains postes restent difficiles à pourvoir.	Lorsque la direction le juge approprié.	Évaluer le temps requis et éviter de maintenir des démarches qui ne donnent pas de résultats.

Tableau 8 : Suggestions de mise en œuvre soumises à la direction.

Le tableau 8 ne constitue donc pas un plan de mise en œuvre imposé. Il présente des avenues de mise en œuvre qui pourront être adaptées par la direction. Cette réserve est importante sur le plan professionnel, les recommandations issues d'un stage doivent apporter un éclairage utile, sans se substituer à la responsabilité de gestion de l'organisation. La faisabilité dépendra notamment de la disponibilité des responsables, du rythme des embauches, des contraintes budgétaires et des autres impératifs de service.

5.3 Conduite du changement pour la pérennité des outils

La production d'outils représente une étape nécessaire, mais elle ne suffit pas à transformer durablement les pratiques. Les changements en ressources humaines touchent les habitudes de travail, la répartition des responsabilités et parfois la manière dont les personnes perçoivent leur autonomie. Il est donc possible que certains responsables voient d'abord les nouveaux documents comme une charge administrative additionnelle. Cette réaction ne doit pas être interprétée comme un refus de principe. Elle peut signaler un besoin d'explication, de soutien ou d'ajustement. La conduite du changement consiste précisément à créer les conditions dans lesquelles les outils sont compris comme une aide au travail plutôt que comme une contrainte extérieure.

Les travaux sur la préparation organisationnelle au changement montrent que l'appropriation est plus probable lorsque les personnes concernées comprennent la pertinence du changement et se sentent capables de le mettre en œuvre (Weiner, 2009). Cette idée est particulièrement pertinente pour la résidence. Les responsables devront pouvoir répondre à des questions simples à savoir pourquoi cette procédure est-elle utile? Qu'est-ce qu'elle m'apporte dans ma journée de travail? Quelles étapes sont essentielles? À qui puis-je m'adresser si une situation ne correspond pas au formulaire? Une communication claire autour de ces questions réduira le risque que les documents soient perçus comme une formalité sans valeur pratique.

Au lieu de présenter tous les outils à tout le personnel en même temps, la direction pourrait commencer par les mobiliser dans une situation réelle par exemple, une nouvelle embauche, une période de probation ou un affichage de poste. Après cette première utilisation, un bref retour d'expérience permettrait d'identifier les difficultés rencontrées et les améliorations souhaitables. Cette approche est compatible avec une organisation qui doit maintenir ses activités quotidiennes tout en faisant évoluer ses pratiques. Elle permet aussi de préserver la souplesse nécessaire dans un milieu à taille humaine.

La question de la responsabilité est également centrale. Chaque outil devrait avoir une personne ou une fonction de référence clairement identifiée par la direction, préparation des documents d'accueil, suivi de la check-list, conservation des formulaires, mise à jour des descriptions de postes ou coordination des rencontres annuelles. Cette clarification ne

signifie pas que toutes les tâches doivent être concentrées dans une seule fonction. Elle permet plutôt d'éviter que chacun suppose qu'une autre personne s'en chargera. À plus long terme, la désignation d'une personne responsable de la révision périodique des outils facilitera leur maintien.

Enfin, l'implantation devra rester attentive au climat de confiance. Une pratique RH ne produit pas les mêmes effets selon la manière dont elle est introduite. Une rencontre de probation peut être vécue comme une occasion de soutien ou comme une évaluation anxiogène; une discussion annuelle peut favoriser la reconnaissance ou devenir un exercice vide. La différence réside en grande partie dans la qualité de la communication, la cohérence entre les paroles et les pratiques, ainsi que la possibilité réelle pour l'employé de s'exprimer. Le maintien d'un ton respectueux, la reconnaissance des contributions et l'ouverture aux ajustements seront donc aussi importants que les documents eux-mêmes.

Condition de pérennité	Application possible dans la résidence	Signe d'appropriation à observer
Sens partagé	Expliquer la finalité des outils et les bénéfices attendus pour les responsables et les employés.	Les personnes concernées peuvent expliquer l'utilité d'un outil dans leur travail.
Soutien à l'utilisation	Présenter les documents, répondre aux questions et offrir un accompagnement lors des premières utilisations.	Les outils sont utilisés sans n'être contournés ni laissés de côté par manque de compréhension.
Implantation graduelle	Tester les outils à partir de situations réelles avant un déploiement élargi.	Les ajustements découlent de l'expérience concrète et non seulement d'hypothèses.
Responsabilités claires	Déterminer, selon les choix de la direction, qui prépare, utilise, conserve et met à jour les documents.	Les échéances et les suivis ne reposent pas sur la mémoire ou l'initiative d'une seule personne.
Révision continue	Prévoir des moments pour recueillir les commentaires et actualiser les outils.	Les documents évoluent avec les besoins réels du milieu.

Tableau 9 : Conditions de pérennité des outils de gestion des ressources humaines. Source : élaboration à partir de Weiner (2009) et de l'intervention réalisée.

En somme, les recommandations présentées ici ne visent pas à ajouter une couche de gestion à un milieu déjà sollicité. Elles cherchent plutôt à aider la résidence à tirer parti des outils développés en les intégrant de façon réaliste à son fonctionnement. Leur succès dépendra moins de la rapidité avec laquelle tous les documents seront déployés que de la qualité de leur appropriation, de l'écoute des personnes qui les utiliseront et de la capacité de la direction à les ajuster au fil du temps. Les réalisations du stage offrent une base solide, la pérennité de cette base reposera sur un processus progressif, cohérent et respectueux de la culture organisationnelle.

Conclusion

Ce stage à la résidence Les Jardins Saint-Sacrement m'a permis de réaliser une intervention concrète en développement des ressources humaines dans un milieu où la qualité des services repose directement sur l'engagement, la stabilité et la compétence des personnes qui y travaillent. Le mandat partait d'un besoin clair : rendre certaines pratiques plus cohérentes et plus faciles à utiliser, sans perdre la proximité humaine qui caractérise la résidence. Il ne s'agissait pas de transformer l'organisation de manière théorique, ni d'ajouter des procédures pour elles-mêmes. Il s'agissait de proposer des repères utiles, adaptés aux réalités quotidiennes d'une résidence pour aînés et capables de soutenir la direction dans la gestion du personnel.

Au terme de la démarche, les objectifs fixés ont été atteints. J'ai révisé ou élaboré vingt et une descriptions de postes, produit des outils d'accueil et d'intégration, conçu des documents pour structurer la période de probation et les rencontres d'échange, puis développé un modèle d'affichage standardisé accompagné d'une analyse du recrutement. Ces réalisations ont été construites à partir de l'analyse des documents disponibles, de l'observation du milieu et de rencontres de travail nécessaires à la validation des outils. Cette démarche m'a permis de conserver ce qui fonctionnait déjà, tout en intervenant sur les points qui demandaient à être clarifiés, harmonisés ou mieux documentés.

L'un des principaux apprentissages que je retiens est qu'un outil RH n'a de valeur que s'il est compris par les personnes qui doivent l'utiliser et s'il correspond à leur réalité de travail.

Les documents élaborés pendant le stage offrent une base commune pour le recrutement, l'accueil, le suivi et le développement des employés. Cependant, leur utilité ne dépendra pas seulement de leur contenu. Elle reposera aussi sur la manière dont ils seront introduits, expliqués, adaptés et utilisés au fil du temps. Cette expérience m'a donc appris à faire la différence entre produire un document complet et concevoir un outil réellement applicable dans un milieu de travail.

Sur le plan professionnel, le stage m'a également permis de mieux comprendre la portée concrète de la gestion des ressources humaines dans un milieu de soins aux aînés. Derrière une description de poste, une rencontre de probation ou un affichage d'emploi, il y a toujours des personnes qui cherchent des attentes claires, une reconnaissance juste et un environnement où elles peuvent accomplir leur travail avec confiance. J'ai constaté que la rigueur administrative et la dimension humaine ne s'opposent pas. Lorsqu'elles sont bien articulées, elles peuvent au contraire se renforcer, des pratiques plus structurées peuvent donner aux employés des repères plus justes et à la direction des moyens plus cohérents d'accompagner les équipes.

Enfin, les outils remis à la résidence doivent être considérés comme un point de départ. Leur mise en œuvre progressive permettra de déterminer lesquels répondent pleinement aux besoins du milieu et lesquels devront être ajustés. Les commentaires des responsables et des employés, ainsi que l'évolution des besoins de la résidence, seront essentiels pour assurer leur pertinence dans le temps. Je termine ce stage avec la conviction que le développement des ressources humaines repose autant sur la qualité des outils que sur la confiance, l'écoute et la volonté de les faire vivre. C'est cette articulation entre structure et bienveillance qui donne tout son sens au travail réalisé et qui pourra, à long terme, soutenir la résidence dans la poursuite de sa mission auprès des résidents.

Bibliographie

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
<https://scholar.google.com/scholar?q=Adams+1965+Inequity+social+exchange>

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500302>

Badache, A. C., Dobrosavljevic, M., & Barber, S. L. (2026). Strategies to improve recruitment, retention, working conditions, and skills among the long-term care workforce: An umbrella review of existing evidence. *Health Policy*, 163, 105496.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/41270339/>

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Presses Universitaires de France.
<https://www.eyrolles.com/Sciences/Livre/l-analyse-de-contenu-9782130627906/>

Bonjour Résidences. (2024). *Comment résoudre la pénurie de personnel en RPA? Actions concrètes*. <https://bonjourresidences.com/ressources-utiles/resoudre-la-penurie-de-personnel-en-rpa-actions-concretes/>

Bourassa Forcier, M., Dumont, D., & Prevosto, H. (2024). *Les résidences privées pour aînés au Québec : enjeux et opportunités* (Rapport 2024RP-03). CIRANO.
<https://cirano.qc.ca/fr/sommaires/2024RP-03>

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2nd ed.). Sage.
<https://sk.sagepub.com/book/mono/job-and-work-analysis/toc>

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec. (s. d.). *Guide pour les résidences privées pour aînés (RPA)*.
<https://ciusssmcq.ca/a-propos-de-nous/documentation/documentation-partenaires/guide-pour-les-residences-privees-pour-aines-rpa/>

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of

the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
<https://psycnet.apa.org/record/2001-17880-002>

DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315134543/research-act-norman-denzin>

Deschênes, A.-A., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice organisationnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 296–319.
<https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2005-v60-n2-ri992/011723ar/>

Frögéli, E., Rudman, A., Lövgren, M., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>

Gouvernement du Québec. (1996). *Loi sur l'équité salariale* (RLRQ, c. E-12.001). Publications Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-12.001>

Gouvernement du Québec. (1979). *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, c. N-1.1). Publications Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/N-1.1>

Gouvernement du Québec. (2002). *Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé* (L.Q. 2002, c. 33). Publications Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-26>

Gouvernement du Québec. (2026). *Règlement sur la certification des résidences privées pour aînés* (RLRQ, c. S-4.2, r. 0.01). Publications Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/S-4.2,%20r.%200.01>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. <https://psycnet.apa.org/record/1977-02075-001>

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. <https://www.ucpress.edu/book/9780520272941/the-managed-heart>

Institut de la statistique du Québec. (2024). *Vitrine sur le vieillissement de la population et les personnes aînées*. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/vieillissement>

Institut national de santé publique du Québec. (2016). *Le vieillissement au Québec*. <https://www.inspq.qc.ca/le-vieillissement-au-quebec>

Institut national de santé publique du Québec. (2026). *Défis associés au vieillissement de la population*. <https://www.inspq.qc.ca/sante-personnes-ainees/defis>

Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985376>

Kiptulon, E. K., Oduor, M., & Wanjiku, N. (2025). The race to retain nursing workforce in healthcare: An umbrella review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1–18. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12513143/>

Les Jardins Saint-Sacrement. (2026). *Politique de gestion des ressources humaines*. Document interne inédit.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251.

<https://scholar.google.com/scholar?q=Louis+1980+Surprise+sense+making+newcomers>

Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, A. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 19(3), 789–812.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3>

Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10 Article 53. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>

Plourde, A. (2024). *Mythes et réalité de la pénurie de main-d'œuvre en santé et services sociaux au Québec*. Institut de recherche et d'informations socioéconomiques.

<https://iris-recherche.qc.ca/publications/main-doeuvre-sante-services-sociaux/>

Regroupement québécois des résidences pour aînés. (2024, 19 novembre). *Pour vieillir dignement au Québec, des changements majeurs s'imposent*.

<https://www.rqra.qc.ca/news/Communique-du-RQRA---Pour-vieillir-dignement-au-Quebec--des-changements-majeurs-s-imposent>

Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2021). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* (6e éd.). Pearson ERPI.

<https://scholar.google.com/scholar?q=Saba+Dolan+2021+gestion+ressources+humaines>

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>

Savoie-Zajc, L. (2019). Les pratiques des chercheurs liées au soutien de la rigueur dans leur recherche : une analyse d'articles de *Recherches qualitatives* parus entre 2010 et 2017. *Recherches qualitatives*, 38(1), 32–52. <https://doi.org/10.7202/1059646ar>

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244.
<https://scholar.google.com/scholar?q=Siddique+2004+job+analysis+strategic+HRM>

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99.
<https://scholar.google.com/scholar?q=Singh+2008+job+analysis+changing+workplace>
[e](https://scholar.google.com/scholar?q=Singh+2008+job+analysis+changing+workplace)

Stringer, E. T. (2014). *Action research* (4th ed.). Sage.
<https://scholar.google.com/scholar?q=Stringer+2014+Action+Research+4th+edition+Sage>

Thwaites, C., McKercher, J. P., & Fetherstonhaugh, D. (2023). Factors impacting retention of aged care workers: A systematic review. *Healthcare*, 11(23), 3008.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10742145/>

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
<https://scholar.google.com/scholar?q=Van+Maanen+Schein+1979+organizational+socialization>

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4 Article 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>