

Faculté de santé publique

Les avantages sociaux : impacts sur le recrutement, la rétention et la fidélisation, perçus par le personnel soignant. Cas des Cliniques Universitaires Saint-Luc.

Mémoire réalisé par
Vieuxtemps Juliette

Promoteur
Meurens Pierre

Année académique 2023-2024
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Faculté de santé publique

Les avantages sociaux : impacts sur le recrutement, la rétention et la fidélisation, perçus par le personnel soignant. Cas des Cliniques Universitaires Saint-Luc.

Mémoire réalisé par
Vieuxtemps Juliette

Promoteur
Meurens Pierre

Année académique 2023-2024
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Monsieur Meurens Pierre, mon promoteur, de m'avoir accompagnée tout au long de la réalisation de ce mémoire. Pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

Je remercie également Madame Laurent Sidonie, responsable Service Formation aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, de m'avoir octroyé l'autorisation de mener ma recherche au sein des Cliniques.

Mais encore, je remercie Madame Noiret Caroline, responsable Compensation and Benefits aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, pour l'apport de son expertise concernant les avantages sociaux des Cliniques.

Je remercie les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc qui ont accepté de participer aux entretiens et qui m'ont donc aidé à réaliser ma recherche.

De plus, je souhaite remercier Monsieur Gobert Patrice pour son rôle de lecteur de ce mémoire.

Pour finir, je remercie Monsieur Bolong Leleg Rock, pour son soutien et pour la relecture de ce mémoire.

Le plagiat

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie.

Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiant-e-s en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.

Table des matières

Lexique	
Introduction	1
Partie 1 : Cadre théorique	3
<i>1.1 La pénurie du personnel soignant</i>	<i>3</i>
<i>1.2 Lien entre engagement dans l'institution et l'intention de rester</i>	<i>5</i>
<i>1.3 Satisfaction dans le lien entre la contribution et la rétribution</i>	<i>7</i>
<i>1.4 Rémunération et avantages</i>	<i>8</i>
<i>1.5 Rémunération et avantages dans le contexte belge</i>	<i>14</i>
<i>1.6 Conclusion</i>	<i>17</i>
Partie 2 : Approche empirique	19
2.1 Contexte des Cliniques Universitaires Saint-Luc.....	19
<i>2.1.1 Description de l'institution</i>	<i>19</i>
<i>2.1.2 Quelques chiffres</i>	<i>19</i>
<i>2.1.3 Avantages sociaux pour les infirmiers et les aides-soignants.....</i>	<i>19</i>
2.2 Méthodologie	20
<i>2.2.1 Introduction à la méthodologie.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.2 Choix de la méthode de recherche.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.3 Description des méthodes.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.4 Ethique et limitations</i>	<i>24</i>
2.3 Résultats	25
<i>2.3.1 Motivations et choix de l'institution des participants.....</i>	<i>25</i>
<i>2.3.2 Identification des offres de Saint-Luc en contre partie du travail par les participants.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3.3 Perception des différents avantages de Saint-Luc comparés à ceux des autres hôpitaux.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3.4 Rôle des avantages dans le recrutement du personnel soignant selon les candidats.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.5 Rôle des avantages sur le propre recrutement des candidats.....</i>	<i>30</i>
<i>2.3.6 Influence des avantages sociaux sur la motivation au travail des candidats.....</i>	<i>32</i>
<i>2.3.7 Rôle des avantages dans la rétention du personnel soignant selon les candidats.....</i>	<i>33</i>
<i>2.3.8 Rôle des avantages sur la rétention des candidats.....</i>	<i>35</i>
<i>2.3.9 Manières dont les candidats ont été informés sur les avantages et ce qu'ils en pensent.....</i>	<i>37</i>
<i>2.3.10 Comment les avantages renforcent-ils l'engagement organisationnel des candidats, ou pas.....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.11 Avantages que l'hôpital aurait intérêt à offrir.....</i>	<i>39</i>

2.4 Discussion	40
2.4.1 Lien entre les avantages offerts et la rétention du personnel soignant	40
2.4.2 Lien entre les avantages offerts et le recrutement du personnel soignant	44
2.4.3 Lien entre les avantages offerts et la motivation au travail du personnel soignant	47
2.4.4 Lien entre les avantages offerts, la satisfaction et la fidélisation du personnel soignant	49
2.5 Recommandations pour la pratique	52
2.5.1 Recommandations afin de renforcer la rétention du personnel soignant	52
2.5.2 Recommandations afin de stimuler le recrutement du personnel soignant	52
2.5.3 Recommandations afin de maintenir la motivation du personnel soignant	53
2.5.4 Recommandations afin d'améliorer l'engagement organisationnel du personnel soignant	54
2.6 Limites et mises en perspectives	54
2.6.1 Limites	54
2.6.2 Mises en perspectives	56
2.7 Conclusion	59
Bibliographie	62
Annexes	68
1. Annexe 1 : Guide d'entretien	68
2. Annexe 2 : Tableau des résultats	72
3. Annexe 3 : Entretiens	104
3.1 Entretien Participant 1	104
3.2 Entretien Participant 2	109
3.3 Entretien Participant 3	120
3.4 Entretien Participant 4	126
3.5 Entretien Participant 5	132
3.6 Entretien Participant 6	139
3.7 Entretien Participant 7	147
3.8 Entretien Participant 8	153
3.9 Entretien Participant 9	160
3.10 Entretien Participant 10	169
4. Annexe 4 : Autorisation des Cliniques Universitaires Saint-Luc	174

Lexique

Avantages sociaux : Les avantages sociaux représentent toute forme de rémunération, pécuniaire ou non, dont peut bénéficier un salarié en complément à son salaire habituel. (Agendrix, 2024)

Institution accréditée : Cette accréditation est un label de qualité reconnaissant que les Cliniques suivent les standards d'éthique et de qualité au niveau des procédures, de la gestion et de l'organisation de la recherche clinique ainsi que dans la protection des patients. (Cliniques Universitaires Saint-Luc, 2024)

Personnel soignant : Ce terme (on parle également de personnel paramédical) désigne, à l'hôpital comme en clinique, l'ensemble du personnel salarié non médical qui soigne les patients, autrement dit avant tout les infirmier(e)s et les aides-soignant(e)s. (docThom, s. d.)

Réaffectation (professionnelle) : Affectation à une autre tâche, fonction dans une même entreprise, groupe. (TV5monde, 2024)

Shift : Période de travail effectué par une équipe. (Définition de shift | Dictionnaire français, s. d.)

Trouble de dépersonnalisation : Le trouble de dépersonnalisation/déréalisation est caractérisé par une sensation persistante ou récurrente de détachement de son propre corps ou de ses propres processus mentaux, en se sentant comme un observateur extérieur de sa propre vie (dépersonnalisation), et/ou par une sensation de détachement de son environnement (déréalisation). (MSDmanuals, 2024)

Introduction

Depuis plusieurs années, les hôpitaux belges sont confrontés à une pénurie de soignants. Ce déficit se manifeste par un taux élevé de turn-over, les soignants demandent fréquemment des mutations vers d'autres services ou démissionnent en masse. Cette situation est aggravée par un nombre important de congés maladie dus au burn-out, un phénomène qui s'est intensifié récemment en raison de la charge de travail croissante et de la prise de conscience accrue des nouvelles générations de soignants sur l'importance du bien-être au travail.

Selon l'étude de Waltz et al. (2020), les infirmiers de la génération millénaire sont nettement moins satisfaits de leur travail que leurs homologues des autres générations. Ils sont plus susceptibles d'avoir des perceptions négatives qui impactent leur satisfaction et leur engagement au travail. Il est crucial pour les managers infirmiers de comprendre et de valoriser les points de vue de ces jeunes soignants afin d'améliorer leur satisfaction professionnelle.

Les soignants en milieu hospitalier doivent faire face à des horaires de travail irréguliers, incluant des shifts matinaux, d'après-midi et de nuit. De nombreuses études ont démontré les effets néfastes du stress et du manque de sommeil sur la santé mentale et physique, ainsi que sur le développement de maladies chroniques. Ces conditions de travail posent des problèmes non seulement en matière de recrutement mais aussi de rétention du personnel soignant. Wei et al. (2019) soulignent dans leur recherche sur les stratégies de résilience des soignants que promouvoir la résilience est impératif pour réduire l'épuisement professionnel, fournir des soins de qualité et maintenir la viabilité financière des organisations de santé. Les stratégies identifiées pour favoriser la résilience des infirmiers auront un impact non seulement sur le personnel infirmier mais également sur les résultats pour les patients.

Afin d'augmenter leur attractivité, de nombreux hôpitaux proposent des avantages sociaux à leur personnel soignant ; chèques-repas, tarifs préférentiels, congés extra-légaux, etc.. Les recherches de De Vries et al. (2023) affirment que l'absence de bénéfices comme les chèques-repas pousse les soignants à démissionner. Une autre étude menée par Marufu et al. (2021) sur les facteurs influençant la rétention des infirmiers dans le milieu hospitalier a montré que le manque de bénéfices en dehors du salaire était souvent cité comme facteur influençant la rétention du personnel par les soignants interrogés.

Lors de mon expérience en tant qu'infirmière aux Cliniques Universitaires St-Luc, j'ai souvent entendu mes collègues exprimer leur mécontentement quant au soutien institutionnel et aux avantages offerts. Ils déplorent le manque de remboursement des frais de transport, l'absence de chèques-repas, et les disparités significatives entre les avantages accordés aux cadres et ceux offerts aux infirmiers et aides-soignants. Cette insatisfaction pousse certains à comparer les avantages proposés par différents hôpitaux, envisageant de changer de lieu de travail. En discutant avec des étudiants infirmiers, j'ai remarqué que les avantages sociaux sont un critère important dans le choix de leur futur employeur.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'efficacité des avantages sociaux offerts en dehors du salaire par les Cliniques Universitaires St-Luc au personnel soignant. Nous examinerons le rôle que ces avantages jouent dans la rétention, le recrutement et la fidélisation des soignants. La question de recherche qui guidera cette étude est la suivante: « En quoi la perception des avantages sociaux affecte-t-elle l'envie des soignants de postuler, de s'engager et de rester à l'hôpital ? ».

Pour mener à bien cette analyse, nous adopterons une approche théorique et empirique. La première partie de ce mémoire se concentrera sur le cadre théorique, abordant des thèmes tels que la pénurie du personnel soignant, le lien entre engagement organisationnel et intention de rester, et la satisfaction liée à la rémunération et aux avantages sociaux. Nous explorerons également les contextes belge et internationaux concernant les pratiques de rémunération et d'avantages sociaux.

La seconde partie de ce mémoire présentera le cadre empirique de notre étude, se concentrant spécifiquement sur les Cliniques Universitaires St-Luc. Nous décrirons l'institution, ses avantages sociaux, et la méthodologie de notre recherche. Nous analyserons ensuite les résultats de notre enquête, mettant en lumière les perceptions des soignants concernant les avantages offerts, ainsi que leur impact sur la rétention, le recrutement et la fidélisation du personnel.

Ce mémoire vise à fournir des recommandations pratiques pour améliorer les stratégies de gestion des ressources humaines dans le domaine de la santé, en mettant l'accent sur les avantages sociaux comme levier pour la satisfaction et l'engagement des soignants. Ces recommandations pourront aider les managers infirmiers à mieux comprendre et répondre aux besoins de leur personnel, favorisant ainsi un environnement de travail plus attractif et durable.

Partie 1 : Cadre théorique

1.1 La pénurie du personnel soignant

1.1.1 Lorsque nous regardons la littérature qui concerne la pénurie du personnel soignant, nous trouvons beaucoup d'articles et de recherches qui en expliquent les raisons. Selon l'étude de Hämmig O. (2018) menée dans un hôpital suisse, ayant pour but d'expliquer le burnout et les intentions de quitter la profession chez les professionnels de santé, il y a deux moyens de gérer le stress lié au travail lorsque nous ne pouvons modifier les conditions de travail. Ces deux moyens sont la régulation des émotions, c'est-à-dire la distance et le retrait émotionnel, ainsi que l'élimination de l'élément stressant, c'est-à-dire quitter son emploi ou quitter sa profession. Dans cette étude menée en Suisse, 34,4% des soignants pensent à quitter leur profession plusieurs fois par an et 18,5% des soignants pensent à quitter leur profession plusieurs fois par mois, voire par jour. Les auteurs ajoutent que la surcharge de travail et le stress du point de vue physique, émotionnel et mental sont fortement associés au burnout et à l'intention de quitter la profession chez les soignants. Mais aussi l'augmentation de la charge de travail et le manque d'opportunités de développement professionnel, comme en parle une étude menée par Neves et al. (2022) sur l'engagement organisationnel et les intentions de démissionner des infirmiers dans les hôpitaux portugais. Mais encore, le fait d'être frustré par rapport au manque d'avantages offerts par les institutions ainsi que le fait de ne pas être récompensé pour ses efforts sont les facteurs les plus prédictifs de l'intention de quitter la profession (Hämmig, 2018). Dans une étude de Burmeister E. et al. (2019) visant à déterminer les facteurs associés avec l'intention de démissionner et l'absentéisme des soignants, les auteurs déclarent que les intentions de démissionner sont influencées par la satisfaction générale du personnel soignant. L'intention de démissionner a été associée avec le statut marital, les conflits entre le travail et la vie de famille, la satisfaction du salaire, le burnout, la qualité des équipes, l'autonomie, le soutien entre collègues, les conditions physiques et psychologiques ainsi que les heures supplémentaires. Les recherches de cet article montrent que les jeunes soignants moins expérimentés sont plus exposés au risque de quitter la profession, cela implique un besoin important de soutien et de supervision pour les années qui suivent la remise du diplôme.

1.1.2 Les chercheurs Ulupinar & Aydogan (2021) ont mené une étude dans quatre hôpitaux

turcs visant à déterminer les facteurs affectant la satisfaction des jeunes soignants durant leur première année de travail, ainsi que leur processus d'adaptation et leurs intentions de quitter la profession. Ils ont observé que les soignants avaient plus de problèmes d'adaptation à partir du deuxième mois jusqu'au cinquième mois de leur première année de travail. Les soignants ne satisfont pas leurs propres attentes et ont plus l'intention de quitter leur profession et leur institution durant cette période. Ils disent également que les programmes scolaires de soins infirmiers ne correspondent pas toujours à la réalité du terrain. Par conséquent, les nouveaux soignants devraient pouvoir bénéficier de plus de soutien durant cette période de transition. Les nouveaux engagés qui ont bénéficié de programmes d'orientation dans leur hôpital se sont plus facilement adaptés à leur profession et étaient plus satisfaits, avec de plus faibles intentions de quitter la profession ou l'institution. Selon une étude menée en Italie par Vainieri M. et al. (2021) sur les facteurs influençant la satisfaction au travail des soignants ainsi que de leur volonté à recommander leur lieu de travail, augmenter les salaires est une bonne stratégie afin d'augmenter le nombre d'étudiants inscrits en école de soins infirmiers. Cependant, la satisfaction au travail semble être bien plus influencée par d'autres facteurs que le salaire. Le « bouche à oreille » et la volonté de recommander un lieu de travail sont un facteur qui affecte la rétention du personnel positivement ou négativement. La volonté de recommander son lieu de travail représente la satisfaction du personnel soignant. Selon cette interprétation, les équipes de management devraient mettre en avant les facteurs que les soignants désignent comme favorables et désirables. L'intégration dans une équipe, le support des collègues et les encouragements sont des éléments puissants. Les résultats de cette étude montrent que les deux leviers importants sont l'innovation et l'inclusion du personnel.

1.1.3 Dans leur article, Neves et al. (2022) expliquent que l'augmentation des besoins de santé due aux changements sociodémographiques et épidémiologiques aggrave la pénurie de soignants car elle augmente la demande en professionnels de santé. Les tendances actuelles indiquent une pénurie mondiale de 5,7 millions d'infirmiers d'ici 2030. Cependant, la quantité de soignants ne suit pas avec cette demande et les turnovers/démissions aggravent ce problème. Ceux-ci sont influencés par des facteurs organisationnels et individuels, comme l'engagement personnel dans une organisation, qui est un prédicteur des intentions de démissionner. L'engagement organisationnel est défini comme l'attachement psychologique d'un employé à une organisation. Il y a l'engagement organisationnel affectif lorsque les employés s'identifient aux valeurs et aux objectifs de l'organisation, l'engagement

organisationnel continu, associé au coût que serait de quitter l'organisation (investissement personnel et profit espéré), et l'engagement organisationnel normatif, dans le cas du sentiment d'obligation morale de rester avec une organisation. Un engagement organisationnel élevé et continu peut résulter de l'idée largement répandue que les alternatives dans d'autres organisations de soins de santé sont rares, ce qui motiverait les soignants à rester dans leur organisation. Des interventions stratégiques pourraient atténuer les futures conséquences sur la profession et les systèmes de santé, car les intentions de démissionner peuvent devenir des intentions de quitter la profession et aggraver la pénurie déjà existante. Un engagement organisationnel plus élevé, un environnement de travail plus favorable et des équipes staffées de manière plus adéquate diminuent les projets de départ.

1.2 Lien entre l'engagement dans l'institution et l'intention de rester

1.2.1 Il est intéressant de comprendre l'impact de l'engagement organisationnel sur les travailleurs. Pour cela, Callado et al. (2023) ont écrit un article sur l'intention de démissionner et l'engagement organisationnel chez des infirmiers en soins de santé primaires à Lisbonne. Ils ont trouvé qu'il y avait une corrélation négative entre l'intention de démissionner et l'engagement organisationnel, ce qui signifie que l'intention de démissionner croît à mesure que l'engagement organisationnel décroît. Toujours dans ce même article de Callado et al., nous trouvons que l'expérience de travail liée aux caractéristiques de l'organisation, les collègues, les managers et les responsabilités ont un impact sur le niveau d'engagement organisationnel. Ces résultats montrent l'importance de promouvoir l'engagement organisationnel comme une stratégie de rétention des soignants et de faire en sorte qu'ils se sentent engagés dans les objectifs de l'institution. D'après une étude menée par Rafiq et al. (2019) sur le mécanisme psychologique qui lie l'engagement organisationnel et l'intention de démissionner, les éléments qui priment dans l'engagement organisationnel sont les relations avec les collègues, le style de leadership, des tâches intéressantes, les ressources nécessaires afin de pouvoir travailler correctement, ainsi que les avantages et les récompenses. Mais encore, ce même article dit que les employés qui sont engagés dans leur travail ont plus rarement l'intention de démissionner car ils sont motivés, trouvent du sens dans leurs activités et leurs expériences au travail, et ont donc la capacité de répondre aux demandes qui leur sont faites. Ces chercheurs expliquent que le mécanisme derrière l'engagement organisationnel est influencé par la confiance de l'employé car les employés ayant confiance en leur institution sont plus productifs, plus dynamiques, coopèrent mieux avec leurs collègues et restent plus

longtemps dans l'institution. Les chercheurs Mitchell et al. (2001) ont introduit un concept qui s'appelle « the job embeddedness », constitué de trois attributs ; les liens, la convenance et le sacrifice. "Job embeddedness" se traduit par "l'enracinement dans l'emploi" ou "l'immersion professionnelle". Ce concept explique l'influence de ces trois attributs sur la rétention du personnel. Les liens représentent l'engagement organisationnel, la convenance représente la compatibilité d'un employé avec son environnement de travail, et le sacrifice représente ce que les employés devraient sacrifier s'ils décidaient de démissionner. Ce concept influence le mécanisme de l'attachement organisationnel.

1.2.2 Un article de Bertholet & Gaudet (2018) sur la fidélisation et la rétention explique que ce qui incite les travailleurs à rester dans leur organisation sont le climat de travail agréable, l'adéquation entre les valeurs de l'employé et celles de l'organisation, la progression de la carrière, le développement des compétences, et le sentiment d'appartenance envers l'organisation. Les facteurs qui incitent à partir sont l'épuisement et le stress, une mauvaise relation avec le supérieur immédiat, le sentiment de ne pas avoir les ressources requises pour réaliser les tâches demandées, et les autres perspectives d'emploi sur le marché. L'approche de la rétention est composée de la priorité aux conditions de travail et la comparaison avec le marché du travail. Sa responsabilité revient aux hauts dirigeants et aux services des ressources humaines. L'approche de la fidélisation est composée de la priorité à la qualité relationnelle et l'amélioration de l'expérience interne. Sa responsabilité revient au collectif (organisation, collègues, supérieur immédiat).

Un article rédigé par Dussault et al (2018) sur l'investissement dans les ressources humaines pour la santé en Afrique francophone explique que des solutions sont possibles pour surmonter ce déficit en ressources humaines pour la santé. Parmi elles, une meilleure efficacité dans la gestion des personnels de santé existants par la mise en place de mécanismes d'assurance de qualité, comme l'accréditation des programmes et des institutions de formation, des mécanismes d'insertion dans la vie professionnelle des nouveaux diplômés, une répartition des tâches plus efficace, et des systèmes d'incitations qui favorisent un déploiement plus équitable du personnel, plus cohérent avec la distribution géographique des populations. Par exemple, introduire des incitations financières pour attirer des personnels dans les zones mal desservies, sans tenir compte des autres facteurs de motivation qui appellent des incitations de nature professionnelle, de renforcement du système de santé ou de conditions de vie, risque de n'avoir que peu de résultats.

Les facteurs qui influencent les décisions d'installation des nouveaux diplômés des programmes de formation des professionnels de santé sont désormais amplement étudiés et connus et ne peuvent donc plus être ignorés au moment de définir des interventions pour rendre le déploiement plus équitable. Dans un article rédigé par Bertone (2018) sur le défi de la fidélisation des personnels de santé dans les zones rurales en Afrique francophone, nous pouvons lire qu'il y a une absence presque totale d'attention au « soutien personnel et professionnel ». Dans les sept pays analysés de cet article, les chercheurs ont constaté que l'environnement politique autour des stratégies de fidélisation des ressources humaines manque de cohérence. Leur analyse montre que l'élaboration des politiques tend à rester un exercice assez standardisé, séparé de l'expérience du terrain, et qui se réplique dans le temps ou répond à des pressions extérieures, sans réflexion approfondie sur les défis spécifiques au contexte. Cette étude met en avant le fait que, pour être efficaces, les recommandations internationales doivent être complétées par des connaissances du contexte local et appropriées par les acteurs locaux.

1.3 Satisfaction dans le lien entre la contribution et la rétribution

1.3.1 En 1963, Stacy Adams publie sa théorie de l'iniquité « Toward an understanding of inequity », expliquant le lien entre la contribution et la rétribution au travail. Dans cet article, Adams explique que la justice d'un échange entre employé et employeur n'est généralement pas perçue par l'employé comme étant purement et simplement une question économique. Aux États-Unis, il existe une forte préférence pour la croyance selon laquelle l'effort et la récompense doivent être positivement corrélés. En considérant la population dans son ensemble, cette croyance a le statut d'une norme culturelle et explique partiellement les réactions plutôt uniformes envers certains types d'iniquité, comme envers le « featherbedding ». Le terme « featherbedding » fait référence à une pratique où un employeur est contraint d'accorder des avantages excessifs ou des conditions de travail très favorables à ses employés, souvent au-delà de ce qui est considéré comme raisonnable ou nécessaire. Dans les sociétés industrielles très développées comme le Japon, par exemple, il existe peu de lien entre le type et la quantité de travail qu'un employé effectue et la récompense monétaire qu'il reçoit. La rémunération est largement déterminée par l'âge, l'éducation, l'ancienneté dans l'entreprise et la taille de la famille, et très peu, voire pas du tout, par la productivité. Cela ne signifie évidemment pas que l'iniquité est inexistante pour les travailleurs japonais. Eux et leurs employeurs entrent dans un échange tout comme les Américains, mais les termes de cet

échange sont assez différents. Ainsi, les fondements de l'iniquité diffèrent. (Adams, 1963)

1.3.2 La théorie d'Adams explique que la présence d'iniquité chez une personne crée une tension en elle. Cette tension est proportionnelle à l'ampleur de l'iniquité présente. La présence d'iniquité va pousser la personne à chercher l'équité ou à réduire l'iniquité, et la force de la motivation à le faire variera directement avec le niveau d'iniquité. La question est donc de savoir comment la personne peut réduire l'iniquité ? Les actions suivantes énumèrent et illustrent les moyens disponibles pour la personne lorsqu'elle réduit l'iniquité ; La personne peut augmenter ses contributions si elles sont faibles par rapport aux contributions des autres et à ses propres résultats. La personne peut réduire ses contributions si elles sont élevées par rapport aux contributions des autres et à ses propres résultats. La personne peut augmenter ses résultats s'ils sont faibles par rapport aux résultats des autres et à ses propres contributions. La personne peut réduire ses résultats s'ils sont élevés par rapport aux résultats des autres et à ses propres contributions. La personne peut « quitter le terrain » lorsqu'elle ressent une iniquité de quelque nature que ce soit. Cela peut se traduire par la démission de son emploi, l'obtention d'une mutation, d'une réaffectation, ou par de l'absentéisme. Adams explique que dans une étude menée par Patchen (1959), il a été observé que les hommes qui estimaient que leur salaire devrait être plus élevé avaient davantage d'absences que ceux qui estimaient que le salaire pour leur travail était équitable. La personne peut déformer psychologiquement ses contributions et résultats, les augmentant ou les diminuant selon les besoins. La personne peut augmenter, diminuer ou déformer les contributions et les résultats des autres, ou contraindre l'autre à quitter le terrain. La personne peut changer l'autre lorsque l'iniquité existe. Toujours d'après Adams, une des hypothèses les plus intéressantes déductibles de la théorie de l'iniquité est que lorsque la personne est surpayée par rapport à l'autre, elle peut réduire cette iniquité en augmentant ses contributions. (Adams, 1963)

1.4 Rémunération et avantages

1.4.1 Dans un article rédigé par Minvielle & Rochaix (2020) sur la rémunération à la qualité, nous voyons qu'en matière de mesure, les évolutions marquantes à l'étranger sont la combinaison d'indicateurs de processus et de résultats d'une part, et d'autre part, le recueil de plus en plus fréquent de la perspective patient, tant pour l'appréciation des résultats de santé que pour l'expérience de la qualité des soins. La recherche de l'efficience, reconnue certes

comme un objectif majeur, ne saurait conduire à des ajustements à la baisse de la qualité des soins, ce qui a conduit à la prise en compte explicite de la qualité dans les schémas de rémunération. Boudreau (2020) a rédigé un article sur les politiques de rémunération dans lequel nous pouvons lire que pour retenir les travailleurs, les gestionnaires ont tout intérêt à bien connaître leurs préférences en matière de rémunération. Les entreprises doivent déterminer si les employés qu'elles convoient changent de poste en fonction d'une compensation purement financière ou s'ils préfèrent d'autres types d'avantages, par exemple des horaires de travail flexibles, des normes accrues en matière de sécurité sur les lieux de travail, un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, de la reconnaissance professionnelle, l'adoption de pratiques de développement personnel ou diverses options de rémunération. Les organisations du monde entier sont aux prises avec le problème suivant : comment motiver et retenir leurs employés? Pour relever ce défi, elles peuvent avoir recours à diverses pratiques de rémunération incitative, c'est-à-dire le paiement de primes individuelles et d'équipe ou la participation aux bénéfices. En plus d'accroître la motivation, la rémunération incitative permet d'influer sur le comportement des employés afin qu'il corresponde aux objectifs de l'organisation. Lorsqu'un système de récompenses est jugé équitable, il conduit à de meilleures performances. Cependant, ce qui est considéré comme un ensemble d'incitatifs juste et approprié dans un pays peut poser un problème ailleurs.

Un article de Bertholet (2020) sur les pratiques de rémunération explique qu'en entreprise, nous avons manifestement atteint la limite des effets que peuvent avoir les bonis. De nos jours, ils sont vus comme un acquis par les travailleurs et ils n'accroissent que très rarement leur engagement, et ce, d'autant plus que l'impôt en prélève une bonne partie et qu'il en reste moins dans les poches des salariés. Concernant la rémunération incitative, on sait qu'elle fonctionne davantage dans le cas des postes où les tâches sont répétitives. Pour les gens dont les tâches sont plus complexes, il y a peu d'effets positifs. Ce type de pratique relève aussi d'une logique particulière : on distribue des primes incitatives pour donner envie de performer aux employés. C'est comme si nous tenions pour acquis dès le départ qu'ils n'ont tout simplement pas envie de se donner à fond et que, sans bonis à la clé, leur rendement demeurera faible. Non seulement elle coûte cher aux entreprises, mais elle peut aussi susciter des comportements contre-productifs. De la même façon, une rémunération trop élevée a pour effet d'attirer des personnes qui s'intéressent avant tout à l'argent et non pas à leur travail en tant que tel, ce qui pose des risques.

1.4.2 Dans un article de Patiar & Wang (2020) sur le leadership des managers, la rémunération, les avantages sociaux et la performance des départements, nous pouvons lire que la compensation fait référence à "toutes les récompenses extrinsèques que les employés reçoivent en échange de leur travail", telles que les salaires, les bonis et les avantages. Les avantages peuvent être monétaires, tels que l'assurance santé et les congés payés, ou non financiers, tels que les horaires de travail flexibles et les programmes de bien-être visant à accroître le moral, la satisfaction et l'engagement des employés. Les incitations et les plans de bonis attirent non seulement des employés engagés, mais encouragent également les individus à fournir plus d'efforts, ce qui se traduit par une amélioration des performances. Dans ce même article, les auteurs invoquent d'autres recherches qui ont montré qu'un programme de rémunération et d'avantages sociaux bien conçu peut accroître la satisfaction et la motivation des employés. Par exemple, les gestionnaires sont motivés par la sécurité de l'emploi, les primes et l'avancement de carrière, tandis que les employés de première ligne sont motivés par le salaire, les primes et les avantages liés à l'emploi. De manière importante, offrir une rémunération attractive et des avantages sociaux aide à renforcer les entreprises en améliorant la rétention des employés et en attirant des employés talentueux capables de fournir un service client de qualité, ce qui conduit à une rentabilité élevée. Si les employés perçoivent le système de récompense comme étant injuste, la performance peut diminuer. Les résultats de l'étude menée dans cet article avec des responsables de départements dans des hôtels montrent que ceux-ci déploieront des efforts pour atteindre des objectifs uniquement s'ils sont certains qu'ils seront reconnus et recevront une incitation valable, telle qu'une augmentation de salaire, un bonus ou une promotion. Ces récompenses les inspireront probablement à s'engager sincèrement dans leur travail et à améliorer les chances d'atteindre les objectifs de performance du département.

L'article de Yoon & Khan (2020) sur l'effet des valeurs organisationnelles, de la rémunération liée au travail et des avantages sociaux sur la satisfaction au travail des aides-soignants à domicile explique que les avantages sociaux offerts aux travailleurs sont très importants pour améliorer la satisfaction au travail. Il est évident que les responsables et les organisations ne peuvent pas ignorer l'importance des avantages liés à l'emploi s'ils souhaitent améliorer la satisfaction au travail parmi les travailleurs des soins de santé à domicile. Avec l'augmentation de l'expérience professionnelle et les améliorations des capacités et compétences des travailleurs, les organisations et les responsables doivent reconnaître la valeur générée par les aides-soignants en offrant un taux de salaire approprié et des avantages

sociaux améliorés. Étant donné le faible revenu des travailleurs, les travailleurs de soins directs tels que les aides-soignants à domicile, les aides familiaux et les aides-soignants certifiés recherchent constamment des emplois mieux rémunérés, ce qui nuit à la qualité du travail. Cela peut entraîner un fort taux de rotation parmi les prestataires de soins directs, indépendamment du niveau actuel de satisfaction au travail. La direction devrait témoigner son soutien aux travailleurs en cherchant à améliorer leur bien-être et en reconnaissant l'importance du travail qu'ils accomplissent. Une manière spécifique dont la direction peut témoigner son soutien aux aides-soignants à domicile est d'offrir des avantages liés à l'emploi, y compris une couverture d'assurance santé. Mais encore, les auteurs Schuiling et al. (2019) ont rédigé un article concernant des enquêtes sur la rémunération et les avantages sociaux pour les sage-femmes certifiées et les sage-femmes agréées, dans lequel nous pouvons lire que les perceptions des employés concernant les avantages offerts par une organisation étaient tout aussi cruciales pour déterminer la satisfaction des employés, leur engagement et la rétention des travailleurs au sein d'une organisation que les avantages réels eux-mêmes.

1.4.3 Les avantages offerts par les hôpitaux peuvent se traduire par des récompenses matérielles et non matérielles. Dans une étude de Wardhani & Hariyati (2023) sur la rétention du personnel infirmier dans le cadre hospitalier en Indonésie, les auteurs affirment que les récompenses matérielles et non matérielles servent d'incitations pour les infirmiers à conserver leur emploi, reconnaissant ainsi leur travail et leur professionnalisme. La compensation peut également être regroupée en incitations monétaires et non monétaires. Les incitations financières comprennent les bonis, les compensations personnelles supplémentaires, les avantages de retraite, les systèmes de rémunération basés sur la performance, les avantages sociaux de l'entreprise et les avantages marginaux. De plus, les incitations non monétaires telles que donner aux infirmiers plus de contrôle sur leur travail et offrir des opportunités de développement professionnel peuvent accroître la satisfaction au travail. Le développement professionnel implique la planification et la mise en œuvre d'un parcours de carrière qui positionne les infirmiers à un niveau correspondant à leur expertise et qui offre de meilleures opportunités en fonction de leurs compétences et de leur potentiel. Par ailleurs, une étude sur les récompenses octroyées aux infirmiers en Finlande présentée par Seitovirta et al. (2017) explique que plusieurs chercheurs, tels que Massey (2000) et Armstrong (2010), ont identifié diverses récompenses financières comme le salaire de base, les bonis, la rémunération liée à la performance et la rémunération basée sur les compétences,

et la pension. Ainsi que des récompenses non financières comme la responsabilité, les opportunités de carrière, la reconnaissance, les réalisations et le statut. Armstrong (2010) a résumé des modèles de récompenses totales présentés par divers spécialistes des ressources humaines et consultants tels que Towers Perrin, Schuster-Zingheim and Associates et WorldatWork, identifiant trois éléments de récompenses financières ; salaire de base, rémunération variable et avantages, et six éléments de récompenses non financières ; développement de carrière, reconnaissance, équilibre travail-vie personnelle, gestion de la performance, implication et environnement de travail. Le modèle de Towers Perrin (Armstrong, 2010) comprend des éléments de récompenses tangibles tels que le salaire et les avantages ; retraite, congés, avantages divers, flexibilité et soins de santé, ainsi que des éléments de récompenses intangibles tels que l'apprentissage et le développement ; formation, apprentissage sur le terrain, développement de carrière, planification de la relève et gestion de la performance. Mais aussi l'environnement de travail ; culture organisationnelle, communication, implication, équilibre travail-vie personnelle, reconnaissance non financière et leadership. Il est clair que le concept de récompenses totales est multidimensionnel, englobant de nombreux éléments concrets comme l'argent, les avantages, et abstraits comme les retours d'information, les remerciements.

Toujours dans cet article de Seitovirta et al (2017), certains interviewés ont rapporté que des paiements supplémentaires étaient accordés lorsqu'un employé était appelé à la maison et sollicité pour effectuer un travail supplémentaire. Les avantages comprenaient des avantages pour les employés et des avantages marginaux tels que des réductions sur les installations sportives et les événements culturels, des réductions sur les services de santé, les frais de déplacement, les déjeuners sur le lieu de travail et des journées de bien-être organisées par leurs organisations. Les facteurs liés aux récompenses dans le contexte des descriptions de poste des infirmiers incluaient leurs tâches de travail, leur capacité à agir de manière indépendante, la signification et la diversité du travail, leurs activités de tutorat pour les étudiants et l'enseignement aux collègues, ainsi que le travail avec les patients et les familles des patients. Le développement continu de l'expertise dans les domaines de spécialisation professionnelle des infirmières a également été identifié comme gratifiant. Les aspects gratifiants de l'environnement de travail comprennent la praticité de l'emplacement du lieu de travail, l'accès à un équipement fonctionnel et moderne, un travail d'équipe fonctionnel et des niveaux de dotation en personnel adéquats.

1.4.4 Afin d'améliorer le bien-être de leur personnel soignant, certaines institutions mettent en place des programmes de soutien pour leurs employés. Une étude a été menée par Jangland et al. (2021) dans un hôpital universitaire suédois sur un programme de mentorat pour répondre aux besoins des infirmiers nouvellement diplômés et donner une nouvelle opportunité de carrière aux anciens infirmiers. Cette étude porte sur l'instauration d'un programme qui permet de soutenir les soignants qui viennent d'être diplômés durant leur transition à la vie professionnelle, ainsi que de soutenir le développement professionnel des soignants plus expérimentés. Le principe était que les soignants plus expérimentés aient des rôles de superviseurs pour les nouveaux engagés. Les résultats ont montré que les nouveaux soignants avaient d'abord besoin de soutien concernant la routine quotidienne, la structure de leur travail, leur organisation et l'utilisation des nombreux appareils électroniques. Les nouveaux engagés ont apprécié le fait d'être soutenus par les anciens soignants lors de nouvelles interventions au chevet du patient ainsi que leur disponibilité pour répondre à leurs nombreuses questions. L'environnement de soutien entre équipe, avec du temps disponible pour partager et échanger avec ses collègues et un superviseur expérimenté, a permis de soutenir les jeunes soignants dans leur transition à la vie professionnelle ainsi que de prendre confiance en leurs propres capacités. Le rôle de superviseur a permis de soutenir les nouveaux engagés, mais a également permis le propre développement des superviseurs en apportant de nouvelles connaissances par rapport au rôle et aux responsabilités des soignants plus expérimentés dans leur travail quotidien. Mais encore, le fait de savoir qu'ils étaient soutenus par les superviseurs a permis de réduire le stress des nouveaux soignants en dehors du lieu de travail.

Les nouveaux engagés, les superviseurs et les managers infirmiers ont décrit les manières dont ce genre de programme permettaient d'améliorer l'attractivité de l'institution. Les nouveaux engagés ont déclaré que le fait de savoir qu'une unité de soins proposait un programme de supervision spécifique influençait leur décision de travailler dans cette institution de soins. Les anciens soignants ont affirmé que le fait que l'hôpital investisse dans ce genre de programme montre que leurs compétences sont importantes et valorisées par l'organisation. Certains superviseurs ont affirmé que ça leur donnait envie de rester travailler dans leur unité de soins plus longtemps que ce qu'ils avaient prévu. Un article sur la qualité de vie des infirmiers, écrit par Ruiz-Fernández M. et al. (2020) a parlé du fait que des études récentes sur les effets des programmes de pleine conscience et de compassion montrent que ce genre de programmes permettent de diminuer les symptômes de dépression, de

dépersonnalisation et d'épuisement émotionnel. Ils permettent d'améliorer la gestion des émotions et les capacités de communication au travail. Promouvoir l'autocompassion et soutenir la compassion au sein des équipes de soins peut améliorer les soins prodigués aux patients ainsi que l'engagement et la satisfaction des professionnels. Instruire le personnel sur la compassion peut permettre aux soignants de prodiguer des soins avec plus de compassion et d'identifier les facteurs qui limitent celle-ci. Promouvoir la compassion encourage l'habileté des professionnels à être présents dans des contextes de souffrance et le désir d'éviter et/ou de soulager cette souffrance, en diminuant la fatigue compassionnelle et en augmentant la satisfaction qui est un facteur protecteur pour les soignants. Le bien-être des soignants et la qualité des soins seront donc améliorés.

1.5 Rémunération et avantages dans le contexte belge

1.5.1 Dans un article publié par le site internet *Robert Walters*, intitulé « Tendances dans les avantages extra-légaux en 2024 » (2024), Robert Walters a examiné les tendances actuelles et les préférences des travailleurs belges en matière d'avantages extra-légaux. La majorité des personnes interrogées bénéficient d'une voiture de société ou d'une indemnité de transport (82%) et d'une assurance maladie (81%), suivies d'une assurance de groupe (73%) et d'un travail flexible/à domicile (70%). Des systèmes de primes (63 %) sont également couramment proposés, ce qui témoigne d'une approche globale du bien-être des employés et des incitants financiers. (Robert Walters, 2024)

En outre, les employeurs font preuve d'une volonté active d'élargir leur offre d'avantages extra-légaux, notamment la couverture des maladies graves (46 %), les subventions pour la formation (45 %), la participation par le biais d'actions de l'entreprise (27 %), les jours de congé supplémentaires (18 %) et la possibilité de s'inscrire dans un club de sport (9 %). Evi Melkenbeke, HR manager au sein du cabinet de recrutement international Robert Walters déclare que "Lorsqu'elles envisagent un nouvel emploi, les personnes interrogées préfèrent nettement bénéficier d'une voiture de société (70 %) et d'un système de primes (69 %). En outre, ils attachent une grande importance au travail hybride/à domicile (62 %) et à l'assurance hospitalisation (53 %)". Dans un marché du travail dynamique, les entreprises s'adaptent activement à l'évolution des besoins de leur personnel. L'enquête de Robert Walters montre qu'au cours des 18 derniers mois, les employés ont bénéficié de nouveaux avantages extra-légaux ou d'avantages supplémentaires. Les systèmes de primes (29 %) et le travail flexible/à domicile (24 %) arrivent en tête à cet égard, ce qui témoigne de l'importance accordée aux

incitations financières et de l'engagement des employeurs en faveur de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de leurs employés.

"Parmi les autres changements notables, citons l'augmentation des voitures de fonction ou des indemnités de transport (25 %) et de l'assurance collective (13 %)", précise Evi Melkenbeke. "Ces ajustements montrent que les employeurs accordent l'attention nécessaire à la sécurité financière à long terme afin d'attirer et de retenir les talents sur ce marché du travail dynamique et tendu." (Robert Walters, 2024)

1.5.2 Le site internet *L'Echo* a publié un article sur les packages salariaux sur mesure proposés par les entreprises, rédigé par Michel M. (2023). Cet article explique que dans certaines entreprises, les travailleurs sont invités à choisir les éléments qui composeront leur package salarial. Aujourd'hui, plus de la moitié des entreprises (54%) offrent cet avantage à leurs collaborateurs, contre 46% il y a deux ans, révèle une enquête menée par Acerta auprès d'un échantillon représentatif de 500 entreprises belges. Cela s'expliquerait par les pénuries de main-d'œuvre, qui obligent les employeurs à faire preuve d'un maximum de flexibilité et d'imagination pour contenter les travailleurs. Les smartphones, les vélos de société et les congés extralégaux sont les avantages qui rencontrent le plus de succès. Les options de transport et de mobilité sont en tête des avantages proposés depuis des années. La voiture de société, bien que toujours en tête (59% des entreprises, contre 62% il y a deux ans), perd toutefois du terrain, tandis que le vélo de société est de plus en plus répandu (39% des entreprises en proposent, contre un tiers il y a deux ans). Les abonnements aux transports en commun arrivent en tête des options de mobilité durable (60%). Mais encore, les appareils multimédias occupent aussi le haut du classement, et plus particulièrement les smartphones (57%, contre 47% en 2021). Enfin, l'option "jours de congé extralégaux" fait également une percée notable: 34% des employeurs permettent au personnel d'obtenir des jours de congé supplémentaires (contre 28% en 2021) (Michel, 2023).

1.5.3 Concernant les avantages des hôpitaux belges, voici un tableau récapitulatif des offres pour chaque institution.

Tableau 1. Avantages offerts par des hôpitaux belges. (n=5)

Hôpitaux	Avantages offerts
----------	-------------------

Groupe santé CHC (Liège)

- Sursalaire pour les prestations irrégulières et les heures supplémentaires.
- Chèques-repas.
- Prime de fin d'année.
- Frais de déplacement dont les abonnements de bus et trains remboursés intégralement.
- Congés extra-légaux.
- Congés en fonction de l'âge et de l'ancienneté.
- Programme de formations continues.
- Intervention dans le coût du minerval pour les infirmiers en cours de cursus ou ayant terminé leur master en santé publique, leur spécialisation ou leur formation de cadre de santé.
- Congés éducation payés.
- Parcours formation.
- Assurance hospitalisation.
- Ristournes dans une série de commerce.
- Promotion de l'écomobilité.
- Accès à la crèche du Groupe santé CHC.
- Aide au sevrage tabagique.
- Vaccination gratuite contre la grippe.
- Dépistage gratuit du cancer du sein à partir de 40 ans pour les membres du personnel ainsi que pour les conjointes. (Noté qu'en Belgique il est gratuit à partir de 50 ans.)
- Journées bien-être.
- Sport d'entreprise.

Erasme HUB (Bruxelles)

- Titres repas.
- Assurance groupe.
- Jours de congés extra-légaux.
- Tarifs préférentiels en matière de soins de santé au sein de l'hôpital.
- Parking gratuit.
- Possibilité d'accès à une crèche.
- Possibilité d'obtenir une chambre privée en cas d'hospitalisation.

Groupe CHIREC

- Assurance groupe.
 - Prime de fin d'année.
 - Jours de congés en fonction de l'ancienneté.
 - Indemnisation pour les transports.
 - Chèque cadeau de 35€ par travailleur et
-

	35€ par enfant à charge. • Repas au restaurant de l'entreprise à tarif réduit. • Formations continues. • Remises auprès de différentes enseignes.
CHU Saint-Pierre (hôpitaux Iris)	• Chèques-repas. • Tarifs préférentiels en matière de soins médicaux dans les hôpitaux Iris pour le personnel, les conjoints et les enfants. • Intervention dans les frais de transport. • Prime annuelle d'attractivité. • Prime de fin d'année. • Assurance pension. • Allocation mensuelle de bilinguisme. • Congés extra-légaux. • Programme de formations. • Multiples opportunités de carrière au sein du réseau Iris.
Cliniques de l'Europe	• Assurance hospitalisation DKV. • Formations internes et externes. • Formations linguistiques gratuites. • Abonnement téléphonique pris en charge après réussite d'un test de bilinguisme. • Prise en charge d'une partie du coût des repas. • Jours de congés en fonction de l'ancienneté. • Frais de transport pris en charge. • Une journée bien-être par an.

(Groupe santé CHC, 2024) (Hôpital Erasme, 2024)
(CHIREC, 2024) (CHU Saint-Pierre, 2024) (Cliniques de l'Europe, 2024)

1.6 Conclusion

Ce cadre théorique sur les systèmes de récompenses a mis en lumière l'importance des avantages, de la rémunération et de l'engagement dans la rétention du personnel soignant. La littérature actuelle démontre que les avantages offerts aux soignants jouent un rôle déterminant dans leur décision de poursuivre leur carrière au sein des institutions de santé.

Premièrement, les avantages tels que des programmes de mentorat et de soutien sont essentiels. Ces programmes facilitent non seulement l'intégration et l'adaptation des nouveaux soignants, mais améliorent également leur satisfaction au travail et leur engagement envers

l'organisation, comme souligné par Callado et al. (2023). Ces mesures de soutien, en renforçant l'appartenance et le bien-être au travail, sont fondamentales pour la fidélisation des travailleurs de la santé.

De plus, la théorie du "job embeddedness" de Mitchell et al. (2001) met en avant l'impact significatif des éléments contextuels et personnels sur la rétention du personnel. Ces éléments, qui incluent des liens forts et un soutien continu, encouragent les soignants à rester dans leur poste actuel, soulignant l'importance des facteurs environnementaux et relationnels.

La rémunération et les avantages sociaux constituent également un levier essentiel pour renforcer l'engagement et la satisfaction des soignants. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1963), une juste rétribution en échange de la contribution des soignants est cruciale. Lorsque les soignants perçoivent cette équité, leur motivation et leur bien-être au travail sont nettement améliorés. Cela met en évidence la nécessité pour les institutions de santé d'offrir des paquets de rémunération compétitifs et équitables qui reflètent la valeur et le dévouement du personnel soignant.

En ce qui concerne le climat de travail et les opportunités de développement professionnel, l'étude de Bertholet & Gaudet (2018) montre que ces aspects sont perçus comme des avantages significatifs qui contribuent directement à la satisfaction et à l'engagement du personnel. Un environnement de travail positif, enrichi par des valeurs organisationnelles solides et des opportunités de croissance, favorise un sentiment de valorisation et d'appartenance chez les soignants.

Pour faire face aux défis de la pénurie de personnel et améliorer la rétention, il est impératif que les institutions de santé développent des stratégies de ressources humaines qui mettent l'accent sur les avantages tangibles et intangibles. Ces stratégies devraient comprendre non seulement des améliorations des conditions de travail et de la rémunération, mais aussi un investissement continu dans le développement professionnel et le bien-être des soignants.

En résumé, l'accent mis sur les avantages offerts aux soignants est crucial pour la création d'un environnement de travail où les professionnels de la santé se sentent valorisés, équitablement récompensés et engagés. Cette approche favorise la rétention du personnel et améliore également la qualité globale des soins de santé. Ces éléments serviront de base pour l'étude empirique à venir. Ils nous permettent d'avoir des connaissances concernant les facteurs qui rentrent en jeu dans la perception des différentes composantes hors salaire et l'envie des soignants de continuer leurs carrières professionnelles à l'hôpital. Nous allons

donc pouvoir passer à la partie empirique de ce travail qui va nous permettre de répondre à la question de recherche suivante « En quoi la perception des avantages sociaux affecte-t-elle l'envie des soignants de postuler, de s'engager et de rester à l'hôpital ? ».

Partie 2 : Approche empirique

2.1 Contexte des Cliniques Universitaires Saint-Luc

2.1.1 Description de l'institution

Les Cliniques Universitaires Saint-Luc (CUSL) sont situées à Woluwé-Saint-Lambert, dans la région de Bruxelles-Capitale. Il s'agit d'un hôpital académique de l'Université Catholique de Louvain, figurant parmi les plus grands centres hospitaliers de Belgique francophone et est l'un des sept hôpitaux universitaires du pays. C'est aussi une institution qui emploie plus de 6.000 personnes, ce qui en fait l'un des plus gros employeurs de la capitale. Sa capacité est de 1000 lits. Les Cliniques Universitaires Saint-Luc sont membres du réseau hospitalier Huni, avec les Cliniques de l'Europe, la Clinique Saint-Jean et la Clinique Saint-Pierre (Ottignies). (Uclouvain, 2024)

2.1.2 Quelques chiffres

L'hôpital est composé de 979 lits agréés, de 24 salles d'opérations, de 17 salles de radiographie, de 10 salles d'endoscopie et de 4 salles d'accouchement. Il compte une moyenne de 6000 employés, dont 270 aides-soignants, 1500 infirmiers (Massion, 2006), 900 médecins et 380 bénévoles (Uclouvain, 2024). Les Cliniques universitaires Saint-Luc comptent 5962 collaborateurs, soit 4415 équivalents temps plein (ETP) (Cliniques Universitaires Saint-Luc, 2024).

2.1.3 Avantages sociaux pour les infirmiers et les aides-soignants

Concernant les **avantages divers**, les CUSL offrent un accès parking 7j/7 24h/24, des réductions dans des commerces, des réductions sur des sites internet (« Benefits at work »), des avantages octroyés par le Tangla Hotel et la Roxi Résidence (hôtels), des congés éducatifs payés, des formations, un remboursement des frais de déplacement (différent selon le moyen de transport, 100% remboursé pour l'abonnement de train), des sursalaires pour les

horaires inconfortables, des réductions sur le restaurant de l'hôpital (« Lucullus »), des repas gratuits pour le personnel de nuit, des primes de fin d'année, des heures de relance pour les temps pleins et une prime de parrainage pour les employés qui arrivent à attirer un nouvel engagé.

Il y a ensuite des **avantages pour les enfants du personnel** qui sont l'accessibilité à des crèches adaptées aux horaires irréguliers des soignants, des plaines de jeux à prix réduits durant les vacances d'été, une garde d'enfants malades (puéricultrice à domicile), la priorité aux enfants du personnel pour les jobs étudiants et les stages au sein de l'entreprise.

Au regard de **l'évolution de carrière**, Saint-Luc offre des avantages en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispenses et primes).

A propos de la **santé du travailleur**, il y a des réductions sur les assurances hospitalisations du courtier Van Breda, le temps consacré à consulter un médecin et/ou faire un don de sang peut être assimilé à du temps de travail, l'hôpital offre des tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales (tickets modérateurs pris en charge par Saint-Luc), le vaccin contre la grippe, du sport à prix réduit et un mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée.

En matière d'**avantages aux prépensionnés et pensionnés**, la réduction sur les assurances hospitalisations du courtier Van Breda augmente à 65 ans et 70 ans, Saint-Luc organise une fête des carrières, il y a une carte Edenred (écochèque) lors du départ à la pension, les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc, l'accès au Lucullus reste au tarif employé et l'accès à la carte de sport reste également au tarif employé.

Pour finir, vis-à-vis de la liste des **congés supplémentaires**, il y a des congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.

2.2 Méthodologie

2.2.1 Introduction à la méthodologie

Dans ce chapitre, je vais décrire comment la recherche a été menée, présenter les méthodes choisies et pourquoi elles ont été utilisées. Je vais également décrire les démarches effectuées pour arriver aux objectifs de ma recherche, afin de répondre à ma question de recherche qui est la suivante : « En quoi la perception des avantages sociaux affecte-t-elle l'envie des

soignants de postuler, de s'engager et de rester à l'hôpital ? ».

2.2.2 Choix de la méthode de recherche

L'étude menée est une étude de cas, le cas des Cliniques Universitaires Saint-Luc. J'ai fait ce choix car je suis travailleuse à Saint-Luc et je sais, de bouche-à-oreille, que les avantages offerts par cet hôpital représentent une problématique pour le personnel soignant. J'ai donc voulu me concentrer sur un seul hôpital afin de pouvoir mettre en lien les avantages offerts et l'engagement organisationnel au sein d'une même institution. Une autre raison d'avoir choisi une seule institution a été de faciliter et de simplifier ma collecte des données. J'avais beaucoup plus de facilités à contacter du personnel soignant à Saint-Luc pour réaliser des entretiens que dans un autre hôpital. Il s'agit d'une recherche qualitative, dans laquelle j'invite également les participants à se positionner en chiffrant certaines choses. J'ai opté pour une recherche qualitative étant donné que mon objectif est d'évaluer la perception du personnel soignant de Saint-Luc. La perception renvoie à une notion de subjectivité qui est plus facilement perçue avec une recherche qualitative. Mais encore, j'ai tenu à ce que les participants puissent développer leurs réponses, afin de mieux comprendre ce qu'ils pensent et ressentent, à travers des questions ouvertes.

2.2.3 Description des méthodes

a. Contexte et participants : J'ai mené dix entretiens semi-directifs avec huit infirmiers et deux aides-soignants travaillant aux Cliniques Universitaires Saint-Luc. Cet échantillon a été sélectionné au fur et à mesure de mes entretiens, il ne s'agissait pas d'un groupe prédéfini. Cependant, j'ai veillé à sélectionner des travailleurs de tout âge, avec des années d'ancienneté variées. J'ai également essayé de sélectionner des personnes travaillant dans différents services de l'hôpital. La recherche de nouveaux participants s'est arrêtée lorsque je suis arrivée à saturation des données et que j'ai estimé que des entretiens supplémentaires ne me communiqueraient pas de nouvelles informations. Mon choix a été d'interviewer des infirmiers et des aides-soignants car à Saint-Luc, ils bénéficient des mêmes avantages. Mais encore, étant infirmière, c'est avec les aides-soignants que je collabore le plus. Les infirmiers et les aides-soignants sont très proches dans leurs fonctions et travaillent dans le même environnement, avec les mêmes horaires, en étroite collaboration. Par conséquent, la représentation qu'ils se font des avantages dans un hôpital se rejoint plus facilement.

Mon échantillon de participants se compose comme tel :

Tableau 2. Caractéristiques des participants. (n=10)

Métier	Unité de soins	Temps de travail	Ancienneté	Parcours
Infirmière	Soins intensifs	100%	2,5 ans	Soins intensifs
Infirmière	Revalidation	50%	34 ans	ORL, revalidation
Infirmier	Revalidation	100% en nuit	15 ans	Revalidation
Infirmière	Revalidation	50%	32 ans	Soins intensifs, hématologie, neurologie, revalidation
Infirmière	Soins intensifs	80%	2 ans	Intérim, soins intensifs
Infirmière	Revalidation	60%	2 ans	Chirurgie orthopédique, revalidation
Aide-soignante	Equipe mobile	100% nuit	17 ans	Equipe mobile.
Infirmière	Revalidation	50%	6,5 ans	Intérim, revalidation
Infirmière	Revalidation	100%	5 ans	Revalidation
Aide-soignant	Equipe mobile	100% nuit	13 ans	Equipe mobile

b. Techniques de collecte des données : Afin de mener à bien ma recherche, j'ai réalisé des interviews avec un guide d'entretien qui contenait 15 questions ouvertes, ainsi qu'une partie où j'ai cité les avantages qu'offraient les Cliniques Universitaires Saint-Luc et les avantages offerts par d'autres hôpitaux en Belgique (**Annexe 1**). Les participants ont été invités à me dire s'ils connaissaient ces avantages ainsi qu'à noter leur importance, selon eux, sur une échelle de un à dix. Ce guide d'entretien a été validé par la cellule IPEH des Cliniques Universitaires Saint-Luc.

c. Procédure : J'ai abordé six infirmiers en personne pour leur demander de passer un entretien. Il s'agit d'infirmiers travaillant dans le même service que moi, ce sont donc mes collègues directs. J'ai profité de moments où nous nous croisions, où nous travaillions ensemble, pour leur proposer de participer à mes entretiens. J'ai contacté deux aides-soignants via Facebook Messenger. Il s'agissait de personnes que je connaissais car nous avions déjà travaillé ensemble. Toujours via les réseaux sociaux, j'ai posté un message en story Instagram

pour signaler que je recherchais des infirmiers et aides-soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc à interviewer dans le cadre de mon mémoire. Deux infirmières ont accepté d'y participer à la suite de ce message. Au niveau du déroulement des entretiens, ils ont duré entre vingt et cinquante minutes, selon la richesse des réponses des candidats. Quatre entretiens ont été réalisés par vidéoconférences via Teams. Six entretiens ont été réalisés en présentiel. Un a été réalisé à mon domicile. Les cinq autres entretiens se sont déroulés au sein des Cliniques Universitaires Saint-Luc, en dehors des heures de travail des candidats. Sept entretiens ont eu lieu en février 2024 et trois entretiens ont eu lieu en mars 2024. Ces entretiens se trouvent en **Annexe 3**.

Tous les entretiens ont été enregistrés avec mon téléphone portable et retranscrits par moi-même. Afin de mener mes interviews et obtenir les informations nécessaires pour répondre à ma question de recherche, j'ai utilisé un guide d'entretien. Ce guide avait les objectifs suivants ; savoir si les différentes composantes hors salaire offertes par l'hôpital ont influencé le fait que les soignants aient postulé aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, savoir quelle importance accordent-ils aux différentes composantes hors salaire, comment ils les perçoivent, ce qu'elles signifient pour eux, évaluer la satisfaction des soignants concernant les récompenses offertes, savoir ce qui pourrait améliorer leur perception de la récompense à Saint-Luc et savoir si les soignants comparent les avantages entre les différentes institutions. Mais encore, les objectifs étaient aussi de savoir si les soignants seraient capables de changer d'institution pour les différentes composantes hors salaire offertes ailleurs, savoir comment cette perception de la récompense influence-t-elle leur motivation au travail et savoir comment cette perception de la récompense influence-t-elle leur engagement organisationnel. Avec ce guide d'entretien, j'ai posé des questions ouvertes. Ensuite j'ai cité les avantages offerts par Saint-Luc, j'ai demandé aux participants de me dire si, pour chaque avantage, ils en avaient connaissance. Ensuite j'ai invité les participants à attribuer une note de un à dix sur l'importance de chaque avantage. Après cela j'ai cité des avantages offerts dans d'autres hôpitaux belges et de la même manière, j'ai demandé aux participants de me dire s'ils en avaient connaissance ou pas, et de noter leur importance sur une échelle de un à dix. Concernant les avantages offerts par Saint-Luc, j'ai effectué mes recherches sur le site intranet de l'hôpital, accessible au personnel soignant. Sur ce site, il y a une partie dédiée aux ressources humaines et aux avantages offerts. Au cours des entretiens, certains participants m'ont signalé des avantages qui n'étaient pas indiqués sur le site intranet de l'hôpital. J'ai donc rajouté ces avantages à la liste et je les ai intégrés dans les entretiens suivants. Quant aux

avantages offerts par les autres hôpitaux, je les ai trouvés sur les sites respectifs des hôpitaux.

d. Processus d'analyse : Afin d'analyser mes données, j'ai réalisé un tableau des résultats (**Annexe 2**) où pour chaque question du guide d'entretien, j'ai indiqué les réponses des candidats. J'ai fait un classement par thématiques, en regroupant les questions qui traitaient les mêmes concepts. J'ai calculé une moyenne des notes octroyées par les participants pour chaque avantage et j'ai également calculé une moyenne des connaissances pour chaque avantage. J'ai choisi d'attribuer des notes aux avantages afin d'avoir une idée assez précise de l'importance que les participants leur attribuent, ce qui me permet d'émettre des recommandations pour la pratique à la fin de cette partie empirique. J'ai également choisi d'évaluer les connaissances des candidats par rapport à chaque avantage afin de pouvoir évaluer l'intérêt qu'ils y portent ainsi que le système d'information autour des avantages. J'ai demandé l'autorisation de diffuser ma recherche à la cellule IPEH des Cliniques Universitaires Saint-Luc, qu'ils ont validé.

2.2.4 Ethique et limitations

Considérations éthiques : Le respect de la confidentialité ainsi que le consentement éclairé des participants concernant les enregistrements ont été assurés, par autorisation orale des candidats au début des entretiens. L'anonymat des entretiens a été respecté. J'ai également demandé une autorisation de mener ma recherche au sein des Cliniques Universitaires Saint-Luc, qui se trouve en **Annexe 4**.

Limitations : De nombreux participants sont mes collègues directs. Même si je ne pense pas que cela les ait empêché de dire ce qu'ils pensent, cela reste une possibilité. S'ajoute à cela que les personnes d'une même équipe discutent entre elles et adoptent parfois la même mentalité par influence. Des avis similaires pourraient donc être présents du fait que ces personnes se côtoient presque quotidiennement. Malheureusement, il est difficile de convaincre des soignants, qui ont peu de disponibilités et beaucoup de tâches à réaliser, de libérer du temps pour participer à des entretiens d'une durée de minimum vingt minutes. Il n'a donc pas été facile d'obtenir beaucoup de participants, beaucoup d'aides-soignants, ou encore des participants venant de nombreux services différents.

Une autre limitation est que certains avantages non-indiqués sur intranet m'ont été transmis par des participants au fur et à mesure des entretiens, ce qui fait que tous les avantages n'ont pas tous été cités à chaque entretien. Après avoir effectué ma recherche, j'ai eu un rendez-

vous avec la responsable Compensation and Benefits des Cliniques Universitaires Saint-Luc. Nous avons revu les avantages ensemble, pour voir ceux qui étaient toujours d'actualité et ceux qui ne l'étaient plus. Ils étaient tous encore d'actualité, cependant elle m'a apporté des précisions sur certains avantages qui n'ont pas été mentionnées lors de mes entretiens. Comme la somme exacte offerte sur la carte edenred, par exemple. De telles précisions auraient pu influencer les notes octroyées par les candidats pour chaque avantage. Mais encore, concernant les avantages offerts par d'autres hôpitaux, il se pourrait que certains ne soient plus d'actualité à ce jour ou encore que certains nouveaux avantages ne soient pas mentionnés, étant donné que ceux-ci ont été trouvés sur des sites internet. Néanmoins, je pense qu'il est quand même intéressant de connaître les avis des participants sur ces avantages, même s'ils ne sont plus d'actualité.

En dépit de ces limitations, cette méthodologie offre des perspectives intéressantes sur la manière dont les avantages sociaux sont perçus par les soignants et leurs impacts sur l'engagement organisationnel et la motivation au travail. Nous allons maintenant explorer les résultats de ma recherche.

2.3 Résultats

2.3.1 Motivations et choix de l'institution des participants

Concernant les facteurs qui ont influencé le choix des participants de travailler aux Cliniques Universitaires Saint-Luc ;

- a. *Familiarité et qualité des soins à Saint-Luc* : Sept participants ont exprimé leur préférence pour Saint-Luc en raison de leur familiarité avec l'hôpital. Ils ont mis en avant leurs expériences préalables, que ce soit à travers des stages, des contrats d'interim ou des collaborations antérieures. Étant donné que Saint-Luc travaille en collaboration avec la Haute Ecole Vinci, de nombreux étudiants sont familiarisés avec l'hôpital. Cette connaissance préalable de l'institution a joué un rôle important dans leur décision d'y postuler et d'y travailler. Ils ont également souligné l'excellence des soins dispensés et la réputation de l'hôpital. Mais aussi les opportunités d'apprentissage offertes par un hôpital universitaire, notamment avec des techniques perfectionnées et des patients venant de plusieurs pays différents.
- b. *Diversité des pathologies et des équipes* : Quatre participants ont été attirés par la diversité des pathologies rencontrées à Saint-Luc, allant des cas simples aux cas

complexes. Ils ont été attirés par certaines unités dû aux équipes, aux pathologies qui y sont traitées et à la variété d'âges des patients dans ces services. Certains ont aussi souligné le fait que cette diversité les stimulait beaucoup intellectuellement.

- c. *Facilité de transition et avantages professionnels* : Trois participants ont choisi Saint-Luc pour des raisons pratiques, telles que la proximité géographique, la flexibilité des horaires, le programme informatique ou encore les avantages comme les congés éducation payés.

Ces résultats mettent en évidence la diversité des motivations et des parcours professionnels des participants, tout en soulignant l'importance de la connaissance préalable de l'institution, des opportunités professionnelles et des avantages offerts dans leur décision de rejoindre les équipes de Saint-Luc.

2.3.2 Identification des offres de Saint-Luc en contrepartie du travail (en dehors du salaire) par les participants

Les entretiens ont mis en lumière une diversité d'opinions concernant les avantages perçus par le personnel des Cliniques Universitaires Saint-Luc. Quatre répondants soulignent l'absence d'avantages tangibles autres que le salaire (Participants 1, 3, 8, 9), exprimant ainsi une perception mitigée quant aux bénéfices de travailler dans cet établissement.

Cependant, six participants relèvent des aspects spécifiques qui font la particularité de Saint-Luc. Parmi ceux-ci, la qualité des formations et l'exposition à des pathologies variées et complexes sont mises en avant (Participants 2, 4, 5). Mais aussi la dynamique de travail, la présence de professionnels renommés. S'ajoute-à-cela certaines facilité comme le parking et la présence de nombreuses fonctions différentes (brancardiers etc.), les avantages comme les congés éducation payés, le restaurant de l'hôpital et les réductions offertes sur des sites internet. Une participante ajoute que maintenant, Saint-Luc prête des vélos électriques, qu'elle utilise.

2.3.3 Perception des différents avantages de Saint-Luc comparés à ceux des autres hôpitaux

- a. *Avantages appréciés et bien connus des candidats* : Le personnel de l'hôpital Saint-Luc bénéficie d'une multitude d'avantages divers. L'accès parking est très bien accueilli et connu de presque tous les candidats, il en va de même pour les congés éducatifs

payés, les formations, les sursalaires, les heures de relance, les avantages octroyés en fonction de l'ancienneté, les crèches à horaires irréguliers pour les enfants du personnel, le sport à prix réduit, le vaccin contre la grippe et les congés du secteur des soins de santé.

b. *Avantages bien connus mais peu appréciés des candidats* : Les réductions offertes par les commerces partenaires sont bien connues mais reçoivent une note assez basse, avec des opinions partagées sur leur utilité et accessibilité. Il en va de même pour les fêtes de carrière du personnel pensionné. Certains avantages comme les frais de déplacement, les réductions sur le restaurant de l'hôpital, les repas pour le personnel de nuit et la prime de fin d'année sont bien connus mais également moyennement notés par les candidats, les jugeant souvent comme n'étant pas réellement des avantages ou comme étant insuffisants.

c. *Avantages moyennement connus et moyennement appréciés des candidats* : Il y a certains avantages qui ne sont connus que par la moitié des candidats. Il s'agit des réductions sur les sites internet, l'assurance hospitalisation et les consultations qui peuvent être assimilées à du temps de travail. Ils sont moyennement notés par les participants.

d. *Avantages moyennement connus mais appréciés des candidats* : Cependant, certains sont moyennement connus mais très bien accueillis comme les plaines de jeux pour les enfants du personnel, le fait que ceux-ci soient prioritaires pour les jobs étudiants, le mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée et les avantages pour les pensionnés comme la carte écochèque, les tickets modérateurs pris en charge et le sport à prix réduit.

c. *Avantages peu connus des candidats* : D'autres avantages sont très peu connus par les candidats. Il s'agit des gardes d'enfants malades, du fait que les enfants du personnel soient prioritaires pour les stages, les tarifs préférentiels dans les soins et la prime d'assurance hospitalisation pour les pensionnés. Ils sont bien notés par les candidats. Il y a ensuite les réductions sur le restaurant de l'hôpital pour les pensionnés qui sont moyennement notées. Pour finir, il y a les réductions dans certains hôtels et la prime de parrainage qui reçoivent une note assez basse.

d. *Avantages offerts par les autres hôpitaux* : Concernant les avantages offerts par d'autres hôpitaux, ils ont été généralement très appréciés par les candidats. Les bien

connus sont la carte chèque-repas et la possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation au sein de l'hôpital. Les avantages moyennement connus par les candidats sont les allocations mensuelles de bilinguisme et les titres/passerelles/formations continues au frais de l'institution. Pour finir, les avantages peu connus par les candidats sont les cours de langue pendant les heures de travail, l'abonnement téléphonique payé en cas de réussite d'un test de bilinguisme, l'aide au sevrage tabagique et le dépistage du cancer du sein gratuit à partir de 40 ans.

Globalement, bien que Saint-Luc offre une gamme d'avantages divers, les opinions varient quant à leur utilité et à leur impact réel sur la vie professionnelle et personnelle des employés. L'analyse des entretiens met en évidence une diversité de perspectives quant aux avantages offerts par les Cliniques Universitaires Saint-Luc par rapport à d'autres établissements hospitaliers. Certains participants ont apprécié des avantages spécifiques tels que l'abonnement téléphonique et les chèques-repas, bien que ces derniers ne soient pas toujours perçus comme suffisamment attractifs (Participants 1, 2, 8).

D'autres expriment des critiques concernant le manque d'efforts de Saint-Luc dans certains domaines, comme la formation continue et les conditions de reconnaissance de l'ancienneté (Participants 2, 3, 5). Des comparaisons sont également établies avec d'autres hôpitaux, mettant en lumière des avantages perçus comme plus attractifs dans ces établissements (Participants 4, 6, 9).

« Je trouve que certains hôpitaux ont des avantages plus intéressants. Comme les chèques-repas, les cours, la carte carburant, etc. Mais ici à Saint-Luc ce qui est avantageux ce sont les sursalaires. Mais si on regarde, les avantages de Saint-Luc ce ne sont pas vraiment des avantages. » (Participant 9).

Certains participants remettent en question la pertinence des avantages offerts par Saint-Luc, soulignant qu'ils pourraient être améliorés ou complétés par d'autres formes de reconnaissance (Participants 7, 9). Cependant, d'autres estiment que les différences d'avantages entre les hôpitaux sont relativement mineures, le salaire demeurant un facteur déterminant dans le choix de l'emploi hospitalier.

« Pour moi il n'y a pas de grande différence. De toute manière, le salaire varie selon les hôpitaux, nous on est peut-être mieux payés, on a peut-être un petit moins d'avantages par rapport aux autres mais ça revient au même. » (Participant 10).

Certains participants ont exprimé des réserves concernant les avantages offerts par l'hôpital, notamment en ce qui concerne le système d'heures de relance. Bien que louable en théorie, certains ont souligné que ce système peut être difficile à bénéficier pour ceux travaillant à temps plein, en raison du nombre élevé d'heures supplémentaires nécessaires pour en tirer avantage (Participants 2,9,10).

« Je trouve ça très intéressant pour les temps pleins. Je ne comprends pas, en voyant leurs horaires, comment ils font pour travailler plus. C'est vrai qu'ils ont une reconnaissance salariale, mais je crains qu'ils s'épuisent ou qu'ils soient complètement débordés. Je suis partagée. » (Participant 2).

En somme, la perception des avantages de Saint-Luc varie selon les individus, reflétant une diversité de besoins et d'attentes au sein du personnel hospitalier.

2.3.4 Rôle des avantages dans le recrutement du personnel soignant selon les candidats

Les témoignages recueillis révèlent l'importance primordiale des avantages dans le processus de recrutement du personnel soignant. Les avantages, tant financiers que liés au bien-être, sont des éléments clés pour attirer les candidats.

D'abord, les avantages financiers, notamment en matière de remboursement des frais de formation, sont fortement valorisés. Une participante souligne que les formations sont essentielles pour le personnel soignant, mais que les remboursements actuels ne couvrent pas suffisamment les coûts engagés, ce qui pourrait être un frein pour certains candidats.

« Je trouve que concernant le budget formation, ils pourraient être un peu plus généreux parce qu'on se forme pour leur hôpital, donc c'est pour mieux travailler pour eux, donc finalement je trouve que ça, ils devraient quand même financer un peu plus. » (Participant 1).

Ensuite, les avantages financiers liés au bien-être sont également mentionnés, tels que la possibilité de bénéficier de soins de santé à tarifs préférentiels ou de disposer d'autres avantages comme les chèques repas ou le remboursement des frais de déplacement. Ces avantages contribuent à accroître l'attrait des hôpitaux pour les nouveaux candidats, comme le souligne un participant qui mentionne la recherche d'un environnement de travail offrant un

certain confort.

« J'ai envie d'aller travailler dans un hôpital où j'ai plus d'avantages, où je sais que j'aurai un certain confort ou, par exemple, j'aurai des chèques repas, si j'habite loin, que mon carburant est remboursé. » (Participant 5).

Il est également noté que les avantages varient d'un établissement à l'autre, et que certains hôpitaux pourraient améliorer leur attractivité en investissant davantage dans ces avantages. Par exemple, la possibilité d'obtenir une voiture de fonction est évoquée comme un avantage attractif pour un candidat.

De plus, il est souligné que les avantages sont particulièrement pris en compte par les nouveaux diplômés, qui peuvent accorder une importance accrue à la rémunération et aux avantages matériels en raison du coût de la vie croissant. Les hôpitaux sont donc encouragés à mettre en valeur les avantages qu'ils offrent, en réponse à la pénurie de personnel dans le secteur de la santé.

« Je pense qu'à notre époque ça joue énormément puisque je pense que les nouveaux diplômés vont plus rechercher la rémunération. Ils vont beaucoup plus regarder les avantages que les infirmières de l'ancienne génération. Puisqu'on sait que maintenant la vie coûte très cher avec l'inflation, et cetera, c'est quelque chose qui joue énormément. Et je pense que les hôpitaux ont tout intérêt à miser sur les avantages qu'ils offrent, surtout en ces temps de pénurie de personnel. » (Participant 6).

En conclusion, selon les candidats, les avantages jouent un rôle significatif dans le processus de recrutement du personnel soignant, avec certains participants affirmant que cela peut même représenter jusqu'à 70% de leur décision. Toutefois, il est noté que la qualité de la communication autour de ces avantages est souvent jugée comme étant insuffisante, soulignant l'importance d'une présentation claire et complète des avantages offerts par les hôpitaux lors du processus de recrutement.

2.3.5 Rôle des avantages sur le propre recrutement des candidats

Les réponses des participants mettent en lumière diverses perspectives sur l'importance des avantages dans le processus de recrutement des candidats au sein du secteur hospitalier.

Pour huit participants, les avantages n'ont pas été déterminants dans leur décision de rejoindre l'établissement. L'attrait principal réside plutôt dans le fonctionnement général de l'hôpital et l'expérience professionnelle qu'il offre.

Cependant, trois participants soulignent l'évolution des conditions de travail et l'émergence des avantages comme réponse à la pénurie de personnel.

« Quand j'ai été engagée à Saint Luc, je n'ai pas regardé les avantages. J'avais l'impression qu'à cette époque-là, c'était un peu partout la même chose et qu'il n'y avait vraiment pas de grande différence quoi. Mais après, ça a commencé aussi à se détériorer, les conditions de travail ont vraiment changé. Et vu que les infirmières ont commencé petit à petit à disparaître, là, il y a eu l'apparition des avantages. » (Participant 2).

Ceux-ci peuvent alors devenir des facteurs déterminants dans le choix d'un hôpital, notamment lorsque des comparaisons sont faites avec d'autres institutions ou secteurs d'activité. Certains participants reconnaissent avoir pris conscience de l'importance des avantages après leur engagement (Participants 1,2,4,7,9), tandis qu'un autre a délibérément basé sa décision sur ces avantages, comme l'indique le sixième participant pour qui les congés éducation payés ont joué un rôle primordial. Mais encore, une autre participante a expliqué que son choix de travailler au sein des Cliniques Universitaires Saint-Luc avait été fortement influencé par un avantage non cité dans la liste.

« Après il y a un truc, un peu rien à voir, mais ça me concerne moi et d'autres personnes, c'est que je peux porter le voile, il y a très peu d'hôpitaux qui proposent ça. C'est quand même quelque chose qui attire pas mal les personnes qui veulent porter le voile. Après on ne peut pas le porter comme nous on le porte mais c'est déjà ça. Et le seul truc c'est qu'il faut porter le voile blanc qu'ils proposent eux. » (Participante 8).

Il est également intéressant de noter que l'importance accordée aux avantages peut varier en fonction de l'expérience préalable des candidats avec l'établissement. Par exemple, la neuvième participante souligne l'impact des stages précédents sur sa décision de travailler à Saint-Luc ;

« Moi franchement, quand je suis venue à Saint-Luc, je n'ai pas vraiment regardé les

avantages. J'ai regardé le fait que je connaissais l'hôpital, j'avais fait des stages, des intérim, je connaissais l'unité ua2, je connaissais l'équipe donc j'étais sûre que je n'allais pas dans l'inconnu. » (Participant 9).

Enfin, pour le dixième participant, la proximité géographique avec l'hôpital est l'avantage le plus significatif, mettant en évidence la diversité des critères pris en compte dans le processus de recrutement.

En résumé, selon les dires des candidats, bien que l'importance des avantages dans le recrutement puisse varier d'un individu à l'autre, ils restent un élément crucial à considérer dans la compétition pour attirer et retenir le personnel soignant.

2.3.6 Influence des avantages sociaux sur la motivation au travail des candidats

Les réponses des participants mettent en évidence l'impact des récompenses sur la motivation au travail des candidats dans le domaine de la santé.

Certains participants soulignent que les primes liées aux horaires irréguliers sont un puissant moteur de motivation (Participants 1,3,7,8,9). La possibilité de bénéficier d'une récompense financière pour des horaires atypiques incite les candidats à envisager des heures supplémentaires ou des horaires différents, surtout lorsque ces primes peuvent améliorer leur salaire. Les avantages, même s'ils ne sont pas toujours monétaires, comme le mentionne un participant, influencent leur motivation en fournissant des incitations tangibles pour s'investir davantage dans leur travail.

« Par exemple, là maintenant, ils viennent de mettre les heures de relance. Ça m'a intéressé, ça me motive. Sans être hypocrite, on me demanderait comme ça, au pied levé régulièrement, de remplacer, non je ne serais pas intéressé alors que les heures de relance oui, ça m'intéresse. Parce que voilà, il y a cet avantage quand même avec les impôts. » (Participant 3).

Cependant, d'autres participants expriment des points de vue plus nuancés. Ils soulignent l'importance de la reconnaissance du travail effectué, mettant en avant le besoin de reconnaissance plutôt que de récompenses matérielles (Participants 2,5,6). Certains exemples donnés illustrent cette perspective, comme une anecdote sur la visite de Saint-Nicolas alors

que l'infirmière était débordée.

« Il ne reconnaît pas le travail qu'on est en train de faire quoi. Il est tellement sur sa planète, «je suis là à Saint-Luc à 00h00 en train de faire mon tour de toutes les infirmières avec Saint-Nicolas. » Ça n'allait pas quoi. Je ne sais pas, les vingt ans de Saint-Luc et tout ça où on a reçu un panier. Bah oui je trouvais ça pas mal. Mais je préfère quand même une bête reconnaissance salariale et qu'on arrête de chercher sans arrêt à justifier le fait qu'on doit être plus nombreux pour le travail. » (Participant 2).

Certains participants indiquent que les récompenses peuvent influencer leur engagement et leur performance au travail (Participants 2,5,6). Par exemple, l'obtention d'un bonus après une évaluation positive est perçue comme une forme de reconnaissance qui pourrait renforcer leur motivation à donner le meilleur d'eux-mêmes.

« Par exemple toutes les x années, on peut faire les évaluations du personnel et si elle est bonne, tu as un bonus. En fait moi ça me motiverait un peu plus. Enfin ça me motiverait plus à venir et en me disant que, voilà, en fait on est reconnu aussi pour ce qu'on fait. Que ce soit au niveau du salaire, ou une prime d'évaluation. » (Participant 5).

Toutefois, il est également noté que pour deux participants, la motivation intrinsèque prime sur les récompenses externes (Participants 4,10). Ils affirment être naturellement motivés et ne pas avoir besoin de carottes pour les inciter à travailler efficacement. Mais encore, une participante a exprimé le fait que les avantages n'étaient pas assez intéressants pour elle que pour pouvoir avoir un réel impact sur sa motivation au travail. Sa motivation n'est pas améliorée grâce aux avantages.

En résumé, aux yeux des candidats, bien que les différentes composantes hors salaire puissent jouer un rôle significatif dans la motivation au travail, leur impact varie selon les individus et les types de récompenses proposées. La reconnaissance du travail accompli et la valorisation des efforts des employés semblent également jouer un rôle important dans la motivation au sein du secteur hospitalier.

2.3.7 Rôle des avantages dans la rétention du personnel soignant selon les candidats

Les réponses des participants mettent en lumière l'importance des avantages dans la rétention

du personnel soignant au sein des hôpitaux.

Pour huit participants, les avantages offerts par un établissement jouent un rôle crucial dans la décision des soignants de rester ou de partir. Certains soulignent que des avantages plus attractifs ailleurs peuvent inciter les professionnels de la santé à envisager un changement d'emploi, mettant ainsi en évidence l'impact direct des avantages sur la rétention du personnel (Participants 1,2,3,5,6,7,8,10).

« C'est important car forcément ça attire, si t'as des meilleurs avantages ailleurs tu pourrais aller voir ailleurs. Ça joue sur tes conditions de travail, donc je pense que c'est important d'investir là-dedans. » (Participant 1). *« Je dirais quand même 60% à 70%, parce que y en a qui quittent Saint-Luc pour aller dans d'autres hôpitaux où il y a plus d'avantages quoi. Je pense que vous, les jeunes, vous changez beaucoup plus facilement que nous. Donc je pense que ça, ça influence quand même grandement. » (Participant 2).*

La reconnaissance financière comme les primes, ou les avantages tels que les chèques-repas, sont souvent cités comme étant des éléments importants pour la rétention du personnel.

Trois participants soulignent l'importance de la reconnaissance et du respect dans le cadre du travail. Le manque de reconnaissance peut conduire à une démotivation et à une perte de satisfaction au travail, ce qui peut à son tour influencer la décision de rester ou de partir (Participants 5,8,10). Ils ont exprimé des préoccupations plus générales quant à l'environnement de travail à Saint-Luc, décrivant un sentiment de dégradation des conditions de travail et un manque de reconnaissance de la part de la direction. Certains ont exprimé le sentiment d'être traités comme des objets plutôt que comme des membres valorisés de l'institution (Participants 5,6,8,10). Cette reconnaissance est tout aussi importante que les avantages et une candidate pense que les avantages peuvent justement servir à compenser ce manque de reconnaissance.

« Donc voilà si on se sent pas du tout reconnus et respectés peut être que voilà...Mais c'est le travail, faut que ça tourne. Mais le fait qu'il y ait, on va dire, des bonus ou avantages, en fait ça pourrait peut-être un peu pallier ce manque de reconnaissance. » (Participant 5).

Certains participants notent également que la comparaison des avantages entre différents hôpitaux est devenue courante parmi les professionnels de la santé. Les candidats ont

désormais la possibilité de choisir les établissements offrant les avantages les plus attrayants, ce qui renforce la compétition entre les hôpitaux pour attirer et retenir le personnel qualifié (Participants 2,6,7,8).

Cinq participants ont souligné l'importance d'offrir des avantages attractifs pour attirer et retenir le personnel, surtout dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Ils estiment que l'amélioration des avantages peut contribuer à compenser les défis liés aux conditions de travail et à retenir les soignants au sein de l'organisation (Participants 1,3,5,6,10).

« Il y a des gens qui ont envie de quitter Saint-Luc pour aller vers d'autres hôpitaux où ils savent qu'il y a plus d'avantages et du coup plus de personnel aussi vu que comme ils ont beaucoup d'avantages ça attire plus de gens. Donc je pense que c'est une boucle en fait. » (Participant 6).

En résumé, les avantages offerts par les hôpitaux jouent un rôle significatif dans la rétention du personnel soignant, d'après les candidats. A leurs yeux, une gamme d'avantages compétitifs, tels que la reconnaissance financière, les avantages sociaux et la reconnaissance professionnelle, est essentielle pour retenir les soignants au sein d'une institution. Ils estiment que les hôpitaux doivent donc accorder une attention particulière à la conception de politiques d'avantages attractives afin de répondre aux besoins et aux attentes des professionnels de la santé et de favoriser la rétention du personnel qualifié.

2.3.8 Rôle des avantages sur la rétention des candidats

Les réponses des participants révèlent une diversité d'opinions sur le rôle des avantages dans la rétention des candidats au sein de l'établissement hospitalier.

Trois participants reconnaissent l'importance des avantages dans leur décision de rester ou de quitter l'établissement. Ils soulignent que bien que Saint-Luc offre des avantages, d'autres hôpitaux peuvent proposer des avantages plus attrayants, ce qui peut influencer leur choix (Participants 1,3,6).

« Si j'avais prévu de rester dans le milieu hospitalier, pendant plusieurs années, je serais sans doute partie dans un hôpital avec plus d'avantages parce que, par exemple, il y a des hôpitaux qui remboursent totalement les consultations, pas que les tickets modérateurs. Il y en a peut-être qui vont avoir des assurances hospitalisations plus intéressantes. Donc à partir du

moment où y a seulement le parking et les congés éducations payés qui m'intéressent à Saint-Luc, je pourrais me diriger vers un hôpital qui offre non seulement les chèques-repas, le parking et d'autres choses que je vais vraiment utiliser. Donc oui. Ça, ça joue sur moi. » (Participant 6).

Deux participants mentionnent également des avantages spécifiques qui peuvent influencer leur décision de rester, tels que les congés éducation payés, le fait que l'université soit à côté de l'hôpital, les facilités de stationnement, ou encore, un avantage non cité dans la liste ; la politique de congé maternité (Participants 6,8).

« Il y a un avantage qu'on n'a pas dit, mais l'air de rien c'est intéressant d'être écartée quand tu tombes enceinte. Après ils ne le mentionnent pas car peut-être qu'ils vont recruter pour les mauvaises raisons, mais ça reste un avantage. Et c'est vrai que ça me pousse à rester à Saint-Luc. Mais pour d'autres choses aussi, le fait qu'il y ait les congés éducations payés, le fait que ce soit à côté de là où je suis mes cours, le fait que je connaisse bien. » (Participant 8).

En revanche, cinq participants estiment que leur décision de rester ou de partir est plus influencée par des facteurs tels que l'habitude de travail, la stabilité, ou la satisfaction professionnelle. Pour eux, même si les avantages offerts par Saint-Luc ne sont pas exceptionnels, d'autres aspects de l'emploi, tels que la spécialisation, les opportunités d'apprentissage, ou la proximité géographique, jouent un rôle plus important dans leur décision de rester (Participants 3,5,7,9,10).

Mais encore, trois participants estiment que les avantages offerts par l'établissement n'exercent aucune influence sur leur décision de rester ou de partir. Pour eux, d'autres aspects de l'emploi, tels que l'ambiance de travail, la charge de travail, ou la santé mentale, sont plus déterminants dans leur satisfaction professionnelle (Participants 7,9,10).

« Pour moi le plus important c'est l'ambiance de travail. Si le travail devient lourd, si l'ambiance de travail et l'équipe se détériore, c'est difficile à supporter. L'important c'est la santé mentale. Même si tu as des avantages mais que tu n'es pas bien dans ton équipe, qu'il y a trop de travail et trop de charge de travail, ça je ne pourrais pas supporter. » (Participant 9).

En résumé, selon les déclarations des participants, les avantages offerts par Saint-Luc peuvent jouer un rôle variable dans la rétention des candidats, selon les besoins individuels, les préférences personnelles, et les circonstances professionnelles de chaque employé. Une approche individualisée de la gestion des avantages peut être nécessaire pour répondre aux besoins diversifiés du personnel et favoriser la rétention au sein de l'établissement.

2.3.9 Manières dont les candidats ont été informés sur les avantages et ce qu'ils en pensent

Les réponses des participants révèlent une variété de méthodes par lesquelles ils ont été informés des avantages offerts par l'établissement hospitalier, ainsi que leurs opinions sur le processus d'information.

Les dix participants ont indiqué avoir été informés sur quelques avantages lors de leur processus d'embauche, notamment lors des entretiens avec les ressources humaines. Six d'entre eux ont mentionné avoir pris connaissance de certains avantages par le biais du bouche-à-oreille, en discutant avec leurs collègues (Participants 1,2,5,6,7,9). Six candidats ont également reçu des informations lors de leur semaine de formation initiale ou à travers des documents fournis par l'établissement, tels que des brochures ou des carnets d'avantages (Participants 3,4,5,6,8,10).

Cependant, sept participants ont exprimé des préoccupations concernant le niveau d'information fourni. Ils ont déclaré que certaines informations leur étaient inconnues jusqu'à ce qu'elles soient mentionnées par d'autres collègues. Ils ont aussi souligné que les informations fournies étaient souvent insuffisantes ou peu claires, ce qui les laissait perplexes quant à leurs droits et avantages. Certains ont également exprimé l'impression que l'établissement ne mettait pas suffisamment l'accent sur la communication des avantages aux employés, ce qui pouvait entraîner un manque de connaissance des avantages (Participants 1,2,3,6,7,8,9).

« J'ai surtout été informée via mes collègues. Je trouve que je n'ai pas été assez informée par les ressources humaines, par rapport à l'assurance, ils ne te disent rien. Par rapport à l'information, si tu ne poses pas de questions, si tu n'investigues pas vraiment tu n'as rien comme information. Je trouve que c'est assez négatif. » (Participant 7).

En résumé, conformément aux témoignages, les participants ont été informés des avantages de diverses manières, notamment lors de leur processus d'embauche, par le biais du bouche-à-oreille, et par le biais de documents fournis par l'établissement. Cependant, des lacunes dans le processus d'information ont été signalées, notamment en ce qui concerne la clarté et l'exhaustivité des informations fournies.

2.3.10 Comment les avantages renforcent-ils l'engagement organisationnel des candidats, ou pas

Les réponses des participants mettent en lumière l'impact des avantages sur l'engagement organisationnel des employés au sein de l'établissement hospitalier.

Six participants ont affirmé que les avantages offerts par un hôpital contribuent à renforcer l'engagement des individus envers leur organisation. Ils estiment que se sentir pris en compte et reconnu par l'employeur à travers ces avantages les incite à s'investir davantage dans leur travail. Ils voient les avantages comme une forme de reconnaissance de leur contribution à l'organisation, ce qui les motive à donner le meilleur d'eux-mêmes (Participants 1,3,4,6,9,10).

« Oui parce que je pense que si tu te sens pris en compte par l'hôpital, si on te montre qu'on est content que tu travailles pour eux en t'offrant certains avantages. Je pense que ça te donne envie aussi toi de t'investir là-dedans. C'est comme un peu une marque de respect quoi. Si on te dit voilà, tu travailles chez nous et nous on vient un petit peu te chouchouter et te dire merci de travailler chez nous, toi en échange ça te donne aussi envie de t'investir là-dedans. » (Participant 1).

Cependant, cinq participants ont exprimé des réserves quant à l'impact des avantages de Saint-Luc sur leur propre engagement organisationnel. Certains estiment que les avantages offerts par l'établissement ne sont pas suffisamment attractifs pour renforcer leur engagement. Ils soulignent notamment le manque de certains avantages par rapport à d'autres établissements concurrents, ce qui les amène à ne pas se sentir considérés et par conséquent, à ne pas recommander l'établissement à d'autres candidats potentiels (Participants 2,5,6,7,8).

« On ne nous montre pas qu'on est important vu que par exemple, on n'a même pas de chambre individuelle en cas d'hospitalisation. Je trouve que ça par exemple, c'est super significatif quant au degré de respect par rapport aux employés. » (Participant 6).

Trois participants ont également mentionné que leur engagement organisationnel pourrait être renforcé si l'établissement offrait des avantages plus attractifs, tels que des chèques-repas ou des formations supplémentaires. Ils estiment que de tels avantages pourraient non seulement les inciter à rester au sein de l'organisation, mais aussi à recommander l'établissement à d'autres personnes (Participants 6,8,9).

« Je pourrais difficilement « vendre » Saint-Luc je pense, je ne pourrais citer que quelques avantages. Mais l'air de rien, les chèques-repas c'est quelque chose qui joue beaucoup. C'est pour ça que j'aurais du mal à convaincre quelqu'un de venir travailler à Saint-Luc. Je citerais la dynamique d'équipe, le fait qu'il y a quand même une certaine qualité des soins qu'on peu moins retrouver dans d'autres hôpitaux. On est quand même connu pour avoir des soins de qualité plus élevés. » (Participant 8).

En résumé, en accord avec les réponses des candidats, les avantages offerts par l'établissement hospitalier peuvent jouer un rôle significatif dans le renforcement de l'engagement organisationnel des employés, en particulier lorsqu'ils sont perçus comme une forme de reconnaissance et de soutien. Cependant, l'impact des avantages sur l'engagement peut varier en fonction de leur nature et de leur attractivité par rapport aux attentes des employés.

2.3.11 Avantages que l'hôpital aurait intérêt à offrir pour stimuler le recrutement, la motivation et la rétention

Les suggestions des participants mettent en évidence une série d'avantages que l'hôpital Saint-Luc pourrait offrir pour stimuler le recrutement, la motivation et la rétention du personnel.

Trois participants ont souligné l'importance d'offrir des avantages liés à la formation, tels qu'un budget plus conséquent pour les formations professionnelles et des cours de langues pendant les heures de travail. Ils estiment que ces avantages contribueraient à renforcer les compétences du personnel et à favoriser leur développement professionnel (Participants 1,2,6).

« Pouvoir suivre des langues, en tout cas, payer des formations, qu'on puisse continuer à se former. » (Participant 2).

Quatre participants ont évoqué des avantages liés à l'hospitalisation, comme la garantie d'une chambre privée en cas d'hospitalisation. Ainsi que des avantages liés au transport, tels qu'une carte carburant ou des remboursements des frais de transport plus conséquents (Participants 3,5,7,9). Ils estiment que ces avantages contribueraient à améliorer le confort et la qualité de vie du personnel, tout en facilitant leurs déplacements professionnels.

« Si tu es hospitalisé, je pense que Saint-Luc pourrait octroyer le fait d'avoir une chambre privée parce que c'est quand même faire un petit peu la différence, c'est se dire « c'est quelqu'un qui travaille chez nous, il donne du temps et de l'énergie, donc pour un peu différencier on pourrait quand même nous offrir une chambre privée ». (Participant 1).

La quatrième participante a également suggéré des avantages visant à réduire la charge administrative, tels qu'une réduction des dossiers à remplir et une simplification des procédures administratives. Elle estime que cela permettrait de libérer du temps pour des activités plus utiles et valorisantes, telles que le soutien moral aux patients.

En outre, sept participants ont mentionné l'importance d'offrir des avantages financiers, tels que les chèques-repas, l'épargne pension et des primes de performance. Ils estiment que ces avantages contribueraient à améliorer la satisfaction et la motivation du personnel, tout en renforçant leur engagement envers l'organisation (Participants 2,5,6,7,8,9,10).

En résumé, selon les réponses des candidats, les participants recommandent à l'hôpital Saint-Luc d'offrir une gamme d'avantages plus attractive et diversifiée pour attirer, motiver et fidéliser son personnel. Ces avantages devraient être conçus de manière à répondre aux besoins et aux attentes du personnel, tout en favorisant leur bien-être et leur épanouissement professionnel.

Nous allons maintenant passer à la discussion qui va viser à relier de manière approfondie les éléments théoriques aux résultats obtenus à partir des entretiens réalisés avec le personnel soignant des Cliniques Universitaires Saint-Luc.

2.4 Discussion

2.4.1 Lien entre les avantages offerts et la rétention du personnel soignant

Lorsque les candidats ont été interrogés sur le rôle des avantages dans la rétention du personnel soignant en général, neuf d'entre eux ont affirmé que les avantages sociaux jouaient

un rôle crucial dans la décision des soignants de rester ou de partir. D'après les candidats, des avantages plus attractifs ailleurs peuvent pousser les soignants à changer d'établissement. Les avantages dont les candidats ont le plus parlé sont les avantages financiers, surtout les chèques-repas. Mais encore, le remboursement des frais de formations, les primes et les heures de relance ont également été désignés comme étant les avantages les plus influents. Concernant le remboursement des frais de formations jugé trop faible par les soignants, ce n'est pas tant l'aspect financier qui importait les candidats mais plutôt le fait que les conséquences étaient un manque d'opportunités et de soutien au développement professionnel, choses auxquelles ils tiennent beaucoup.

Dans l'étude menée par Neves et al. (2022), nous avons vu que l'augmentation de la charge de travail et le manque d'opportunités de développement professionnel étaient fortement associés au burnout et à l'intention de quitter la profession chez les soignants. Mais encore, l'article de Bertholet & Gaudet (2018) sur la fidélisation et la rétention explique que la progression de la carrière et développement des compétences fait partie ce qui incite les travailleurs à rester dans leur organisation. L'étude de Wardhani & Hariyati (2023) révèle que les récompenses matérielles et immatérielles encouragent les infirmiers à rester en poste, en reconnaissant leur travail et leur professionnalisme. Les incitations se divisent en monétaires et non monétaires, dont les opportunités de développement professionnel font partie. Le développement professionnel inclut la planification et la mise en œuvre de parcours de carrière adaptés à l'expertise des infirmiers, offrant de meilleures opportunités en fonction de leurs compétences et de leur potentiel. Il semble donc primordial de renforcer les avantages qui participent au développement professionnel afin de retenir le personnel soignant, comme le fait d'offrir un remboursement plus complet des frais de formations, par exemple.

Sept candidats ont expliqué que les employés d'un hôpital sont susceptibles de comparer les avantages entre divers établissements et que cela peut entraîner des conséquences telles que du personnel soignant qui démissionne pour aller travailler ailleurs. Cela renforce la compétition entre les hôpitaux pour garder du personnel. L'article de Bertholet & Gaudet (2018) nous a expliqué que l'approche de la rétention est composée de la priorité aux conditions de travail et de la comparaison avec le marché du travail. A travers la théorie d'Adams (1963), nous avons vu que la personne peut « quitter le terrain » lorsqu'elle ressent une iniquité de quelque nature que ce soit. Cela peut se traduire par la démission de son emploi, l'obtention d'une mutation, d'une réaffectation ou par de l'absentéisme. Nous pouvons en déduire que si les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc ressentent de l'iniquité

entre les avantages offerts par l'institution, comparés à ceux offerts dans d'autres hôpitaux, ils seront susceptibles de changer d'institution.

Deux candidats ont exprimé que selon eux, améliorer les avantages est une stratégie significative pour retenir le personnel soignant en ces temps de pénurie. Il est important d'offrir des avantages sociaux attirants afin de satisfaire les employés et retenir le personnel au sein de l'établissement. Par ailleurs, une participante a déclaré que les employés ont tendance à ne pas se sentir respectés ni soutenus dans leur travail et que les avantages sociaux pourraient être un moyen de compenser et d'ainsi retenir le personnel soignant, malgré les conditions de travail souvent compliquées au sein de l'institution. Les résultats ont mis en évidence une insatisfaction générale concernant les avantages offerts par Saint-Luc, expliquant qu'il y avait des avantages plus intéressants ailleurs. Or, l'article d'Hämmig (2018), a expliqué que le fait d'être frustré par rapport au manque d'avantages offerts par les institutions ainsi que le fait de ne pas être récompensé pour ses efforts sont les facteurs les plus prédictifs de l'intention de quitter la profession. Cette insatisfaction représente donc une menace pour la rétention des soignants aux Cliniques Universitaires Saint-Luc. S'ajoute-à-cela que dans l'article de Schuiling et al. (2019), nous pouvons lire que les perceptions des employés concernant les avantages offerts par une organisation étaient tout aussi cruciales pour déterminer la satisfaction des employés, leur engagement et la rétention des travailleurs au sein d'une organisation que les avantages réels eux-mêmes.

Dans une étude de Burmeister et al. (2019) visant à déterminer les facteurs associés avec l'intention de démissionner et l'absentéisme des soignants, les auteurs déclarent que les intentions de démissionner sont influencées par la satisfaction générale du personnel soignant. Cette satisfaction est composée de divers éléments comme les conflits entre le travail et la vie de famille, le burnout, la qualité des équipes, l'autonomie, le soutien entre collègues, les conditions physiques et psychologiques mais aussi de la satisfaction du salaire. Il est donc bénéfique d'améliorer les avantages sociaux afin d'améliorer la perception des soignants sur leur salaire, car les avantages représentent une partie de la rémunération. Néanmoins, lorsque les candidats ont été interrogés sur le rôle des avantages offerts par les Cliniques Universitaires Saint-Luc sur leur propre rétention, leurs opinions se sont diversifiées. Trois candidats ont affirmé que les avantages jouaient des rôles très importants dans leur choix de rester ou de quitter l'établissement. Une candidate a affirmé que si elle avait prévu de faire une longue carrière dans le milieu hospitalier, elle se dirigerait sûrement

vers un hôpital qui offre plus d'avantages. En effet, l'article de Patiar & Wang (2020) a expliqué que de manière importante, offrir une rémunération attractive et des avantages sociaux aide à renforcer les entreprises en améliorant la rétention des employés et en attirant des employés talentueux capables de fournir un service client de qualité, ce qui conduit à une rentabilité élevée.

En revanche, sept candidats ont révélé que leur choix de rester au sein des Cliniques Universitaires Saint-Luc n'était pas tellement influencé par les avantages offerts en dehors du salaire. Six candidats ont souligné le manque d'efforts de Saint-Luc concernant les avantages, en comparaison aux autres hôpitaux. Cependant, même si les employés semblent insatisfaits des avantages offerts en général, ils expliquent que c'est plutôt l'ambiance de travail, le fait d'être habitués à l'institution, les opportunités d'apprentissage et les équipes qui font qu'ils décident de rester ici, mettant en avant l'importance de la santé mentale avant la reconnaissance financière. En effet, l'article d'Hämmig (2018) avait expliqué que les éléments fortement associés au burnout et à l'intention de quitter la profession chez les soignants étaient la surcharge de travail et le stress du point de vue physique, émotionnel et mental. Dans son entretien, une candidate avait expliqué qu'elle ne pensait pas que les avantages jouaient tellement dans la rétention du personnel, affirmant que c'est l'épuisement qui fait que les gens partent. *« Il y a des gens qui quittent la profession même s'il y a des avantages. Je ne suis pas sûre que ça joue beaucoup. On est parfois tellement épuisés. Tu changes de profession ».*

Les auteurs Vainieri et al. (2021) ont expliqué que l'intégration dans une équipe, le support des collègues et les encouragements étaient des éléments puissants. Les résultats de cette étude montrent que les deux leviers importants sont l'innovation et l'inclusion du personnel. Ces propos remettent en question l'importance du lien entre les avantages offerts par l'hôpital sur la rétention de son personnel. Nous pourrions penser que leur impact n'est pas si grand et qu'améliorer les avantages de l'institution ne fera pas nécessairement retenir le personnel si nous ne prenons pas en compte le bien-être psychique des soignants. Nous pouvons en déduire que se concentrer sur le bien-être mental du personnel soignant est tout aussi important que d'innover du côté financier, avantages et rémunération, afin de retenir le personnel soignant au sein de l'institution.

Dans l'article de Boudreau (2020), il est indiqué que pour retenir les travailleurs, les gestionnaires doivent bien comprendre leurs préférences en matière de rémunération. Les

entreprises doivent évaluer si les employés qu'elles souhaitent attirer changent de poste pour une compensation purement financière ou s'ils privilégient d'autres avantages tels que des horaires flexibles, une meilleure sécurité au travail, un équilibre vie professionnelle/vie privée, de la reconnaissance professionnelle, des pratiques de développement personnel ou diverses options de rémunération. Il est donc crucial de considérer que les soignants de Saint-Luc semblent principalement retenus au sein de l'institution non pas par les avantages financiers, mais plutôt par les opportunités de développement professionnel et l'ambiance de travail.

De surcroît, l'étude menée par Jangland et al. (2021) sur un programme de mentorat avait démontré d'une part la satisfaction des nouveaux engagés mais également celle des anciens soignants. Ceux-ci ont affirmé que le fait que l'hôpital investisse dans ce genre de programme montre que leurs compétences sont importantes et valorisées par l'organisation. Certains superviseurs ont affirmé que ça leur donnait envie de rester travailler dans leur unité de soins plus longtemps que ce qu'ils avaient prévu. Cela illustre d'autant plus les propos des candidats dans leurs entretiens et l'importance de valoriser les compétences, les opportunités d'apprentissage et le développement professionnel afin de retenir le personnel soignant. Il s'agit peut-être d'une stratégie plus influente que celle des avantages financiers en termes de rétention des employés.

2.4.2 Lien entre les avantages offerts et le recrutement du personnel soignant

Lorsque les candidats ont été interrogés sur ce qu'ils pensaient être le rôle des avantages dans le recrutement du personnel soignant en général, huit candidats ont expliqué que les avantages financiers jouaient un rôle clé. Parmi ces avantages, ils ont principalement cité les chèques-repas, les remboursements des frais de transport, et les remboursements des frais de formations, expliquant que si le personnel se forme, c'est pour mieux travailler pour l'institution, donc il est normal que l'institution finance ces formations. Une participante a expliqué que ce qui attire le personnel dans une institution est de savoir qu'il y a un certain confort, que si la personne habite loin, ses frais de déplacement seront remboursés et qu'il y aura un parking, par exemple. Les dix candidats ont déclaré que les hôpitaux pourraient vraiment jouer sur les avantages et améliorer ceux-ci afin d'attirer du personnel soignant en ces temps de pénurie. Deux d'entre eux ont souligné le fait que la nouvelle génération de soignants prêtait plus d'attention aux avantages offerts étant donné le coût de la vie croissant. Cependant, ils soulignent l'importance pour les hôpitaux de bien communiquer autour de

leurs avantages afin d'attirer du personnel.

Il semble donc intéressant pour les Cliniques Universitaires Saint-Luc d'investir dans leurs avantages afin d'améliorer l'attractivité de l'hôpital. Dans l'article de Robert Walters (2024), il est expliqué que dans un marché du travail dynamique, les entreprises s'adaptent aux besoins changeants de leur personnel. Une enquête a montré que, sur les 18 derniers mois, les employés ont bénéficié de nouveaux avantages extra-légaux et supplémentaires, avec les systèmes de primes (29 %) et le travail flexible (24 %) en tête. Cela souligne l'importance des incitations financières et l'engagement des employeurs pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'article souligne que ces ajustements visent à assurer la sécurité financière à long terme afin d'attirer et de retenir les talents.

Cela soutient le fait que les avantages semblent être devenus une réelle stratégie de recrutement pour les entreprises et que les employés comparent les offres disponibles sur le marché, mettant donc en compétition les différents hôpitaux en termes de recrutement. Il paraît important que les Cliniques Universitaires Saint-Luc innovent et proposent de nouveaux avantages assez régulièrement étant donné que beaucoup d'employeurs le font pour attirer du personnel.

Par ailleurs, lorsque les candidats ont été interrogés sur le rôle qu'ont joué les avantages sur leur propre recrutement, huit d'entre eux ont signalé que les avantages n'avaient pas été déterminants dans leur choix de travailler à Saint-Luc, et qu'ils les ont plutôt découverts après leur engagement. Les participants qui n'ont pas été influencés par les avantages ont plutôt été attirés par le fonctionnement général de l'hôpital et l'expérience professionnelle qu'il offre, ainsi que par la diversité des pathologies. Mais aussi grâce à leur familiarité avec l'institution, la proximité géographique et les équipes de soins qu'ils avaient appréciés lors de leurs stages ou de leurs périodes d'intérim. Une candidate a mentionné sa préférence pour le programme informatique de Saint-Luc.

Néanmoins, une participante avec une trentaine d'années d'ancienneté a exprimé le fait que les conditions de travail ont évolué avec le temps, et la pénurie de personnel soignant également. Selon elle, les avantages sont quelque chose de nouveau, mis en place pour essayer d'améliorer l'attractivité de l'hôpital. Mais lorsqu'elle a postulé à Saint-Luc il y a plusieurs années, ce n'est pas quelque chose que les personnes regardaient. Elle souligne qu'ils sont maintenant plus influents et que les nouveaux soignants comparent les avantages

entre les différentes institutions.

Concernant les stratégies afin d'améliorer la pénurie de personnel soignant, l'article rédigé par Dussault et al. (2018) explique que des solutions sont possibles pour surmonter ce déficit en ressources humaines pour la santé. Parmi elles, une meilleure efficacité dans la gestion des personnels de santé existants par la mise en place de mécanismes d'assurance de qualité, comme l'accréditation des programmes et des institutions de formation, des mécanismes d'insertion dans la vie professionnelle des nouveaux diplômés, et une répartition des tâches plus efficiente. Nous pouvons donc penser que proposer des avantages pertinents et attrayants est une des solutions pour contrer la pénurie de personnel et attirer les nouveaux engagés, mais elle ne semble pas suffisante si à côté, nous ne prenons pas en compte le contexte et les conditions de travail des soignants.

Les participants qui ont été attirés par les avantages offerts à Saint-Luc ont principalement été intéressés par le parking gratuit ouvert 24h/24 7j/7 et les congés éducation payés sans conditions d'ancienneté. Une candidate a expliqué qu'un avantage qui avait déterminé son choix de travailler à Saint-Luc n'était pas présenté dans la liste du site intranet, il s'agit de l'autorisation de porter le voile. Elle explique que même si elle ne peut pas le porter exactement comme elle le voudrait et qu'elle doit utiliser un tissu qui rentre dans les normes d'hygiène hospitalière, c'est un facteur déterminant pour beaucoup de personnes car peu d'institutions de soins l'autorisent. Mais encore, un autre facteur déterminant pour elle et non présenté dans la liste des avantages est la politique des congés maternité aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, qui lui assure une certaine sécurité.

Lorsque nous regardons les tendances actuelles et les préférences des travailleurs belges en matière d'avantages extra-légaux, dans l'article de Robert Walters (2024), la majorité des personnes interrogées bénéficient d'une voiture de société ou indemnité de transport (82%), d'une assurance maladie (81%), d'une assurance de groupe (73%) et du travail flexible/à domicile (70%). Les primes (63%) sont courantes, montrant une approche globale du bien-être des employés. Les employeurs élargissent les avantages extra-légaux, incluant la couverture des maladies graves (46%), les subventions pour la formation (45%), et les actions de l'entreprise (27%). Evi Melkenbeke a souligné que les employés préfèrent une voiture de société (70%), des primes (69%), le travail hybride/à domicile (62%) et une assurance hospitalisation (53%) lors de la recherche d'un nouvel emploi.

Mais encore, l'article de Michel (2023) décrit que 54% des entreprises permettent maintenant

aux employés de personnaliser leur package salarial, contre 46% il y a deux ans, en raison des pénuries de main-d'œuvre. Les avantages populaires incluent les smartphones, les vélos de société et les congés extralégaux. Les voitures de société restent courantes (59%) mais diminuent en popularité, tandis que l'usage des vélos de société augmente (39%). Les abonnements aux transports en commun sont les principales options de mobilité durable (60%). Les smartphones sont de plus en plus proposés (57%) et 34% des employeurs offrent des jours de congé supplémentaires, contre 28% en 2021. Cela montre que Saint-Luc propose des avantages qui rencontrent du succès auprès de la population en général, comme les congés extra-légaux et les vélos électriques. Il est évident que certains de ces avantages, comme une voiture de société ou du télétravail, sont difficilement applicables au contexte hospitalier. Et plus particulièrement au contexte des Cliniques Universitaires Saint-Luc, qui compte en moyenne 2000 infirmiers et aides-soignants. Cependant, cet article confirme que les employés sont attentifs aux avantages proposés sur le marché et qu'il s'agit d'une stratégie pertinente pour améliorer le recrutement d'une entreprise. De plus, nous voyons que la demande de subventions pour les formations a beaucoup de succès, le remboursement des frais de transports ainsi que le renforcement des primes aussi. Cela appuie les propos des soignants de Saint-Luc qui semblent prêter une attention particulière à ces avantages-ci.

2.4.3 Lien entre les avantages offerts et la motivation au travail du personnel soignant

Lorsque les candidats ont été interrogés sur l'influence des avantages sur leur motivation au travail, cinq d'entre eux ont désigné les primes liées aux horaires irréguliers/inconfortables comme principal moteur de motivation. Ces primes les motivent à prestre des horaires différents, à accepter des changement d'horaires, des heures supplémentaires et des remplacements. Les Cliniques Universitaires Saint-Luc ont récemment mis en place le système d'heures de relance, qui permet aux employés temps-plein de travailler un certain nombre d'heures supplémentaires sans être taxés. Ces heures de relance sont très appréciées des soignants, un candidat a exprimé que ça le motivait à venir remplacer les collègues absents, ce qu'il avait tendance à refuser lorsqu'il n'y avait pas cet avantage. Une candidate a expliqué que même si les avantages ne sont pas toujours monétaires, ceux-ci permettent au personnel de s'investir davantage dans leur travail.

En revanche, une candidate a expliqué que les avantages offerts par l'institution n'étaient pas assez intéressants que pour la motiver davantage dans son travail. L'article de Patiar & Wang

(2020) sur le leadership des managers, la rémunération, les avantages sociaux et la performance des départements, explique que les incitations et plans de bonis augmentent les efforts des employés, améliorant ainsi les performances. Les auteurs citent des recherches montrant qu'un programme de rémunération bien conçu accroît la satisfaction et la motivation. Les gestionnaires sont motivés par la sécurité de l'emploi, les primes et l'avancement de carrière, tandis que le personnel soignant est motivé par le salaire, les primes et les avantages liés à l'emploi. Ces récompenses les encouragent à s'engager et à atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela nous pousse à penser qu'améliorer les avantages offerts aux Cliniques Universitaires Saint-Luc permettrait d'impacter directement la performance de l'institution, et donc la qualité des soins.

Deux candidats seulement ont expliqué que les avantages offerts n'influençaient aucunement leur motivation au travail. Ils sont naturellement motivés et la motivation vient entièrement d'eux-mêmes, les avantages ne représentant qu'un surplus. Malgré tout, plusieurs candidats ont déclaré que les avantages ne jouaient pas beaucoup sur leur motivation, ce qui joue principalement est la reconnaissance du travail effectué. A travers sept entretiens, nous pouvons comprendre que le personnel soignant a besoin d'une reconnaissance verbale des managers, et un relâchement de la pression exercée sur les équipes à cause du manque de personnel. Les avantages à eux seuls ne semblent pas parvenir à répondre à ce besoin de reconnaissance, remettant en question leur pertinence et leur influence sur la motivation des soignants.

Toutefois, une candidate a expliqué qu'elle pourrait percevoir cette reconnaissance à travers des récompenses matérielles, par exemple, en recevant une prime après une évaluation positive, et que cela stimulerait sa motivation. Ça lui donnerait envie de continuer à fournir un travail de qualité et des efforts. Cela rejoint l'article de Boudreau (2020) qui explique que pour relever le défi des organisations du monde entier qui est « comment motiver et retenir les employés ? », elles peuvent avoir recours à diverses pratiques de rémunération incitative, c'est-à-dire le paiement de primes individuelles et d'équipe ou la participation aux bénéfices. En plus d'accroître la motivation, la rémunération incitative permet d'influer sur le comportement des employés afin qu'il corresponde aux objectifs de l'organisation. Lorsqu'un système de récompenses est jugé équitable, il conduit à de meilleures performances. En parlant de système de récompenses équitable, dans sa théorie, Adams (1963) explique que dans une étude menée par Patchen (1959), il a été observé que les hommes qui estimaient que

leur salaire devrait être plus élevé avaient davantage d'absences que ceux qui estimaient que le salaire pour leur travail était équitable. La personne peut déformer psychologiquement ses contributions et résultats, les augmentant ou les diminuant selon les besoins. Proposer des avantages intéressants et adaptés aux besoins et désirs des employés pourrait permettre de renforcer l'équité perçue par les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc concernant leurs rémunérations. Leur motivation au travail serait ainsi stimulée et cela pourrait éviter que des soignants déforment leurs contributions à l'institution.

Lorsque nous observons le contexte des Cliniques Universitaires Saint-Luc, nous constatons qu'il s'agit d'une institution prestigieuse, qui traite de nombreuses pathologies venant du monde entier. C'est également une institution accréditée, dont la réputation est significative. Parmi les valeurs de l'institution, nous retrouvons « Qualité et excellence ».

Cependant, nous sommes forcés de constater que cinq candidats ressentent de la pression exercée sur les équipes ainsi qu'un manque de reconnaissance de leur travail, facteurs propices à la démotivation du personnel soignant. Or, si la motivation des soignants n'est pas stimulée et que certains diminuent leurs contributions, la qualité des soins sera directement impactée, ce qui impactera non seulement les patients, mais également la réputation de l'hôpital.

En effet, dans l'article de Minvielle & Rochaix (2020) sur la rémunération à la qualité, il est mentionné que, pour ce qui est de la mesure, les avancées significatives reposent sur la combinaison d'indicateurs de processus et de résultats, ainsi que sur la collecte croissante de la perspective des patients, à la fois pour évaluer les résultats de santé et pour l'expérience de la qualité des soins. La quête de l'efficacité, bien qu'elle soit reconnue comme un objectif majeur, ne doit pas entraîner une diminution de la qualité des soins. Cette préoccupation conduit à l'intégration explicite de la qualité dans les schémas de rémunération.

Or, nous savons que les avantages offerts rentrent dans ces schémas de rémunération, d'où l'importance de les renforcer et de les réadapter aux besoins du personnel soignant de l'institution afin d'accroître leur motivation et de maintenir une bonne qualité des soins.

2.4.4 Lien entre les avantages offerts, la satisfaction, et la fidélisation du personnel soignant

Lorsque les candidats ont été interrogés sur le rôle des avantages dans leur engagement organisationnel, huit d'entre eux ont exprimé qu'effectivement, les avantages qu'offre un hôpital participent à renforcer l'engagement organisationnel des employés. La majorité les considère comme une forme de reconnaissance de leur contribution à l'organisation. Une

candidate a exprimé que pour elle, recevoir des avantages signifie que l'hôpital est content de travailler avec elle, c'est un signe de respect et d'échange. Cela rejoint le contenu de l'article de Yoon & Khan (2020) qui souligne l'importance des avantages sociaux pour améliorer la satisfaction au travail. Il est crucial pour les responsables et les organisations de reconnaître cette importance, surtout dans le secteur des soins de santé. Avec l'expérience croissante et l'amélioration des compétences des travailleurs, les organisations doivent offrir des salaires appropriés et des avantages sociaux améliorés. Cet article ajoute que la direction doit soutenir les travailleurs en améliorant leur bien-être et en reconnaissant la valeur de leur travail.

Mais encore, à travers l'article de Neves et al. (2022), nous avons vu que l'augmentation des besoins de santé due aux changements sociodémographiques et épidémiologiques aggrave la pénurie de soignants car elle augmente la demande en professionnels de santé. Cependant, la quantité de soignants ne suit pas avec cette demande et les turnovers/démissions aggravent ce problème. Ceux-ci sont influencés par des facteurs organisationnels et individuels, comme l'engagement personnel dans une organisation, qui est un prédicteur des intentions de démissionner.

Ces propos confirment l'importance pour un hôpital d'étudier et de renforcer les facteurs qui participent à l'engagement de son personnel avec l'institution. D'après les entretiens des candidats, les avantages offerts font partie de ces facteurs. L'article de Rafiq et al. (2019) ajoute que les éléments qui priment dans l'engagement organisationnel sont les relations avec les collègues, le style de leadership, des tâches intéressantes, les ressources nécessaires afin de pouvoir travailler correctement, ainsi que les avantages et les récompenses. Ce qui semble confirmer le lien positif entre la qualité des avantages offerts et l'engagement organisationnel du personnel soignant.

Néanmoins, lorsque les candidats ont parlé de leur cas personnel, quatre d'entre eux ont exprimé que les avantages qu'offrent les Cliniques Universitaires Saint-Luc n'étaient pas suffisamment attractifs et intéressants que pour renforcer leur propre engagement organisationnel. Ils soulignent le manque d'avantages comparé à d'autres hôpitaux. Parmi ces avantages, ceux qui sont le plus cités sont les chèques-repas, mais également les remboursements plus importants des frais de formation, les formations supplémentaires et la possibilité de bénéficier d'une chambre individuelle en cas d'hospitalisation. Une deuxième candidate a amené la notion de respect de l'hôpital envers ses employés en expliquant que l'avantage de la chambre individuelle était très significatif pour elle afin de se sentir respectée

par son employeur. Elle explique qu'elle ne va peut-être pas l'utiliser même si on lui en donne la possibilité, mais que ce qui l'importe est le principe de différencier les patients externes des patients qui travaillent pour l'institution.

Ces propos rejoignent l'article de Schuiling et al. (2019), dans lequel nous pouvons lire que les perceptions des employés concernant les avantages offerts par une organisation étaient tout aussi cruciales pour déterminer la satisfaction des employés, leur engagement et la rétention des travailleurs au sein d'une organisation que les avantages réels eux-mêmes.

Comme l'a expliqué la participante, une chambre privée n'est pas quelque chose qu'elle va obligatoirement utiliser, mais la façon dont elle le perçoit influence la manière dont elle se sent respectée et engagée avec les Cliniques Universitaires Saint-Luc.

Même si un participant a affirmé avoir déjà recommandé son hôpital à un soignant externe à l'institution, trois candidats disent ne pas se sentir assez engagés avec l'institution que pour la recommander aux membres de leur entourage qui pourraient y travailler en tant que soignant. Or, dans l'article de Vainieri et al. (2021) sur les facteurs influençant la satisfaction au travail des soignants ainsi que de leur volonté à recommander leur lieu de travail, il a été constaté que la satisfaction au travail est bien plus influencée par d'autres facteurs que le salaire. La volonté de recommander son lieu de travail est un indicateur de la satisfaction du personnel soignant. En conséquence, les équipes de management devraient se concentrer sur les facteurs que les soignants considèrent comme favorables et désirables.

S'ajoute à cela que l'article de Neves et al. (2022) explique qu'un engagement organisationnel élevé et continu peut résulter de la perception que les alternatives dans d'autres organisations de soins de santé sont rares, ce qui motive les soignants à rester dans leur organisation actuelle. Cette notion de sacrifice a également été abordée par les chercheurs Mitchell et al. avec le concept de « job embeddedness », constitué de trois attributs : les liens, la convenance et le sacrifice (ce que les employés devraient renoncer en cas de démission). Ces attributs influencent directement l'attachement organisationnel.

Nous pouvons donc penser que si l'institution adapte ses avantages aux désirs et besoins des membres du personnel soignant, ceux-ci les percevront de manière plus positive, et pourrons notamment les percevoir comme un sacrifice s'ils décidaient de changer d'hôpital. Ce qui renforcerait leur engagement organisationnel.

2.5 Recommandations pour la pratique

2.5.1 Recommandations afin de renforcer la rétention du personnel soignant

Lors des entretiens réalisés, la plupart des candidats ont réclamé de renforcer les remboursements des frais de formations et des frais de transports (pour ceux qui viennent en voiture ou uniquement avec la STIB). Il pourrait donc être significatif d'améliorer ces avantages. Mais encore, je pense qu'il serait judicieux de maintenir l'accès parking, les congés éducations payés, les formations, les sursalaires, les heures de relance, les avantages octroyés en fonction de l'ancienneté, les crèches à horaires irréguliers pour les enfants du personnel, le sport à prix réduit, le vaccin contre la grippe et les congés du secteur des soins de santé. Ce sont des avantages qui sont très appréciés des candidats, et qui sont généralement bien connus par la plupart d'entre eux.

2.5.2 Recommandations afin de stimuler le recrutement du personnel soignant

Afin de stimuler le recrutement du personnel soignant et de renforcer l'attractivité de l'hôpital, il semble intéressant de mettre en place un programme de soutien aux nouveaux engagés durant leur première année, avec un suivi régulier, plusieurs formations, et une visite entière de l'hôpital, par exemple. Sept candidats ont expliqué que ce qui les avait attirés à Saint-Luc était le fait qu'ils connaissaient l'hôpital grâce à leurs stages et que l'aspect universitaire offrait de nombreuses opportunités d'apprentissage. Cependant, bien que l'aspect universitaire de l'institution puisse attirer du personnel, il se pourrait qu'il puisse également repousser beaucoup de soignants qui ne sont pas familiers avec l'institution. La taille de l'hôpital et la multitude de pathologies qui y sont traitées peuvent provoquer de l'anxiété et de l'appréhension chez des futurs employés et ainsi les repousser. Je pense que faire savoir aux soignants qu'ils bénéficieront d'un programme de soutien durant leur première année de travail aux Cliniques Universitaires Saint-Luc peut s'avérer rassurant et ainsi attirer plus de personnel.

Par ailleurs, il semble que les CUSL pourraient envisager de réévaluer la pertinence des avantages suivants ; les réductions sur les sites internet, l'assurance hospitalisation, les consultations qui peuvent être assimilées à du temps de travail, les réductions dans certains hôtel, la prime de parrainage, les réductions offertes par les commerces partenaires, les fêtes de carrière du personnel pensionné et les repas pour le personnel de nuit. Ces avantages sont moyennement ou peu appréciés des candidats, ils sont vu comme n'étant pas réellement des

avantages. Nous pourrions donc utiliser le budget qui leur sont octroyé pour investir dans des avantages plus intéressants pour le personnel soignant. Lors des entretiens, les candidats ont montré un intérêt pour le remboursement de l'abonnement téléphonique et la carte carburant.

De manière plus général, je pense qu'il est important de renforcer la communication des avantages auprès du personnel. Au début des entretiens, lorsqu'il a été demandé aux candidats d'énumérer les avantages qu'ils identifiaient au sein des Cliniques en contre partie de leur travail, la majorité ont rencontré des difficultés à en citer. Or, lorsque nous avons analysé la liste des avantages ensemble, certains leur semblaient intéressants mais les candidats ne les connaissaient pas, ou ne savaient pas exactement quelles étaient les conditions pour en bénéficier. La plupart ont également exprimé qu'ils estimaient ne pas avoir été assez informés sur les avantages lors de leurs entretiens d'embauche. Cela montre l'importance de renforcer la communication autour des avantages offerts par les Cliniques Universitaires Saint-Luc.

2.5.3 Recommandations afin de maintenir la motivation du personnel soignant

Lors des entretiens, les candidats ont montré des intérêts pour la prime de bilinguisme offerte aux Cliniques de l'Europe et au CHU Saint-Pierre. Les CUSL se trouvent dans une commune francophone et sont réputées pour accueillir des personnes venant du monde entier dû à la complexité des pathologies qu'elles traitent. Proposer une prime de bilinguisme français/anglais peut donc être très intéressant. Cela permettrait de motiver le personnel soignant à se former et à augmenter leurs compétences pour l'institution, tout en étant récompensé financièrement.

Par ailleurs, d'après les entretiens, il serait bénéfique pour la motivation du personnel soignant de proposer les avantages suivants ; un système de primes basé sur les performances du personnel ; obtenir une prime après une évaluation positive effectuée une fois par an, par exemple. Mais aussi des chèques repas, et le remboursement partiel des frais de formations pour les employés effectuant un cursus de longue durée (master, école de cadre, etc.). Il faudrait également renforcer les primes de fin d'année et les avantages liés à la formation, tels qu'un budget plus conséquent pour les formations professionnelles. Ou encore offrir des cours de langues, par exemple. Les soignants estiment que ces avantages contribueraient à renforcer les compétences du personnel et à favoriser leur développement professionnel.

2.5.4 Recommandations afin d'améliorer l'engagement organisationnel du personnel soignant

Afin de renforcer l'engagement organisationnel du personnel soignant, il pourrait être significatif de proposer des avantages liés à la santé et à la sécurité financière. En effet, le personnel soignant a besoin de sentir que l'institution prend soin d'eux et les valorise de manière individuelle. Pour cela, je recommande de proposer les avantages suivants ; une couverture des maladies graves, une aide au sevrage tabagique, et un dépistage gratuit du cancer du sein à partir de 40 ans pour les membres du personnel ainsi que pour les conjointes du personnel. Mais aussi une chambre privée en cas d'hospitalisation et une épargne pension, tous les deux réclamés par les candidats.

Pour finir, je pense qu'il est nécessaire de renforcer la communication auprès des employés sur les avantages suivants ; les plaines de jeux pour les enfants du personnel, le fait que ceux-ci soient prioritaires pour les jobs étudiants, le mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée et les avantages pour les pensionnés comme la carte écochèque, les tickets modérateurs pris en charge et le sport à prix réduit. Mais aussi les gardes d'enfants malades, le fait que les enfants du personnel soient prioritaires pour les stages, les tarifs préférentiels dans les soins et la prime d'assurance hospitalisation pour les pensionnés. En effet, ces avantages ont été appréciés par les candidats mais sont malheureusement moyennement ou très peu connus par ceux-ci.

2.6 Limites et mises en perspectives

2.6.1 Limites

La première limite de mon étude est **la taille de l'échantillon choisi**. Effectivement, un échantillon de dix personnes est relativement petit. J'ai arrêté de faire des entretiens lorsque je suis arrivée à saturation des données et que j'ai eu l'impression que des entretiens supplémentaires n'allaient pas m'apporter de nouvelles informations. Cependant, il se peut qu'un échantillon si petit puisse ne pas être totalement représentatif de l'ensemble du personnel soignant des Cliniques Universitaires Saint-Luc. La représentativité est donc limitée. De plus, il pourrait y avoir un biais d'échantillonnage. Il a été difficile de convaincre les soignants de participer aux entretiens en raison de leur charge de travail élevée. Cela a limité le nombre de participants, l'équilibre entre le nombre d'aides-soignants et d'infirmiers, ainsi que la diversité des services représentés dans l'étude. Mais encore, les perceptions des

avantages sociaux peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre en fonction de l'âge, du sexe, de l'ancienneté et du rôle au sein de l'institution. Et un échantillon de dix personnes peut ne pas capturer cette variabilité. Les personnes interviewées peuvent donc ne pas refléter la diversité des opinions et des expériences au sein de l'ensemble du personnel soignant de Saint-Luc.

La deuxième limite de mon étude est le **biais des participants** dû à la proximité avec ceux-ci et l'influence mutuelle. De nombreux participants étant des collègues directs, il existe un risque que leurs réponses soient influencées par mes relations personnelles avec eux. Même si je pense que cela n'a pas empêché les participants de s'exprimer librement, et plutôt au contraire, cela reste une possibilité. De plus, les participants provenant souvent des mêmes équipes peuvent avoir des avis similaires dus à des discussions et à une mentalité partagée.

La troisième limite de mon étude est le **biais de sélection**. Les personnes choisies pour mes interviews ont été sélectionnées en fonction de leur disponibilité et de leur volonté à participer. Cela peut introduire des biais, comme par exemple, une majorité des candidats qui auraient eu un désir d'exprimer leur mécontentement par rapport aux avantages et qui ont donc voulu participer à cette étude, ne représentant pas la globalité du personnel soignant.

La quatrième limite de mon étude est le **biais de réponse**. Les participants sont mes collègues. Même si nous ne travaillons pas tous dans les mêmes services, nous travaillons tous au sein de la même institution. Les répondants peuvent être influencés par des facteurs comme la désirabilité sociale, ou la crainte que des informations fuitent, ce qui pourrait affecter la sincérité de leurs réponses.

La cinquième limite de mon étude est l'aspect qualitatif de celle-ci qui peut induire une **interprétation subjective** des résultats. Les conclusions tirées des données qualitatives peuvent donc être difficiles à généraliser à l'ensemble de la population étudiée.

La sixième limite de mon étude est **le temps et la durée** de celle-ci. Les interviews fournissent une image à un moment donné, et les perceptions des avantages sociaux peuvent changer avec le temps. De plus, les avantages sociaux et leur perception peuvent évoluer rapidement en fonction des politiques internes et des changements dans l'environnement de travail.

La septième limite de mon étude sont les **facteurs externes non pris en compte**. Des facteurs externes comme les politiques gouvernementales, les conditions économiques générales ou des événements spécifiques (par exemple, la pandémie de COVID-19) peuvent influencer les perceptions des avantages sociaux, mais ne sont pas abordés dans l'étude. S'ajoute à cela que les perceptions des avantages peuvent être influencées par d'autres facteurs externes à l'institution, comme les avantages offerts par d'autres hôpitaux ou les conditions générales de travail dans le secteur de la santé.

Pour finir, la huitième limite de mon étude est l'**exhaustivité des données**. En effet, certains avantages n'étaient pas indiqués sur le site intranet de l'hôpital et ont été découverts au fur et à mesure des entretiens, ils n'ont donc pas été mentionnés à chaque entretien. Cela peut avoir affecté l'évaluation complète et cohérente de tous les avantages. Il en va de même pour les avantages offerts par d'autres hôpitaux, trouvés sur leurs sites internet qui pourraient ne plus être d'actualité, ce qui peut influencer les perceptions des participants. De plus, par erreur d'inattention de ma part dans le processus de réalisation de mon étude, j'ai eu un rendez-vous avec la responsable *Compensation and benefits* des Cliniques Universitaires Saint-Luc après avoir effectué mes entretiens. L'inverse aurait été plus cohérent. Nous avons revu les avantages ensemble et elle a pu m'apporter quelques précisions sur les conditions pour bénéficier de certains avantages. Heureusement, tous les avantages cités lors des entretiens étaient d'actualité et cela n'a donc pas influer la pertinence de mon guide d'entretien. Cependant, ces précisions auraient pu influencer les notes octroyées par les participants si elles avaient été connues dès le début.

2.6.2 Mises en perspectives

2.6.2.1 Exploration des facteurs psychosociaux et leur impact sur la rétention, le recrutement, la motivation et l'engagement organisationnel du personnel soignant.

Les avantages sociaux jouent un rôle important dans la satisfaction du personnel soignant. Cependant, les facteurs psychosociaux tels que le stress au travail, le soutien social, et le bien-être mental sont également cruciaux. De futures recherches pourraient se concentrer sur l'interaction entre ces facteurs psychosociaux et les avantages sociaux pour déterminer comment ils influencent conjointement la rétention, le recrutement, la motivation et l'engagement organisationnel du personnel soignant.

2.6.2.2 Comparaison internationale des programmes d'avantages sociaux.

Mon mémoire se concentre sur les avantages sociaux dans le contexte des Cliniques Universitaires Saint-Luc en Belgique. Une perspective intéressante serait de comparer ces avantages avec ceux offerts au sein d'institutions similaires dans d'autres pays. Cette comparaison pourrait révéler des pratiques efficaces à l'échelle internationale qui pourraient être adoptées ou adaptées pour améliorer la rétention, la motivation, le recrutement et l'engagement organisationnel du personnel soignant en Belgique.

2.6.2.3 Analyse longitudinale de l'efficacité des avantages sociaux.

Il serait bénéfique de réaliser une étude longitudinale pour évaluer l'efficacité des avantages sociaux sur plusieurs années. Cela permettrait de suivre les changements dans les perceptions du personnel soignant et de mesurer l'impact à long terme des avantages sur la satisfaction au travail.

2.6.2.4 Etude des différences entre les groupes d'âge et les niveaux d'expérience.

Les avantages sociaux peuvent avoir des impacts différents selon les groupes d'âge et les niveaux d'expérience des soignants. Une recherche approfondie pourrait examiner comment les jeunes soignants perçoivent ces avantages par rapport à leurs collègues plus expérimentés et comment ces perceptions influencent leur intention de rester dans l'institution, leur recrutement, leur motivation et leur engagement organisationnel.

2.6.2.5 Impact des avantages sociaux sur la qualité des soins aux patients.

Il serait intéressant d'étudier comment les avantages sociaux offerts aux soignants influencent indirectement la qualité des soins aux patients. Une telle étude pourrait démontrer que des soignants satisfaits et bien soutenus sont plus susceptibles de fournir des soins de meilleure qualité, ce qui bénéficierait à l'ensemble du système de santé.

2.6.2.6 Enquête sur les pratiques de communication des avantages sociaux.

Une future recherche pourrait également inclure une analyse des méthodes de communication utilisées par les hôpitaux pour informer les soignants des avantages sociaux auxquels ils ont droit. Une enquête pourrait révéler si ces méthodes sont efficaces et proposer des

améliorations pour garantir que tous les employés soient bien informés et puissent tirer pleinement parti des avantages offerts.

2.6.2.7 *Evaluation des programmes de bien-être au travail.*

Les programmes de bien-être au travail, tels que les séances de massage, les salles de sport, et les groupes de parole, sont parfois mentionnés comme des avantages. Une étude spécifique sur l'efficacité de ces programmes pourrait fournir des données précieuses sur leur impact réel sur la rétention, le recrutement, la motivation et l'engagement organisationnel du personnel soignant.

2.6.2.8 *Développement de modèles prédictifs.*

L'utilisation de techniques de modélisation prédictive pourrait aider à identifier les facteurs les plus influents sur la rétention, le recrutement, la motivation et l'engagement organisationnel du personnel soignant. En combinant des données sur les avantages sociaux, les conditions de travail, et les caractéristiques démographiques, il serait possible de développer des modèles qui prédisent avec précision les taux de rétention, par exemple, et d'identifier les interventions les plus efficaces.

2.6.2.9 *Etude des impacts économiques des avantages sociaux.*

Une autre perspective intéressante serait d'analyser l'impact économique des avantages sociaux sur l'institution. Cela inclurait une évaluation des coûts associés à la mise en place de ces avantages par rapport aux économies réalisées grâce à une meilleure rétention et à une réduction du turnover.

Ces mises en perspectives offrent plusieurs possibilités de recherche qui pourraient enrichir mon étude actuelle et fournir des éléments supplémentaires pour améliorer la rétention, le recrutement, la motivation et l'engagement organisationnel du personnel soignant dans le secteur hospitalier.

2.7 Conclusion

Ce mémoire, axé sur l'analyse des impacts des avantages sociaux sur le recrutement, la rétention et la fidélisation du personnel soignant aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, a révélé des conclusions significatives. Ces conclusions sont issues de l'intégration d'un cadre théorique, de résultats empiriques, de discussions approfondies, ainsi que des limites et des mises en perspective pour les recherches futures. Enfin, des recommandations pratiques ont été proposées pour améliorer les politiques de gestion des ressources humaines dans le secteur hospitalier.

Le cadre théorique a mis en lumière l'importance des avantages sociaux dans la gestion des ressources humaines, particulièrement dans le contexte de pénurie de personnel soignant. Les théories de l'engagement organisationnel et de la rétribution équitable ont été explorées pour comprendre comment des avantages bien conçus peuvent influencer positivement la satisfaction au travail et l'intention de rester au sein de l'organisation. La théorie de l'équité de Adams (1963) a permis d'expliquer comment la perception de l'équité dans les avantages et la rémunération peut affecter la motivation et la satisfaction au travail.

Les résultats de l'étude ont montré que les avantages sociaux offerts par les Cliniques Universitaires Saint-Luc sont perçus comme essentiels pour la motivation et la rétention du personnel soignant. Les entretiens menés ont révélé que les soignants apprécient particulièrement les avantages financiers tels que les chèques-repas, les primes de performance, ainsi que le remboursement des formations professionnelles. Ces avantages sont perçus comme des éléments clés pour améliorer la satisfaction au travail et encourager les employés à rester dans l'institution. Les participants ont souligné que des avantages tels que le remboursement des frais de formation et les opportunités de développement professionnel sont cruciaux pour leur satisfaction et leur engagement. Ils ont également mentionné que la communication autour des avantages offerts est essentielle pour s'assurer que tous les employés en bénéficient pleinement. Les résultats ont montré que les avantages sociaux contribuent de manière significative à la rétention du personnel en renforçant leur sentiment d'appartenance et en améliorant leur bien-être au travail.

La discussion a permis de relier les éléments théoriques aux résultats obtenus. Il est apparu que les avantages sociaux offerts par les Cliniques Universitaires Saint-Luc jouent un rôle

crucial dans la rétention du personnel. Des avantages plus attractifs ailleurs peuvent inciter les soignants à changer d'établissement, mettant en évidence la nécessité pour Saint-Luc de revoir et d'améliorer son offre d'avantages. L'étude a également montré que le remboursement des frais de formation est particulièrement apprécié, non seulement pour son aspect financier, mais aussi pour les opportunités de développement professionnel qu'il offre. Le lien entre le besoin de reconnaissance professionnelle et les avantages sociaux a aussi été abordé. L'étude a confirmé que les théories de l'engagement organisationnel et de la rétribution équitable sont pertinentes pour comprendre l'impact des avantages sociaux sur la motivation, la fidélisation et la rétention du personnel soignant.

Cette recherche présente plusieurs limites. Tout d'abord, le nombre de participants était limité, ce qui pourrait affecter la généralisation des résultats. De plus, ma familiarité avec les participants pourrait avoir biaisé certaines réponses. L'interprétation subjective, le temps et la durée de l'étude ainsi que les facteurs externes non pris en compte sont également de potentielles limites. Enfin, les données sur les avantages des autres hôpitaux ont été obtenues à partir de sites internet, ce qui pourrait ne pas refléter l'actualité des avantages offerts.

Pour les recherches futures, plusieurs éléments sont recommandés. Une étude plus large avec un échantillon diversifié pourrait fournir des résultats plus généralisables. En outre, l'exploration des facteurs psychosociaux, une comparaison internationale, une analyse longitudinale, une étude de différence entre l'âge et l'ancienneté, une enquête sur la communication, une évaluation des programmes de bien-être, une étude sur l'impact économique et l'impact des avantages sociaux sur la qualité des soins aux patients, méritent d'être explorées. Enfin, le développement de modèles prédictifs pour identifier les facteurs influençant la rétention et la motivation pourrait offrir des insights précieux pour la gestion des ressources humaines.

Sur la base des résultats de cette étude, plusieurs recommandations peuvent être faites pour améliorer la rétention et la fidélisation du personnel soignant aux Cliniques Universitaires Saint-Luc. Il est crucial d'offrir une gamme d'avantages sociaux attractifs et diversifiés répondant aux besoins et aux attentes du personnel. Cela inclut non seulement des avantages financiers, mais aussi des opportunités de développement professionnel et des mesures de bien-être au travail. Les Cliniques Universitaires Saint-Luc devraient également renforcer la communication autour des avantages offerts pour s'assurer que tous les employés sont bien

informés et peuvent en bénéficier pleinement. Des efforts supplémentaires pour personnaliser les avantages en fonction des différentes catégories de personnel, tels que les jeunes soignants ou les employés plus expérimentés, pourraient également améliorer la satisfaction et l'engagement organisationnel. En particulier, il est recommandé d'améliorer les avantages en matière de formation continue et de développement professionnel. Les institutions devraient investir dans des programmes de mentorat et de soutien pour les nouveaux employés afin de faciliter leur intégration et de renforcer leur engagement.

De plus, offrir des opportunités de progression de carrière et de reconnaissance professionnelle peut contribuer à améliorer la satisfaction et la motivation des employés. Une autre recommandation importante est d'évaluer régulièrement les avantages offerts et de les adapter en fonction des retours des employés. Il est essentiel de s'assurer que les avantages restent compétitifs et pertinents pour répondre aux besoins évolutifs du personnel. Les enquêtes de satisfaction et les groupes de discussion peuvent être des outils précieux pour recueillir des feedbacks et identifier les domaines à améliorer. Enfin, les Cliniques Universitaires Saint-Luc devraient envisager de développer des partenariats avec d'autres institutions pour offrir des avantages supplémentaires, tels que des programmes de bien-être et des activités sociales. Ces initiatives peuvent renforcer le sentiment d'appartenance et de communauté au sein de l'organisation, contribuant ainsi à améliorer la rétention et la fidélisation du personnel.

En conclusion, cette étude a montré que les avantages sociaux jouent un rôle déterminant dans la rétention, le recrutement et la fidélisation du personnel soignant aux Cliniques Universitaires Saint-Luc. En offrant une gamme d'avantages sociaux bien conçus et en communiquant efficacement sur ces avantages, l'institution peut améliorer la satisfaction et la motivation de son personnel, réduisant ainsi le turnover et renforçant l'engagement organisationnel. Des recherches futures et des ajustements continus des politiques d'avantages sociaux sont essentiels pour répondre aux besoins évolutifs du personnel soignant et garantir un environnement de travail satisfaisant et motivant.

Bibliographie

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Agendrix. (2024). *Quelle est la définition d'avantages sociaux ?* Agendrix. Consulté 21 juillet 2024, à l'adresse <https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/avantages-sociaux>

Bertholet, J.-F. (2020). Vu d'ici... Rémunération : Des pratiques à repenser. *Gestion*, 45(3), 44-45. <https://doi.org/10.3917/riges.453.0044>

Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (2018). Fidélisation ou rétention : Pourquoi vos employés restent-ils ? *Gestion*, 43(3), 110-111. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0110>

Bertone, M. P. (2018). Le défi de la fidélisation des personnels de santé dans les zones rurales : Analyse des stratégies mises en œuvre dans sept pays d'Afrique francophone. *Santé Publique, HS(HS)*, 33-43. <https://doi.org/10.3917/spub.180.0033>

Boudreau, D. (2020). Vu d'ailleurs... Les politiques de rémunération. *Gestion*, 45(3), 40-43. <https://doi.org/10.3917/riges.453.0040>

Burmeister, E. A., Kalisch, B. J., Xie, B., Doumit, M. A. A., Lee, E., Ferraresion, A., Terzioglu, F., & Bragadóttir, H. (2019). Determinants of nurse absenteeism and intent to leave : An international study. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 143-153. <https://doi.org/10.1111/jonm.12659>

Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 11(4), 521. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040521>

CHIREC. (2024). CHIREC hospital group. <https://jobs.chirec.be/fr/home.aspx>

CHU Saint-Pierre. (2024). 2024-049 Infirmier.ère Consultation cardiologie—CDI 38h/sem—
CHU Saint-Pierre. CHU Saint-Pierre - UMC Sint-Pieter.
<http://stpierrebru.talentfinder.be/fr/vacature/101988/2024-049-infirmierere-consultation-cardiologie--cdi-38h-sem/>

Cliniques de l'Europe. (2024). Cliniques de l'Europe.
<https://www.cliniquesdeleurope.be/fr/offre-d-emploi-cliniques-de-l-europe>

Cliniques Universitaires Saint-Luc. (2024). Avantages personnel. Intranet.

Cliniques Universitaires Saint-Luc. (2024). Faits et chiffres. Cliniques universitaires Saint-Luc. <https://www.saintluc.be/fr/faits-chiffres>

Cliniques Universitaires Saint-Luc. (2024). Recherche Clinique—Accueil | Cliniques universitaires Saint-Luc. <https://www.saintluc.be/fr/recherche-clinique-accueil>

de Vries, N., Boone, A., Godderis, L., Bouman, J., Szemik, S., Matranga, D., & de Winter, P. (2023). The Race to Retain Healthcare Workers : A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Physicians in Hospitals. *Inquiry: A Journal of Medical Care Organization, Provision and Financing*, 60, 469580231159318.
<https://doi.org/10.1177/00469580231159318>

Définition de shift | Dictionnaire français. (s. d.). La langue française. Consulté 15 octobre 2023, à l'adresse <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/shift>
docThom. (s. d.). Personnel médical / Personnel soignant—Encyclopédie. Vocabulaire médical. Consulté 11 septembre 2023, à l'adresse <https://www.vocabulaire-medical.fr/encyclopedia/086-personnel-medical-personnel-soignant>

Dussault, G., Codjia, L., Zurn, P., & Ridde, V. (2018). Investir dans les ressources humaines pour la santé en Afrique francophone : Les apports du projet Muskoka. *Santé Publique, HS(HS)*, 9-17. <https://doi.org/10.3917/spub.180.0009>

Groupe santé CHC. (2024). Rémunération et avantages. Groupe santé CHC. <https://chc.be/Le-Groupe-sante-CHC/Carriere/Remuneration-et-avantages>

Hämmig, O. (2018). Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals – a cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland. *BMC Health Services Research*, 18(1), 785. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3556-1>

Hôpital Erasme. (2024). Jobs | Hôpital Erasme. <https://www.erasme.be/fr/jobs-0>

Jangland, E., Gunningberg, L., & Nyholm, L. (2021). A mentoring programme to meet newly graduated nurses' needs and give senior nurses a new career opportunity : A multiple-case study. *Nurse Education in Practice*, 57, 103233. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103233>

Marufu, T. C., Collins, A., Vargas, L., Gillespie, L., & Almghairbi, D. (2021). Factors influencing retention among hospital nurses : Systematic review. *British Journal of Nursing* (Mark Allen Publishing), 30(5), 302-308. <https://doi.org/10.12968/bjon.2021.30.5.302>

Massion Jacques. (2006). Les cent métiers des Cliniques universitaires Saint-Luc. <https://sites.uclouvain.be/md-histoire/massion.pdf>

Minvielle, É., & Rochaix, L. (2020). La Rémunération à la qualité. Praticiens, chercheurs en économie et en gestion. Regards croisés sur l'incitation financière à la qualité. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 4(4), 217-220. <https://doi.org/10.3917/jges.204.0217>

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay : Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>

MSDmanuals. (2024). Trouble de dépersonnalisation/déréalisation—Troubles mentaux. Manuels MSD pour le grand public. <https://www.msdmanuals.com/fr/accueil/troubles->

[mentaux/troubles-dissociatifs/trouble-de-dépersonnalisation-déréalisation](#)

Muriel Michel. (2023, avril 13). La moitié des entreprises propose un package salarial sur mesure. L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/la-moitie-des-entreprises-propose-un-package-salarial-sur-mesure/10460105.html>

Neves, T., Parreira, P., Rodrigues, V., & Graveto, J. (2022). Organizational Commitment and Intention to Leave of Nurses in Portuguese Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2470. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042470>

Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance : Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29-39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>

Rafiq, M., Wu, W., Chin, T., & Nasir, M. (2019). The psychological mechanism linking employee work engagement and turnover intention : A moderated mediation study. *Work* (Reading, Mass.), 62(4), 615-628. <https://doi.org/10.3233/WOR-192894>

Robert Walters. (2024). Tendances dans les avantages extra-légaux en 2024. <https://www.robertwalters.be/fr/eclairages/conseils-en-recrutement/blog/Tendances-dans-les-avantages-extra-legaux.html>

Ruiz-Fernández, M. D., Pérez-García, E., & Ortega-Galán, Á. M. (2020). Quality of Life in Nursing Professionals : Burnout, Fatigue, and Compassion Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041253>

Schuling, K. D., Sipe, T. A., & Fullerton, J. T. (2019, mai 1). Compensation and Benefits Surveys for Certified Nurse-Midwives and Certified Midwives. | *Nursing Economics* | EBSCOhost. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:137025784?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gc>

[d:137025784](#)

Seitovirta, J., Vehviläinen-Julkunen, K., Mitronen, L., De Gieter, S., & Kvist, T. (2017). Attention to nurses' rewarding—An interview study of registered nurses working in primary and private healthcare in Finland. *Journal of Clinical Nursing*, 26(7-8), 1042-1052. <https://doi.org/10.1111/jocn.13459>

TV5monde. (2024). Réaffectation professionnelle : Définition et synonyme de réaffectation professionnelle en français | TV5Monde-LangueFrancaise. <https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/r/reaffectation%20professionnelle>

uclouvain. (2024). Cliniques universitaires Saint-Luc. UCLouvain. <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/cliniques-universitaires-saint-luc.html>

Ulupinar, S., & Aydogan, Y. (2021). New graduate nurses' satisfaction, adaptation and intention to leave in their first year : A descriptive study. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1830-1840. <https://doi.org/10.1111/jonm.13296>

Vainieri, M., Seghieri, C., & Barchielli, C. (2021). Influences over Italian nurses' job satisfaction and willingness to recommend their workplace. *Health Services Management Research*, 34(2), 62-69. <https://doi.org/10.1177/0951484820943596>

Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H., & Rodriguez, T. (2020). Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 673-681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>

Wardhani, U. C., & Hariyati, R. T. S. (2023). Retaining employment in the hospital setting : A descriptive phenomenological study of Indonesian nurses' experiences. *Belitung Nursing Journal*, 9(2), 159-164. <https://doi.org/10.33546/bnj.2481>

Wei, H., Roberts, P., Strickler, J., & Corbett, R. W. (2019). Nurse leaders' strategies to foster nurse resilience. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 681-687.

<https://doi.org/10.1111/jonm.12736>

Yoon, S., & Khan, M. M. (2020). The Effect of Organizational Values, Work-Related Compensation, and Benefits on Job Satisfaction of Home Health Aides. *Home Health Care Management & Practice*, 32(2), 95-104. <https://doi.org/10.1177/1084822319890101>

ANNEXES

1. Annexe 1 : Guide d'entretien

Objectifs du guide d'entretien

« En quoi la perception des avantages sociaux affecte-t-elle l'envie des soignants de postuler, de s'engager et de rester à l'hôpital ? ».

- 1) Savoir si les récompenses offertes par l'hôpital ont influencé le fait qu'ils aient postulé ici.
- 2) Savoir quelle importance accordent-ils aux récompenses, comment ils les perçoivent, ce qu'elles signifient pour eux.
- 3) Evaluer la satisfaction des soignants concernant les récompenses offertes.
- 4) Savoir ce qui pourrait améliorer leur perception de la récompense à Saint-Luc.
- 5) Savoir si les soignants comparent les récompenses entre les différentes institutions.
- 6) Savoir si les soignants seraient capables de changer d'institution pour les récompenses offertes ailleurs.
- 7) Savoir comment cette perception de la récompense influence-t-elle leur motivation au travail.
- 8) Savoir comment cette perception de la récompense influence-t-elle leur engagement organisationnel.

Guide d'entretien

(Avant d'enregistrer)

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

(Enregistrer)

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, récoltés sur le site intranet de l'hôpital (Cliniques Universitaires Saint-Luc, 2024). Pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI	NON
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.		
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.		
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).		
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.		
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).		
Congés éducation payés		
Formations afin de développer ses compétences.		
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.		
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).		
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)		
Repas gratuits pour le personnel de nuit		
Primes de fin d'année		
Heures de relance pour les temps plein		
Prime de parrainage		
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaire irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)		
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.		

Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.		
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.		
Stages au sein de l'entreprise.		
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).		
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.		
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.		
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc.		
Vaccin contre la grippe sur demande.		
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).		
Mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée		
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).		
Fête des carrières		
Carte Edenrend lors du départ à la pension		
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.		
Accès au Lucullus au tarif employé.		
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.		
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.		

(Cliniques Universitaires Saint-Luc, 2024)

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI	NON
Carte chèque-repas (huderf)		
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)		
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)		
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)		
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)		
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution		
Aide au sevrage tabagique (CHC)		
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC)		

-Comment percevez-vous ces différentes formes d'avantages ?

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

2. Annexe 2 : Tableau des résultats

Présentation	1. Je suis infirmière au cvi1 un depuis 2 ans et demi. J'ai commencé à 80% mais je suis actuellement à 100. 100 à temps. Et voilà. 2. Alors je suis infirmière hospitalière, je travaille depuis 1989, donc ça fait 34 ans. J'ai travaillé en ORL. Mais en fait, le service a suivi l'évolution économique si tu veux. C'est à dire qu'avant les gens étaient hospitalisés même pour une tympanoplastie pendant cinq jours. Mais on avait aussi des trachéos et tout ça. Et puis tout ce qui était petite chirurgie est devenu hospiday et donc il y a une restructuration et donc on a eu de l'hospiday générale, donc il y avait autant des cas uro, digestifs et tout ça qui faisaient la moitié du service. Puis ça a évolué et il y a eu une unité d'alcoologie qui s'est ouverte et donc c'était tous les sevrages alcooliques. Et donc d'une part, on avait donc des lits d'orl mais qui étaient des pathologies lourdes, ou bien des lits gastros. J'ai travaillé très longtemps à mi-temps. Parce que mon mari était infirmier et que pour les enfants, c'était compliqué. Cela étant, j'ai augmenté mon temps de travail quand les enfants sont devenus plus grands et je suis passé d'abord à 75%, 80%, puis 100% en 2012 je crois. Et puis j'ai eu mon burn-out en 2014 jusqu'en 2017. Puis là je suis arrivée en revalidation. 3. Je travaille dans un service de revalidation à Saint-Luc, j'y travaille depuis 2009, donc ça fait 15 ans, en tant qu'infirmier. 4. Je suis infirmière à Saint-Luc depuis 32 ans, je travaille en revalidation à mi-temps. J'ai travaillé au 34 (neurologie), j'ai travaillé aux soins intensifs, j'ai travaillé en hématologie au 56, ça c'est pour Saint-Luc. 5. Actuellement je travaille dans deux unités de soins intensifs. En fait je fais CVI 1 et CVI 2. Je suis à 80% et en fait je fais un mois sur deux donc j'ai signé mon contrat en août 2022. Avant je faisais beaucoup d'interim parce que vu que je faisais mon master en même temps, bah c'était un peu, c'était un peu compliqué de gérer les deux. Et mais donc voilà, officiellement je travaille depuis, j'ai signé mon contrat CDI en août 2022. 6. Je suis infirmière aux cliniques universitaires Saint-Luc depuis 2 ans plus ou moins, je travaille en revalidation médecine physique et je suis à 60%.
--------------	---

	7. Je suis à temps plein, depuis 2007 je pense. Je suis aide-soignante à 100% dans l'équipe mobile de nuit. 8. Infirmière aux CUSL depuis le mois de novembre. Je travaille à l'ua2 en revalidation, à 50%. Et avant ça j'étais intérimaire pendant 6 ans aux CUSL aussi. 9. Ça fait 5 ans que je travaille à Saint-Luc comme infirmière, j'ai commencé en novembre 2018. Et avant j'ai fait de l'intérim, un peu comme job étudiant parce que à côté je faisais la spécialisation en psychiatrie. Et puis en même temps pour ne pas oublier mes soins et tout j'ai fait de l'intérim. Puis après je n'ai pas aimé la psychiatrie donc j'ai abandonné. Et comme j'avais travaillé plusieurs en fois à l'ua2, j'ai aimé donc j'ai postulé là-bas et ils m'ont pris directement. 10. Alors je suis aide-soignant dans l'équipe mobile de nuit. Je suis temps plein mais actuellement je suis $\frac{3}{4}$ temps avec $\frac{1}{4}$ temps médical. Ça fait 11 ans que je suis dans l'équipe mobile. J'ai commencé dans l'équipe mobile de jour. Et puis après j'ai été dans l'équipe mobile de nuit, ça doit faire 10 ans, ça va faire 13 ans que je suis dans l'équipe mobile de de nuit je pense.
Facteurs qui ont influencé le choix de travailler à Saint-Luc	1. Alors moi j'ai choisi d'abord Saint Luc parce que j'ai fait quasi tous mes stages à Saint Luc. Du coup je connaissais bien Saint Luc et parce que c'est un hôpital universitaire donc il y a quand même beaucoup de cas. Il y a beaucoup d'opportunités de soins, il y a beaucoup de techniques perfectionnées, donc du coup c'est quand même chouette pour apprendre. Voilà. 2. Parce que j'avais fait mes stages là et en fait mon dernier stage, c'était le stage d'orl à Saint-Luc et vraiment, j'avais adoré quoi. J'avais adoré l'équipe. Et ouais, le type de de patients, c'est à dire que, tu avais les patients plus jeunes, plus âgés, tu avais même des enfants à ce moment-là. Donc tu avais vraiment toute une catégorie d'âge et différentes pathologies qui allaient du plus simple au plus compliqué quoi. 3. En fait, au départ, je travaillais en intérim quand j'ai fini mes études et je venais beaucoup faire des remplacements à Saint Luc. En même temps, j'ai étudié à l'isei donc c'était plus simple. Enfin, je connaissais déjà Saint Luc. Disons que. C'était rassurant pour moi de connaître l'institution. Et donc voilà, je me suis fixé après un certain temps, après, après quelques mois d'intérim et voilà, on m'a proposé ici et ça m'a intéressé. Mais bon, c'est le fait d'avoir étudié à l'isei je pense, qui m'a fixé. 4. Bien, quand je suis arrivé à Saint Luc, je travaillais en intérim, je travaillais beaucoup par peur de ne pas avoir assez d'horaire et donc comme je travaille plus qu'à temps plein, ce moment-là, j'ai décidé de me fixer et j'avais un copain qui était à Saint-Luc qui me disait viens, c'est le seul endroit où je n'avais pas testé.

	5. Bah en fait je pense que déjà pendant nos études on est fort lié à Saint-Luc parce que moi je sors de l'isei. Donc en fait, c'est un hôpital qu'on connaît bien. Et moi encore pendant mes études je travaillais en tant qu'aide-soignante, d'abord aux étages et puis en fait j'ai mis un pied aux soins intensifs, justement dans les unités où je travaille maintenant, et en fait je connaissais. Et puis une fois que je suis devenue infirmière et pendant ma spé SIAMU, bah du coup je jobais en tant qu'intérim dans ces unités puis j'ai continué. Et puis ce sont des services de cardiologie, en fait moi j'adore la cardiologie et aussi la technicité, les cas qui viennent de toute la Belgique, enfin même de l'étranger. En fait, c'est assez stimulant intellectuellement. 6. Alors de base, en fait, je travaillais dans un autre hôpital qui était le CHU Saint-Pierre et je suis venue travailler à Saint-Luc car c'était plus proche de là où je fais mes cours, parce que je fais mon master, et Saint-Luc offrait les congés éducation payés sans condition d'ancienneté. Et du coup, c'est pour ça que je suis venue travailler à Saint-Luc. Et j'avais déjà fait un stage dans le service où je voulais travailler. Je savais que c'était un service qui me plaisait donc ça m'a attiré aussi. 7. Je n'ai pas beaucoup réfléchi, j'ai postulé et ils m'ont pris direct. J'avais besoin de travailler quoi. Ce n'est pas forcément que j'ai choisi, c'est au hasard quoi. 8. Les facteurs qui ont influencés c'est déjà le fait de connaître très bien Saint-Luc, d'avoir travaillé là pendant 6 ans. Le fait que ça ne soit aussi pas très loin de chez moi. Et puis beaucoup de choses, je trouve que le programme informatique epic m'a beaucoup motivée à travailler là car je trouve que c'est facile à utiliser. 9. Comme j'ai étudié à l'ISEI, j'avais souvent des stages à Saint-Luc et donc je connaissais bien l'hôpital donc j'ai postulé là-bas car les autres hôpitaux je ne connaissais pas trop, c'était inconnu donc j'avais peur (rires). 10. Parce que c'était proche de mon domicile, déjà. Et puis j'avais déjà travaillé avant à Saint-Luc en tant qu'intérimaire, j'avais refusé 6 postes. Et quand on m'a proposé le poste dans l'équipe mobile j'ai dit ok.
Identification des offres de Saint-Luc en contre partie du travail, en dehors du salaire	1. De temps en temps on a des avantages grâce à la Fondation Saint-Luc, comme le sapin de Noël à Noël, des trucs du style. Mais d'autres avantages ? C'est vrai que comme ça je ne vois pas ce qu'on a d'autre. 2. Je ne vois pas qu'il y a des avantages par rapport à un autre hôpital franchement. Je n'en connais pas très franchement. Il y a peut-être un avantage, c'est que c'est à la pointe pour certaines pathologies. Comme quand tu as le professeur Schubert qui passe, qui fait ses interventions, qui explique des choses, ou le professeur Docquier. Ça je trouve ça très intéressant quoi. 3. Non, franchement je n'identifie rien comme avantages, non, c'est vraiment le salaire. En fait ce n'est pas

	particulièrement par rapport à Saint-Luc mais j'ai voulu travailler dans les hôpitaux pour garder un contact avec les soins réguliers, variés et tout ça, mais pas forcément à Saint-Luc, je voulais être dans un hôpital. Mais bon voilà comme avantage, on va dire que particulièrement c'est le salaire quoi. 4. Bah c'est surtout le côté formation qui m'intéressait, ça c'est chouette. Et puis quand je suis arrivée, bon, on a des brancardiers, on a des télé lifts, on a des moyens, on n'a pas d'utilité à faire. Enfin, il y a beaucoup de facilité qu'on n'a pas partout, faut bien en être conscient. Maintenant peut-être que c'est arrivé, mais à l'époque ce n'était pas le cas. On a le parking, ça aussi c'est pas mal, c'est une grosse facilité. Les repas, si on veut, on peut manger sur place à un prix réduit. C'est facile aussi. Mais bon, il y a des hôpitaux qui l'offrent mais pas tous. C'était surtout le côté formations qui m'intéressait. Les pathologies un peu différentes d'ailleurs quoi, parce que c'est universitaire, donc on a des choses un peu spéciales. C'est assez pointu, moi j'ai fait de la médecine générale. Dans les petits hôpitaux, ne t'apprends rien quoi tu vois, tandis que là tu as des trucs un peu spécifiques, tu as des maladies que tu ne vois pas ailleurs, qu'on envoie dans les hôpitaux universitaires parce qu'on ne sait pas ce que c'est. J'ai vu un tas de trucs qu'on ne voit pas ailleurs parce que c'est universitaire, ça, ça m'intéressait. 5. Je ne vois pas grand-chose à part la diversité des pathologies dont j'ai parlé avant, la stimulation intellectuelle, le fait que ça soit universitaire. 6. Personnellement, les avantages que j'ai à tirer des Cliniques Universitaires Saint-Luc, ce sont surtout les congés éducation payés. Et le fait que ce soit lié à mon université, donc ce sont les seules choses que j'identifie. 7. Maintenant ce qui m'intéresse ce sont les vélos, mais tu as le droit d'emprunter un vélo pour un mois. Maintenant je vais avoir un vélo électrique pour un mois pour essayer. Ça fait déjà quelque temps que j'utilise ça, tu dois avoir un contrat fixe à Saint-Luc et tu dois venir à vélo. Je viens déjà à vélo mais le mien n'est pas électrique donc je vais essayer. Maintenant, il y a aussi que c'est tout près, je n'habite pas loin. J'ai un contrat nuit donc je ne fais que des nuits et pour l'instant ça m'arrange très bien. C'est surtout ça. Et en plus je me suis inscrite chez express médical donc je peux faire des prestations en plus à Saint-Luc. Et par exemple maintenant ils viennent de mettre en place les heures de relance, ça c'est aussi un avantage. Je trouve que ce n'est pas assez et moi je fais beaucoup en plus avec les intérim, et si j'ai bien compris, quand tu fais les nuits tu ne peux prêter que dans ton équipe et en plus la prime de nuit n'est pas exonérée. Bon c'est déjà pas mal mais ce n'est pas assez. 8. Malheureusement, je n'en vois pas vraiment car on n'a pas de chèques-repas. C'est le seul avantage que
--	---

	j'aurais à tirer en travaillant dans n'importe quel type d'entreprise. Beaucoup d'hôpitaux les proposent mais Saint-Luc non. Alors ils t'attirent avec d'autres avantages comme quoi ils payent un peu plus que d'autres hôpitaux, mais quand tu compares la différence avec les autres hôpitaux il n'y en a pas vraiment. Mais je pense qu'il y a d'autres avantages comme les chèques cadeaux. J'entends beaucoup parler de s'inscrire sur des sites où tu peux gagner de l'argent ou une place de cinéma, ou une place à Walibi. Donc je pense qu'il y a ces avantages-ci. Je ne sais pas si on retrouve ces avantages-là dans d'autres hôpitaux, Mais en tout ici ils jouent avec ces avantages là pour recruter. Et puis je pense que ce qui permet de recruter le plus de monde à Saint-Luc, c'est la dimension de travail. Je pense qu'il y a une dynamique de travail qu'on ne retrouve pas forcément dans d'autres hôpitaux. Concernant la dynamique : Bah déjà moi qui vient de commencer, déjà depuis 3 mois, mais qui suis jeune employée fixe à Saint-Luc, il y a des formations. Et ces formations nous permettent quand même de rencontrer d'autres personnes qui viennent de commencer aussi, de créer des liens. Le fait de participer à des formations ça nous permet aussi de connaître ceux qui travaillent à Saint-Luc et ceux qui ont une place importante à Saint-Luc. Comme la directrice du département infirmier, je peux enfin mettre un visage sur les noms que j'entendais comme Mr Mazy (rires). Et je pense que tout ça crée quand même une certaine dynamique de travail. Et puis il y a aussi l'infrastructure qui crée une dynamique de travail, avec les nouveaux projets comme les nouveaux bâtiments etc., ça peut attirer du monde. 9. Non pas vraiment. Comme c'est un hôpital universitaire, je pense que c'est un bon hôpital, c'est réputé. A part ça pas grand-chose. Puis il y a le fait que je me suis habituée. 10. Oui, on a le Lucullus, la nourriture n'est pas trop chère. Maintenant on a une nouvelle salle de sport. Il y a aussi les « benefits at work », j'en ai profité un petit peu.
Perception des différents avantages de Saint-Luc comparé à ceux des autres hôpitaux	1. Bah il y a des petites choses qui varient oui, bah l'abonnement téléphonique, oui pourquoi pas. La carte chèque repas c'est intéressant parce qu'ils ont fait edenred une année, ça c'était chouette, tous les ans ça aurait été sympathique aussi. Pour le bilinguisme, ce n'est peut-être pas très pertinent à Saint-Luc. 2. En tout cas, j'ai l'impression qu'ils font moins d'efforts. D'une part, pour tous les chèques repas et tout ça alors que pour moi, ce sont des frais pour une société qui revient moins cher, puisqu'ils payent quelque chose de net et ils ne doivent pas payer en brut quoi. Donc franchement ils pourraient octroyer ça beaucoup plus facilement. Et alors franchement moi ça m'ennuie cette histoire de formation quoi. Je crois que c'est il y a 3 ans où ils ont arrêté tout à fait de subsidier les formations. Avant ils donnaient 50€ par an et une journée si tu étais temps plein, ce n'est vraiment rien du tout quoi. 3. Non je trouve que Saint-Luc ne fait pas les mêmes efforts pour certaines choses hein. Comme par exemple, les heures de relance. Un an de d'écart par rapport à d'autres hôpitaux qui avaient déjà démarré. Je trouvais

	que c'était pas du tout bien, ils étaient bien au courant que c'était possible mais... et on était en pleine pénurie. Donc ça avait du sens quand même d'aller vers ça. Donc ça je trouve que voilà, ils sont moins bons en tout cas pour ça. 4. Je sais que Erasme était plus intéressant à l'époque. Ils avaient des avantages en plus et puis maintenant ils ont eu des problèmes financiers donc je ne sais pas s'ils les ont encore, dont les histoires d'assurance maladie, hospitalisation, ce genre de choses. Je ne sais pas si ça reste. Parce que je sais que nous, on a eu enfin à une époque, il y a quelques années, tous, tous les hôpitaux avaient des problèmes de sous. Et Erasme a failli y passer. Nous, on avait un plan pour redresser la situation. Mazy (directeur) est arrivé et on s'est relevé, mais je sais que Erasme de gros soucis. 5. Non, enfin pour moi oui il y a un grand gap en fait entre les deux et je n'ai pas l'impression que c'est un lieu qu'en fournit des efforts parce que moi en signant mon contrat j'ai demandé 2 ans d'ancienneté. Et j'ai eu je pense qu'un an et en fait j'ai dû prouver plein de choses, que j'ai travaillé. En fait notre année SIAMU, dans d'autres hôpitaux c'est reconnu comme une année d'ancienneté et moi en fait j'ai dû prouver que j'ai jobé au moins mi-temps tous les mois. C'était vraiment très compliqué et en fait je trouve qu'ils ne font pas du tout d'efforts. C'est soit tu viens soit tu ne viens pas et voilà. 6. J'ai l'impression qu'il y a beaucoup d'hôpitaux qui ne font aucun effort au niveau des avantages. Mais si je compare à d'autres hôpitaux du style Delta, je sais qu'ils ont énormément d'avantages. Et si je devais être amenée à travailler dans un autre hôpital, je pense que je me dirigerais vers Delta pour ça. Parce que il me semble qu'ils ont beaucoup plus d'avantages que nous, donc. Voilà après, par exemple, si je compare à Saint-Pierre, là où j'ai travaillé, il y a des avantages que Saint-Pierre a et que Saint-Luc n'a pas et vice versa. Donc ça se discute. Mais par exemple quand je parle avec des gens qui travaillent à delta, ils ont les avantages qu'on a à Saint Luc, plus d'autres choses super intéressantes. Donc j'ai l'impression en tout cas qu'ils ont nettement plus d'avantages que nous. 7. Il y a une différence et je pense que ce que les autres hôpitaux offrent c'est beaucoup mieux. 8. Saint-Luc propose beaucoup d'avantages mais il y en a beaucoup qui ne sont pas vraiment des avantages, qui sont plutôt logique comme par exemple, la prime des pensionnés. Mais par exemple ce que tu viens de me dire par rapport à la Clinique de l'Europe c'est quand même plus intéressant. Par exemple, les réductions dans les magasins, les réductions sur les sites, moi qui suis une flemmarde je ne vais jamais faire ça (rires). Moi il me faut du concret.
--	--

	9. Je trouve que certains hôpitaux ont des avantages plus intéressants. Comme les chèques-repas, les cours, la carte carburant etc.. Mais ici à Saint-Luc ce qui est avantageux ce sont les sursalaires. Mais si on regarde, les avantages de Saint-Luc ce ne sont pas vraiment des avantages. 10. Pour moi il n' y a pas de grande différence. De toute manière, le salaire varie selon les hôpitaux, nous on est peut-être mieux payés, on a peut-être un petit moins d'avantages par rapport aux autres mais ça revient au même.
Rôle des avantages dans le recrutement du personnel soignant selon les candidats	1. Ben c'est super important parce que ça joue sur l'attractivité. Je trouve que Saint-Luc est beaucoup moins attractif que d'autres hôpitaux. Par exemple, concernant les formations où ils ne remboursent pas beaucoup, ils remboursent que 75 euros par an. Avant c'était 50€ je pense. Ce n'est pas beaucoup en fait, c'est le prix d'une formation alors que on est obligé de se former. On doit faire obligatoirement 30-35 heures, donc en fait ça veut dire que tu mets beaucoup de ta poche, sauf si tu suis des petites formations. Ben voilà, ils pourraient octroyer plus d'argent concernant les formations. Par exemple pour les soins intensifs il y a des formations qui sont super importantes genre l'ILS, le BLS, l'ALS. A Saint-Jean par exemple ils offrent l'ILS, ici ils ne l'offrent pas du tout. Alors maintenant ils vont le faire parce qu'il y a des trucs qui ont un peu bougé, et cetera, mais sinon ils ne l'offraient pas de base. Donc je trouve que concernant le budget formation, ils pourraient être un peu plus généreux parce que on se forme pour leur hôpital, donc c'est pour mieux travailler pour eux, donc finalement je trouve que ça il devrait quand même financer un peu plus. Voilà après oui, y a des choses avantages dont je n'étais pas au courant. Voilà, c'est chouette de le savoir. Après c'est vrai qu'il y a des hôpitaux qui sont un peu plus attractifs à certains niveaux, style les formations comme on l'a dit. Bah après tout ce qui est dans les soins de santé c'est bien de te dire que tu as une chambre privée, qu'on te finance des dépistages, voilà, ça montre que l'hôpital s'intéresse au bien être de son personnel. Ouais pour ça Saint-Luc, ils peuvent encore améliorer certaines choses. Mais voilà, il y a un espace zen, donc ça c'est quand même sympathique. 2. Bah écoute franchement... Tu vas dans un hôpital d'une part, en fonction de la facilité, je suppose d'accès. D'autre part, dans une spécialité que tu aimes, la qualité de l'équipe. Mais les avantages ça fait vraiment une grande part pour attirer, vraiment. 3. Un grand rôle hein. On analyse quand même les avantages, plus financiers je trouve, de qualité de soins aussi. Pour ma part en tout cas, de qualité de soins, mais financiers aussi évidemment. Et donc oui, il y a des avantages qui peuvent attirer plus hein. Les diplômés sont absolument susceptibles de comparer les avantages avant de se diriger dans un hôpital. Et s'il y a, par exemple, un hôpital, je donne comme ça mon exemple, hein. Quelque chose qui pourrait beaucoup m'attirer, c'est un hôpital qui permet de posséder une voiture de société (rires), ah oui, pour ça je bouge hein. Carrément. Donc voilà, mais c'est parce qu'on entend ça ailleurs, il y a des sociétés qui offrent des cartes carburant. Alors bon, avec des limites évidemment. Mais

	voilà, avec la vie actuelle qui est chère. Donc oui ce sont des avantages qui peuvent vraiment attirer les nouveaux engagés, tout le monde d'ailleurs. 4. Ben ça dépend des avantages, je pense que l'avantage formation joue beaucoup. Le reste, je ne sais pas. Ça dépend, il y en a qui croient qu'ils vont avoir des voitures de fonction, des horaires à la carte et tout ça, ils tombent de haut. Mais le côté formation, je pense que c'est un bel avantage. Je pense que c'est intéressant pour un hôpital d'investir dans les avantages pour attirer les gens, surtout maintenant où il y a un manque de personnel. Tu as que l'embarras du choix, quand tu vois qu'on ferme des services à Saint-Luc par nombre de personnel, et ça ce n'est pas le seul endroit. 5. Bah moi personnellement, j'ai plus envie d'aller travailler dans un hôpital où j'ai plus d'avantages, où je sais que j'aurai un certain confort ou, par exemple, j'aurai des chèques repas, si j'habite loin que mon carburant est remboursé. Et si par exemple, si je suis hospitalisé, je peux bénéficier des soins dans mon hôpital, que c'est ça que ça soit moins cher et tout ça. Donc pour moi, c'est vraiment très... ça m'a fait beaucoup réfléchir à mon à mon engagement en fait, par rapport au choix d'hôpital. Parce que voilà, on en parle souvent avec des collègues en fait, des nouveaux engagés et tout ça, et tout le monde a le même discours, que Saint-Luc n'offre aucun avantage pour nous. Voilà on fait le choix de travailler ici mais ce n'est clairement pas par rapport aux avantages qu'offre Saint-Luc. 6. Je pense qu'à notre époque ça joue énormément puisque je pense que les nouveaux diplômés ont une autre vision que j'ai envie de dire, les infirmières, les infirmiers qui ont plus d'ancienneté dans le sens où les nouveaux diplômés vont plus rechercher la rémunération. Ils vont beaucoup plus regarder les avantages que les infirmières de l'ancienne génération. Puisque on sait que maintenant la vie coûte très cher avec l'inflation, et cetera, c'est quelque chose qui joue énormément. Et je pense que les hôpitaux ont tout intérêt à miser sur les avantages qu'ils offrent, surtout en ces temps de pénurie de personnel. 7. Maintenant c'est super important car tu te renseignes quand même avant de postuler. Je dirais que ça joue à 70%. 8. Bah oui ça peut attirer du personnel c'est sûr. Mais moi, par exemple, quand j'ai passé mon entretien, à part un ou deux avantages qu'on m'avait cité comme le parking gratuit, on ne m'a rien cité de plus. Donc finalement je pense que ça dépend des gens. Moi je voulais absolument travailler à Saint-Luc donc je n'avais pas vraiment besoin d'être attirée par les avantages. Mais tu en as d'autres qui vont être attirés, et tous ces avantages-là c'est un peu pour les endormir.
--	--

	9. Je trouve que ça joue beaucoup. Il y beaucoup de gens qui regardent les avantages avant d'aller dans un hôpital. Moi j'avais ma copine qui travaillait à Saint-Pierre, elle avait des avantages mais ils n'étaient pas très bien du coup elle a changé et elle est partie à Erasme. Moi je trouve que d'une personne à l'autre c'est différent. Ici à Saint-Luc il n'y a pas beaucoup d'avantages je trouve, mais comme je t'ai dit je suis habituée à Saint-Luc donc je préfère rester. 10. A mon avis ça joue pas mal. Les jeunes diplômés sont susceptibles de comparer les avantages entre les hôpitaux.
Rôle des avantages sur le recrutement des candidats	1. Ben moi j'avoue que ce n'est pas ça que j'ai vu quand j'ai signé, je n'ai pas été très regardante là-dessus. C'est parce que j'aime bien le fonctionnement de Saint-Luc, ce n'est pas tant l'attractivité des avantages qui m'a attiré. 2. Eh bien, quand j'ai été engagée à Saint Luc, je n'ai pas regardé les avantages. J'avais l'impression qu'à cette époque-là, c'était un peu partout la même chose et qu'il n'y avait vraiment pas de grande différence quoi. Mais après, ça a commencé aussi à se détériorer, les conditions de travail ont vraiment changé. Et vu que les infirmières ont commencé petit à petit à disparaître, bah là, il y a eu l'apparition des avantages. Je pense que quand même ça montre qu'ils ont envie d'engager des infirmières, qu'ils sont en manque quoi. Mais par exemple, j'entends qu'à la STIB ils ont des avantages énormes. Et là, je suis sidérée quoi. Ils ont des cartes pour aller au musée pendant un an avec les enfants, un enfant un accompagnant. Je trouverais ça bien utile. 3. Pour le choix des avantages, quand je suis venu à Saint-Luc, alors ça n'a pas beaucoup joué parce que j'avais une autre perspective à l'époque, ça fait quand même 15 ans. Mon idée était d'être en contact avec les soins, donc de rester quand même dans une institution hospitalière. Et donc voilà, ça a moins joué. Je ne me suis pas beaucoup intéressé à ça. Je voulais vraiment plus avoir de l'expérience dans un hôpital donc. Et la facilité a été d'aller vers un hôpital que je connaissais tout simplement. Mais et puis au fur et à mesure, là je me suis rendu compte quand même que au niveau avantage il y a mieux. Voilà, c'est un peu ça. 4. Bah je ne les connaissais pas quand je suis venue (rires). Donc ça n'a pas joué du tout, je les ai appris après. Je savais qu'il y avait des endroits où je n'avais pas envie de travailler, c'est tout. Il y avait quand même le côté universitaire que j'aimais bien donc je me disais, au niveau formations, les différentes pathologies, ça m'attirait. 5. Bah moi personnellement, j'ai plus envie d'aller travailler dans un hôpital où j'ai plus d'avantages, où je sais que j'aurai un certain confort ou, par exemple, j'aurai des chèques repas, si j'habite loin que mon carburant est remboursé. Et si par exemple, si je suis hospitalisé, je peux bénéficier des soins dans mon hôpital, que c'est ça que ça soit moins cher et tout ça. Donc pour moi, c'est vraiment très... ça m'a fait beaucoup réfléchir à mon

	à mon engagement en fait, par rapport au choix d'hôpital. Parce que voilà, on en parle souvent avec des collègues en fait, des nouveaux engagés et tout ça, et tout le monde a le même discours, que Saint-Luc n'offre aucun avantage pour nous. Voilà on fait le choix de travailler ici mais ce n'est clairement pas par rapport aux avantages qu'offre Saint-Luc. 6. Ca a joué sur moi pour venir fin, j'ai quitté un ancien hôpital pour venir ici, mais donc ça a joué pour moi parce que si je suis venue à Saint-Luc, c'était pour l'avantage des congés éducation payés. Donc finalement c'est quand même l'avantage que j'ai regardé. Et si par exemple, ils me refusaient les congés payés, je n'allais pas signer à Saint-Luc. Donc ça veut dire que les avantages ont beaucoup joué sur mon recrutement, ça c'est sûr. J'ai envie de même dire à 90% parce que sinon je n'aurais pas travaillé à Saint-Luc. 7. Ça n'a pas vraiment joué car je n'avais pas comparé avec les autres hôpitaux avant de travailler à Saint-Luc. 8. Le seul avantage qui a joué ce sont les congés éducations, le fait que Saint-Luc soit à côté de l'université où je fais mes cours. On n'en a pas parlé mais niveau technologie, eux ils ne le présentent pas comme avantage mais moi je trouve que c'est un avantage, par exemple epic (système informatique) est un gros avantage je trouve. Par rapport à d'autres hôpitaux, il y a d'autres systèmes informatiques différents. Ici c'est quand même une technologie de pointe. Ça peut attirer pas mal de personne, maintenant ceux qui ne connaissent pas ils ne savent pas, moi c'est parce que je connaissais. 9. Moi franchement, quand je suis venue à Saint-Luc, je n'ai pas vraiment regardé les avantages. J'ai regardé le fait que je connaissais l'hôpital, j'avais fait des stages, des intérim, je connaissais l'unité ua2, je connaissais l'équipe donc j'étais sûre que je n'allais pas dans l'inconnu. Je pense que quand tu as plus de stages, et que tu es à l'ISEI etc. ça joue quand même sur ton choix de travailler à Saint-Luc. 10. Pas beaucoup, pour moi le plus gros avantage c'était que c'était à côté de chez moi.
Influence des récompenses sur la motivation au travail des candidats	1. Par exemple du coup les primes d'horaires irréguliers forcément ça attire parce que du coup tu sais que tu peux faire des trucs très variables, travailler la journée, le soir, la nuit, et que en fonction de ça t'auras une récompense financière, donc forcément quand tu as envie de d'avoir un meilleur salaire, ça te motive à faire des horaires supplémentaires ou des horaires un peu différents. 2. Les récompenses et bien ça dépend de quel type de récompense. Un jour, il y a un membre de la direction qui est arrivé pendant que je faisais la nuit, quand j'étais à la tour et il était 00h00. Et en fait, j'avais commencé mon tour quand j'ai commencé à travailler à 9h et j'ai terminé mon tour à 00h00 et je devais recommencer un

	tour, j'étais full de travail. Et en fait il est arrivé avec Saint Nicolas. Tout heureux, tout content. Et moi j'étais là. Oh misère, je suis enfin dans cette salle de café. Je bois un coup et puis je recommence. Et en fait c'est « Oh bah vous n'êtes pas content de voir Saint-Nicolas ? » Et tu vois il jette des bonbons et des oranges et je me dis mais... Il ne reconnaît pas le travail qu'on est en train de faire quoi. Il est tellement sur sa planète, « Ah oui, je suis là à Saint-Luc à 00h00 en train de faire mon tour de toutes les infirmières avec Saint Nicolas. » Ça n'allait pas quoi. Je ne sais pas les trucs des vingt ans de Saint-Luc et tout ça où on a reçu un panier. Bah oui je trouvais ça pas mal. Mais je préfère quand même une bête reconnaissance salariale et qu'on arrête de chercher sans arrêt à justifier le fait qu'on doit être plus nombreux pour le travail. C'est une bagarre continue, quoi. J'ai l'impression que le subsidé, qu'on a reçu lors du COVID pour engager les infirmiers, je ne sais pas où c'est passé. 3. Elles me motivent, hein, elles me motivent davantage. Un exemple clé par exemple, là maintenant, ils viennent de mettre les heures de relance. Ça m'a intéressé, ça me motive. Sans être hypocrite, on me demanderait comme ça, au pied levé régulièrement, de remplacer, non je ne serais pas intéressé alors que les heures de relance oui, ça m'intéresse. Parce que voilà, y a cet avantage quand même avec les impôts. Donc oui, ça influence la motivation en tout cas, ouais. 4. Aucunement non. Moi j'aime bien le boulot que j'ai fait, donc je fais au mieux que je peux. 5. Ça exerce quand même une grande influence. Bah enfin pendant le master aussi j'avais effectué un travail sur les bonus après des évaluations. Parr exemple tous les x années on peut faire les évaluations du personnel et si par exemple elle est bonne, tu as un bonus. En fait moi ça me motiverait un peu plus. Enfin ça me motiverait plus à venir et en me disant que voilà en fait on est reconnu aussi pour ce qu'on fait. Que ce soit au niveau du salaire, ou une prime d'évaluation. 6. Elles influencent quand même beaucoup. Je pense que j'aurais plus envie de me donner à fond, quitte à faire un peu plus que ce que je dois faire, si je savais que derrière l'argent allait suivre ou les avantages allaient suivre, mais là non, honnêtement. Je sais qu'on est, voilà, on est payé au minimum au niveau des transports, on est remboursé au minimum. Enfin, on n'est pas payé le minimum, on est bien payés, mais voilà, tout le reste c'est le minimum. Et du coup ça ne me donne pas envie de me dire « Ah, on m'offre plein de choses. Du coup je vais me donner à fond dans mon travail », , non. Si je me donne à fond dans mon travail, c'est plus pour mes propres valeurs, mais pas parce que on me donne des récompenses derrière. 7. Tu es plus motivé si tu travailles avec les heures de relance et que tu n'es pas taxé. Car si tu dois payer je ne sais pas combien d'heures aux impôts ce n'est pas intéressant, donc tu es plus motivé si tu prestes ces heure-
--	--

	là. 8. Bah je peux comprendre que par exemple, les heures de relance et les sursalaires puissent motiver. Je pense que si j'étais à temps plein j'en profiterais et que ça pourrait plus me motiver à venir travailler. 9. Ça influence quand même. Si tu sais que tu es récompensé ça te motive. Si tu travailles et que tes efforts ne sont pas récompensés tu n'es pas motivée quoi. Ici quand ils avaient dit qu'on avait les heures de relance pas taxées, ça a motivé beaucoup de personnes à venir travailler et faire des heures en plus. Par exemple parfois l'après-midi quand on ne trouve pas d'infirmières, il y en a certains qui ont travaillé le matin et qui acceptent de rester pour l'après-midi si c'est compté comme heure de relance. Si ce n'est pas ça personne ne veut rester. Ça motive beaucoup. Si on donne plus de récompenses ça motive plus le personnel. 10. Je suis toujours motivé donc, moi il ne faut pas de carottes pour me motiver. Donc s'il y en a une c'est toujours sympathique mais voilà.
Rôle des avantages dans la rétention du personnel soignant selon les candidats	1. C'est important car forcément ça attire, si tu as des meilleurs avantages ailleurs tu pourrais aller voir ailleurs. Ça joue sur tes conditions de travail, donc je pense que c'est important d'investir là-dedans. 2. Je dirais quand même 60% à 70%, parce que y en a qui quittent Saint-Luc pour aller dans d'autres hôpitaux où il y a plus d'avantages quoi. Je pense que vous, les jeunes, vous changez beaucoup plus facilement que nous. Donc je pense que ça, ça influence quand même grandement. 3. Je dirais qu'avec la vie actuelle, ça joue énormément quand même. Oui, ça joue de manière générale, comme ça, j'ai déjà eu des collègues avec qui je discute, qui sont partis parce que, par exemple, on ne leur donnait pas un temps plein, ils étaient déjà dans l'institution depuis un moment, mais on ne leur accordait pas le temps plein, on leur permettait juste de faire des jobs à côté dans l'institution. Et il y en a qui sont partis. J'en connais au moins deux qui sont partis à cause de ça parce que ailleurs on leur offrait un temps plein. Donc oui, ça peut faire partir hein, ou retenir les gens, voilà. 4. Je ne pense pas que ça se joue tellement, c'est l'épuisement qui fait que les gens partent. Il y a des gens qui quittent la profession même s'il y a des avantages. Je ne suis pas sûre que ça joue beaucoup. On est parfois tellement épuisés. Tu changes de profession. 5. Bien sûr je pense que oui. En fait c'est la même chose, si on s'engage dans un hôpital où en fait on se dit bah voilà on a des avantages, on est reconnu et tout ça, en fait je pense qu'on n'a pas envie d'aller voir ailleurs. Ici, je ne dirais pas tous les jours, mais souvent on se demande mais en fait, qu'est-ce qu'on fait là. En fait, on a

aucun avantage mais en plus de ça, manque de personnel, pas de soutien. On a la pression, enfin moi je parle un peu du cas des soins intensifs où il y a beaucoup de chirurgie cardiaque, on a la pression de la salle d'opération en fait, où on doit accueillir des patients parce qu'en fait la cardio ramène beaucoup d'argent. On a la pression de l'étage où on doit renvoyer des patients qui sont parfois, pour nous, pas du tout stables. On n'a pas le choix parce que...donc voilà si on se sent pas du tout reconnus et respectés peut être que voilà. Mais c'est le travail, faut que ça tourne. Mais le fait qu'il y ait, on va dire, des bonus ou avantages, en fait ça pourrait peut-être un peu pallier ce manque de reconnaissance.

6. De nouveau, je pense que ça joue de plus en plus un grand rôle. Je sais que entre collègues, on parle beaucoup de ça et que il y a des gens qui pensent réellement à quitter Saint-Luc à cause de ça. Surtout quand on voit que il y a d'autres hôpitaux qui ont compris que c'était vraiment là-dessus qu'il fallait jouer en ce moment pour attirer plus de personnel du coup évidemment, bah il y a des gens qui ont envie de quitter Saint-Luc pour aller vers d'autres hôpitaux du style Delta où ils savent qu'il y a plus d'avantages et du coup plus de personnel aussi vu que comme ils ont beaucoup d'avantages ça attire plus de gens. Donc je pense que c'est une boucle en fait.
7. Bah les gens comparent, maintenant tu peux vraiment choisir, le service, l'hôpital. Tu choisis les hôpitaux qui donnent plus d'avantages mais je ne sais pas si c'est tellement ça car malgré tout, tu choisis un service aussi, tu te renseignes sur les conditions. Je dirais que ça joue à 60%, pas plus. Parce qu'il y a certaines conditions, certaines choses qui jouent énormément. Par exemple, les programmes informatiques. Mais ça joue quand même.
8. Je pense que des infirmiers pourraient changer d'hôpital à cause de ça, il y a quand même beaucoup de personnes qui trouvent ça important les chèques-repas. Par exemple, quand je dis à mon mari qu'on n'a pas de chèque-repas il est choqué, car la plupart des entreprises ont les chèques-repas. Mais après voilà, il y a d'autres avantages que certains hôpitaux n'ont pas comme l'accès au parking. Mais oui, il y en a qui peuvent changer d'hôpital et aller vers là où on offre les chèques-repas car ça augmente le salaire. Après il y a un truc, un peu rien à voir, mais ça me concerne moi et d'autres personnes, c'est que je peux porter le voile, il y a très peu d'hôpitaux qui proposent ça. C'est quand même quelque chose qui attire pas mal les personnes qui veulent porter le voile. Après on ne peut pas le porter comme nous on le porte mais c'est déjà ça. Et le seul truc c'est qu'il faut porter le voile blanc qu'ils proposent eux.
9. Ça joue à 50% je pense. Le reste c'est que t'es habitué à l'hôpital, tu connais l'hôpital, ça dépend aussi si tu es bien dans ton équipe, si tu as des bonnes relations, ça te retient aussi.

	10. Ça joue pas mal parce que malheureusement, Saint-Luc ne fait pas grand-chose pour garder son personnel, je trouve. Ils pourraient plus jouer sur les avantages.
Rôle des avantages sur la rétention des candidats	1. Je trouve qu'il y a des choses à améliorer, après voilà, moi je suis pas mal à Saint-Luc. Mais c'est vrai que quand tu discutes et que tu compares, il peut y avoir mieux ailleurs. Après il y a une balance, il y a des chouettes avantages et peut-être des trucs un peu moins sympa. Ils peuvent faire un peu mieux sur certains avantages mais dans la globalité ça va. 2. Étant donné que les avantages qu'on a à Saint-Luc pour moi sont les mêmes que dans les autres hôpitaux, les avantages ne jouent pas sur moi parce que les RT c'est dans tous les hôpitaux quoi. Seule chose c'est que comme j'ai un mi-temps médical, je ne peux pas partir de Saint-Luc parce que je ne serai pas engagée à temps plein avec un mi-temps médical. 3. Oui, pour moi ça joue on va dire... . C'est relatif parce que, après un certain nombre d'années, il y a une certaine stabilité, une habitude de travail et tout ça. Je pense que le fait d'être longtemps dans une institution, ça peut moins inciter à partir. Juste pour une question d'habitude, d'horaires, de distance. Moi je sais que ça peut m'influencer à me dire non, je n'ai pas envie de tout chambouler. Maintenant au contraire, ce qui pourrait en revanche m'inciter à bouger, ça serait peut-être un travail qui devient trop difficile et ingrat, on va dire ingrat. Voilà, oui, oui, si, si on sent de l'ingratitude dans l'institution. Je pense que moi, moi, ça peut beaucoup me déranger, me pousser à partir, voilà. 4. Pas vraiment. Enfin, faciliter le parking et les choses comme ça, oui. Parce que ce sont des soucis pour certains qu'on n'a pas donc c'est déjà une facilité de déplacement. 5. Pour moi Saint-Luc n'offre pas d'avantages. Mais pourquoi je reste, moi en fait j'adore ce que je fais et j'adore beaucoup la cardio et voilà, Saint-Luc est vraiment très sectorisé, très spécialisé. On a beaucoup de nouvelle technologie, de nouvelles machine qu'il n'y a nulle part en Belgique ou en Europe. Nos médecins font du bon boulot, on a des cas rares. Donc en fait ce qui me retiens c'est plutôt la curiosité intellectuelle, j'apprends plein de choses, pour le moment. Peut-être que dans cinq ans je me dirai que j'aurai fait le tour. Et là peut-être que j'aurai une vie de famille, peut-être que je posséderai une voiture, et là je regarderai sûrement plus les avantages pour ma qualité de vie. 6. Moi ça joue quand même pour moi. De toutes façons, bon j'ai prévu de quitter Saint-Luc à la fin de mon master mais si j'avais prévu de rester à l'hôpital, enfin, dans le milieu hospitalier, pendant plusieurs années, je serais sans doute partie dans un hôpital avec plus d'avantages parce que, par exemple, il y a des hôpitaux qui

	remboursent totalement les consultations, pas que les tickets modérateurs. Il y en a peut-être qui vont avoir des assurances hospitalisations plus intéressantes. Donc à partir du moment où y a seulement le parking et les congés éducations payés qui m'intéressent à Saint-Luc, je pourrais me diriger vers un hôpital qui offre non seulement les chèques repas, le parking et d'autres choses que je vais vraiment utiliser. Donc oui. Ça, ça joue sur moi. 7. Ca ne joue aucunement. 8. Il y a un avantage qu'on n'a pas dit, mais l'air de rien c'est intéressant d'être écartée quand tu tombes enceinte. Après ils ne le mentionnent pas car peut-être qu'ils vont recruter pour les mauvaises raisons, mais ça reste un avantage. Et c'est vrai que ça me pousse à rester à Saint-Luc. Mais pour d'autres choses aussi, le fait qu'il y ait les congés éducations payés, le fait que ce soit à côté de là où je suis mes cours, le fait que je connaisse bien. Parce que c'est vrai qu'on dit souvent que plus on connaît un hôpital, moins on a envie de changer et commencer à aller trouver autre chose. Puis la dynamique de travail est différente que dans d'autres hôpitaux où c'est souvent chacun pour soi, ici il y a assez d'entraide, ça dépend d'une équipe à une autre mais il y a quand même pas mal d'entraide. 9. Pour moi le plus important c'est l'ambiance de travail. Si le travail devient lourd, si l'ambiance de travail et l'équipe se détériore, c'est difficile à supporter. L'important c'est la santé mentale. Même si tu as des avantages mais que tu n'es pas bien dans ton équipe, qu'il y a trop de travail et trop de charge de travail, ça je ne pourrais pas supporter. 10. Moi ça ne joue pas là-dessus car j'aimerais terminer ma carrière à Saint-Luc. Ce qui joue beaucoup pour moi c'est que c'est à côté de chez moi.
Manières dont les candidats ont été informés sur les avantages et ce qu'ils en pensent.	1. Bah donc y a plein de choses que je ne savais pas. Et pour les avantages que je connaissais, je l'ai appris par mes collègues, du bouche à oreille ou des trucs qu'on nous avait dit quand on nous a engagé. On a eu un peu l'entretien avec les ressources humaines, donc eux ils te disent un petit peu ce à quoi tu as droit. Par exemple, quelque chose qui était bien et que je n'ai pas dit ; quand j'ai été engagée en prouvant que j'ai travaillé un certain nombre d'heures quand j'étais étudiante et donc quand j'étais en 4e, j'étais déjà infirmière donc j'ai beaucoup jobé et donc en en récoltant un certain nombre d'heures et en prouvant que j'ai travaillé un certain nombre d'heures, ils m'ont octroyé une année d'ancienneté donc j'ai débuté avec une année d'ancienneté en plus. Bah du coup ça c'est positif. C'est une reconnaissance. 2. Mais de tout ce que tu m'as dit, y a plein de choses que je ne connaissais pas. Donc je pense qu'on est très mal informés. Ou peut-être que c'est comme le sapin il y en a qui savent tout et qui en profitent. Et sinon,

c'était lors de mon engagement, pour en tout cas ce qui était la carte de sport, l'assurance. Pour les RT, ça c'était au fur et à mesure. Mais il y a des choses dont je n'ai pas bénéficié et qui sont arrivées après moi. Moi pendant ma grossesse bah y a 2 grossesses où j'ai dû travailler je n'ai pas été écartée le congé parental n'existait pas. Donc ça je n'ai jamais eu droit quoi. Et c'est très dommage parce que, au moins j'aurais pu être à, par exemple, quatre-vingts pour 100, j'aurais eu un congé parental et j'aurais travaillé à 50. Mais pour ma pension, ça compterait comme si je travaillais à quatre-vingts pour 100 quoi.

3. Tiens, tu ne m'as pas parlé d'un avantage. Il y avait un avantage pour les enfants qui venaient à l'UCL, je pense. Je ne sais pas si c'est encore d'actualité pour le minerval, en tout cas on a un prix réduit pour les enfants du personnel, à l'époque ça fait 15 ans hein donc. Je ne sais pas si c'est en cours d'actualité, mais il me l'avait bien vendu au moment de l'entretien. Je n'avais pas encore d'enfant mais je m'étais dit, ça c'est intéressant comme avantage quoi. Et puis le reste des avantages, non, je l'ai su au fur à mesure avec les brochures. Les premières années je lisais beaucoup et puis je trouvais que c'était insignifiant donc je me suis plus beaucoup intéressé. Voilà c'est ils peuvent mieux faire.
4. On a une semaine de formation quand on arrive à Saint-Luc. Je sais plus si on en a parlé à ce moment-là et tout j'avais reçu une farde aussi. Je me demande s'il n'y avait pas dedans, des trucs d'informations, puis on reçoit le petit carnet avec les avantages, qui n'est pas très intéressant. C'est un peu au fur et à mesure qu'on reçoit des informations. Je pense que maintenant ils peuvent mettre plus le paquet là-dessus vu qu'ils cherchent du personnel. A mon vis ils informent plus qu'avant. Il y a des choses que j'ignoraient donc euh...on n'est pas assez informés.
5. Peut-être qu'on m'a touché deux trois mots par exemple pour les congés, je savais que j'avais des congés annuels, mais je ne savais pas que les quatre jours CX c'était Saint-Luc qui les offrait. On reçoit le petit dépliant avec les avantages, mais bon parfois c'est vraiment ridicule donc. Parfois on voit leur petites affiches avec les benefits at work, voilà c'est plutôt ça, mais on ne m'en a pas réellement parlé.
6. Alors honnêtement je pense qu'on ne m'a jamais touché un mot sur les avantages auxquels j'avais droit. Il y a certains avantages que j'ai appris de mes collègues. Il y en a d'autres que j'ai appris à ma journée d'accueil mais très peu et en fait je sais qu'ils sont accessibles sur Intranet et j'étais allé voir et effectivement je n'étais presque au courant de rien. Et j'ai l'impression qu'on ne nous pousse pas non plus à aller vérifier ce qu'on a comme avantage. On ne nous en parle pas trop peut-être pour qu'on ne les utilise pas trop, je ne sais pas. J'ai aussi oublié le livret avec les réductions, ça on nous les offre, enfin on nous les donne mais de nouveau, les réductions ne sont pas très intéressantes.

	7. J'ai surtout été informée via mes collègues. Je trouve que je n'ai pas été assez informée par les ressources humaines, par rapport à l'assurance, ils ne te disent rien. Par rapport à l'information, si tu ne poses pas de questions, si tu n'investigues pas vraiment tu n'as rien comme information. Je trouve que c'est assez négatif. 8. Bah là maintenant avec toi (rires). Je n'ai presque pas été informée, à part les deux petits avantages qu'on m'avait dit à mon entretien parce que j'avais posé les questions, et d'autres petits avantages qu'ils ont cité à la formation JAI. Je ne sais pas comment les gens s'informent par rapport aux avantages, peut-être qu'ils citent beaucoup plus d'avantages à l'entretien pour ceux qui ne connaissent pas Saint-Luc. 9. Bah c'est surtout via le petit carnet, j'ai regardé un peu en bref la liste sur l'intranet mais je vois qu'il n'y a rien de très intéressant donc je ne regarde plus. Sinon c'est plus du bouche à oreille, les collègues qui en parlent donc j'en entend parler par le personnel quoi. Je ne me rappelle pas qu'on m'en avait parlé quand j'ai été engagée. Je trouve qu'on devrait être plus informés quand on est engagés. Et ils devraient être plus précis, par exemple pour les tickets modérateurs, ils ne précisent pas sur quels soins ils font ça. 10. Il me semble que c'était par écrit et certaines personnes me l'avait dit aussi oralement donc c'était bien.
Comment les avantages renforcent l'engagement organisationnel des candidats ou pas	1. Oui parce que je pense que si tu te sens pris en compte par l'hôpital, si on te montre qu'on est content que tu travailles pour eux en t'offrant certains avantages. Je pense que ça te donne envie aussi toi de t'investir là-dedans. C'est comme un peu une marque de respect quoi. Si on te demande voilà, tu travailles chez nous et nous on en vient un petit peu de te chouchouter et te dire merci de travailler chez nous, toi en échanges ça te donne aussi envie de t'investir là-dedans. 2. Alors, je trouve que tu n'as pas autant d'avantages qu'ailleurs, d'après ce que tu m'as dit. Donc je ne recommanderais pas Saint-Luc. Ils sont tout le temps dans le truc « Saint-Luc excellence », ils nous demandent plus sans arrêt, ils nous poussent à bout. Mais après tu apprends qu'ils vont dans le sens où il faut de toutes façons toujours réduire le personnel. Je ne me sens pas engagée avec Saint-Luc. 3. En tout cas tout ce qui est avantage financier ça pèse beaucoup pour l'engagement et la motivation. Quand on sent que l'institution est reconnaissante et à notre écoute, au moment où on rencontre des difficultés, ça motive à s'investir plus. Cependant quand on se ne sent pas écouté en période difficile, ça dé motive, aussi simple que ça. Il y a des périodes où on a eu des collègues qui sont partis de Saint-Luc et donc on avait des trous dans nos horaires et ça devenait très difficile, et on avait du mal à remplacer ou à trouver des intérimaires ou autre. On n'engageait pas et donc là, je me sentais dé motivé quoi. Je n'avais pas envie de m'investir parce que j'avais l'impression de ne pas être entendu, voilà.

	4. Bah l'avantage formation, oui, ça m'a donné envie et j'ai été à plusieurs formations, j'ai été référente. Les trucs comme ça, oui. L'envie d'apprendre, l'envie d'effectuer des recherches. C'est très chouette ça. 5. Ça pourrait renforcer mon engagement organisationnel je pense. Par exemple, si on avait des chèques-repas ou une carte carburant comme tu disais. Je me dirais pourquoi j'irais chercher ailleurs si je suis bien ici et j'ai ce qu'il me faut à 100%. Ce serait que bénéfique pour moi et je me dirais « Saint-Luc c'est trop bien », mais ce n'est pas le cas malheureusement. Je ne recommanderais pas Saint-Luc pour les avantages. 6. Ben ça renforce beaucoup parce que s'il y avait beaucoup plus d'avantages intéressants, je recommanderais Saint-Luc par exemple, à des stagiaires, aux étudiants qui viennent chez nous. Ou alors même à des amis qui travaillent ailleurs, je pourrais leur dire « à Saint Luc, vous aurez ça, ça, ça » et voilà. Et puis moi je me sentrais beaucoup plus considérée par Saint-Luc et respectée et du coup ça me donnerait envie de rester. Par exemple, une fois que j'ai mon master, ça me donnerait peut-être envie de rechercher un poste qui valorise mon master mais dans Saint-Luc, alors que là je ne me sens pas vraiment considérée par Saint-Luc. Qu'on soit là, qu'on ne soit pas là. On nous met la pression avec le manque de personnel, et cetera, mais on n'essaie pas de nous motiver derrière et on ne nous montre pas qu'on est important vu que par exemple on n'a même pas de chambre individuelle, en cas d'hospitalisation. Je trouve que ça par exemple, c'est super significatif quant au degré de respect par rapport aux employés. 7. Il y a certaines choses qui sont quand même bien, mais moi j'ai fait plusieurs hôpitaux en intérim et je ne vois pas trop la différence. Ça ne joue pas vraiment pour moi. 8. Je pourrais difficilement « vendre » Saint-Luc je pense, je ne pourrais citer que quelques avantages. Mais l'air de rien, les chèques-repas c'est quelque chose qui joue beaucoup. C'est pour ça que j'aurais du mal à convaincre quelqu'un de venir travailler à Saint-Luc. Je citerais la dynamique d'équipe, le fait qu'il y a quand même une certaine qualité des soins qu'on peu moins retrouver dans d'autres hôpitaux. On est quand même connu pour avoir des soins de qualité plus élevés. Il y a un nouvel avantage qu'on n'a pas cité non plus mais qu'on nous a dit à la formation JAI, c'est la prime que tu reçois si tu fais un parrainage. Si tu dis à une amie « viens travailler à Saint-Luc », tu reçois une prime. A 6 mois tu reçois 500 euros et à 1 an tu reçois 500 euros en plus donc au total ça fera 1000 euros. C'est bien mais en même temps je ne saurais pas comment attirer quelqu'un à Saint-Luc. Mais je ne sais pas si la personne recrutée touche quelque chose. Mais je me vois mal convaincre quelqu'un de venir travailler à Saint-Luc juste pour que moi, je puisse toucher de l'argent. 9. Oui, s'il y a plus d'avantages on se sent soutenus. C'est de la reconnaissance envers nous ; nous on effectue bien notre travail et ils nous récompensent. Donc ça joue beaucoup. Après on pourrait ensuite dire à d'autres
--	--

	personnes que dans notre hôpital, si on travaille bien on est récompensés avec des avantages, on peut dire le bien de l'hôpital quoi. 10. Comme j'ai dit tantôt je n'ai pas besoin de carottes pour être plus investi ou pas, moi je trouve que je suis quand même assez investi dans mon boulot. C'est toujours un plus c'est vrai. J'ai déjà recommandé mon hôpital.
Avantages que Saint-Luc devrait offrir pour stimuler le recrutement, la motivation et la rétention	1. Peut-être un plus gros budget pour les formations. Si tu es hospitalisé, je pense que Saint-Luc pourrait octroyer le fait d'avoir une chambre privée parce que c'est quand même faire un petit peu la différence, c'est se dire « c'est quelqu'un qui travaille chez nous, il donne du temps et de l'énergie, donc pour un peu différencier on pourrait quand même nous offrir une chambre privée. Les cours de langues pendant les heures de travail, ça peut être cool. Ce n'est pas indispensable je trouve mais c'est bien. C'est tout, ce que je trouve vraiment important c'est pour les formations, qu'ils mettent plus de budget là-dedans parce que c'est important. 2. Je trouve qu'au niveau enfant c'est pas mal visiblement. Je pense qu'ils pourraient offrir une assurance hospitalisation, que ce soit pour une chambre double, ils pourraient offrir franchement. Garantir qu'on soit assez de personnel, ne pas essayer de tirailler sans arrêt mais bon ce n'est pas vraiment un avantages. Pouvoir suivre des langues, en tout cas, payer des formations, qu'on puisse continuer à se former. Les chèques-repas, une intervention carte essence, des choses comme ça. Ou je ne sais pas, des cartes avec 10 trajets de train par an en Belgique. Par exemple ils font ça chez Proximus. C'était le train gratuit partout en Belgique. Il y a plein d'entreprises qui ont des tas d'avantages quoi. Ou le passe musée, des trucs où tu peux aussi t'épanouir à l'extérieur. 3. Les avantages en matière d'hospitalisation, type chambre privée. Nous travaillons dans l'hôpital, on sait quand même ce que c'est. Je trouve que c'est un bon confort pour les patients. Autre chose, un véhicule, ça c'est bien, en tout cas avantage véhicule, même si c'est amputé de notre salaire, mais je trouve que c'est un c'est un bel avantage. Une carte carburant par exemple. Ça aiderait pas mal de ménage. Donc oui c'est quelque chose qui motiverait pas mal de gens, c'est sûr. Sûr et certain. Y en a qui, par exemple, sont heureux de faire les soins à domicile rien que pour ça. Donc je sais que en tout cas dans les ménages, ça pèse le transport et tout ça. Et voilà, quand on a des enfants, on se déplace, on doit posséder une voiture pour l'hiver et tout ça enfin. Donc forcément c'est quelque chose qui pourrait motiver beaucoup de gens. 4. Bah s'alléger le travail, un peu moins de paperasse ce serait bien. Ça c'est très lourd je trouve. On est dans l'atelier, protégés, tous les jours avec cet ordinateur pour remplir des cases. Et je trouve ça un peu stupide parce que ça n'avance à rien. Ça nous prend du temps pour rien. Donc ce serait du temps qu'on pourrait passer à papoter avec des patients, à avoir un soutien moral ou un truc comme ça qui est perdu. Et ce soutien

	moral, moi c'est ce que je trouve important, de pouvoir partager. Je trouve que c'est aussi important qu'un médicament, tu vois ? C'est d'écouter, c'est d'être là pour le patient. Ouais donc un soulagement au niveau de de l'administratif en fait. 5. Pour moi la première chose ce seraient les chèques repas. Parce que Lucullus, pour moi ça n'a aucun sens et les prix ne font qu'augmenter donc en fait ce n'est plus du tout intéressant d'aller manger au Lucullus. Et je pense que même si eux ils regardent leurs chiffres, je pense qu'ils ont bien vu qu'il y avait une baisse. Puis tout ce qui est assurance hospitalisation, si jamais on est hospitalisé, avoir une chambre privée. Je trouve que c'est de la reconnaissance que Saint-Luc aurait envers son personnel, et pour moi il n'y en a pas du tout. Je ne trouve pas que Saint-Luc montre de la reconnaissance envers son personnel. 6. Déjà, les chèques repas, je pense que c'est vraiment la base des avantages. J'ai même un peu honte de dire que on ne reçoit pas de chèque repas quand je parle avec des gens honnêtement. Il y a très, très peu d'entreprises qui n'offrent pas les chèques repas. Je dirais la chambre hospitalisation individuelle. Même si ce n'est pas, voilà, comme je te disais avant, ce n'est pas quelque chose qu'on va nécessairement beaucoup utiliser ça mais c'est juste un signe de respect. Ce n'est pas un avantage financier mais c'est vraiment, ça montre vraiment la considération. Je dirais que la carte carburant, ils pourraient vraiment jouer là-dessus pour attirer du personnel quand on voit l'inflation et l'augmentation du prix de l'essence, et cetera. Bon principalement la carte chèque repas parce que je pense que automatiquement avant de signer un contrat dans une organisation, si on nous dit qu'on n'a pas de chèque repas, je pense que ça va un peu repousser. Enfin ça peut repousser vraiment beaucoup de monde. Parce que ils savent qu'ils pourront le trouver très facilement ailleurs, cet avantage-là. 7. Être un peu plus clairs au départ. Ne pas jouer avec les gens. Essayer d'être clair et cohérent dans toutes ces décisions. Et motiver plus les gens avec certains avantages qui peuvent influencer la motivation malgré tout. Par exemple la carte chèque-repas peut influencer très fort, et le 13e mois ça peut aussi jouer énormément. Les frais des transports,... Et par exemple, à Bordet, ils offrent tout simplement les consultations gratuites. Ici je ne sais pas comment ça se passe mais moi je paye toutes mes consultations, donc on n'est pas vraiment informés. Être plus clairs dans tout ça, ou bien avoir une personne de référence qui peut t'expliquer ce genre de choses car il n'y a personne qui ne t'explique rien. Moi je trouve qu'on n'est pas informés, si tu n'investigues pas un peu près de tes collègues tu n'es pas informé. 8. Les chèques-repas (rires). C'est dommage, parce que dans les avantages que tu m'as cité pour moi il y a la moitié qui ne sont pas vraiment des avantages. Même par exemple les avantages sur le Lucullus, il faudrait comparer avec les autres hôpitaux, car peut-être qu'ils citent ça comme un avantage mais que c'est moins
--	--

	cher ailleurs. 9. Ce que moi je veux c'est le chèque-repas, je trouve que beaucoup d'autre hôpitaux l'offrent. S'ils intègrent ça c'est déjà bien. Et puis le remboursement des trajets, qu'ils remboursent aller-retour. Et puis être mieux informés pour le remboursement des soins. 10. L'épargne pension, ça jouerait beaucoup. Les chefs ont ça il me semble mais pas nous. Dans certains hôpitaux, à Erasme, ils ont ça directement. Peut-être les chèques-repas pour certaines personnes. Voilà je trouve que ce serait bien.
Remarques diverses	1. Alors les heures de relance c'est chouette. C'est dommage que ce ne soit pas adapté pour ceux qui sont à minima à 80%. Après ça a commencé il n'y a pas longtemps donc moi je n'ai pas encore su voir vraiment l'avantage que ça avait, je n'ai pas encore fait vraiment. Sur théorie c'est bien. Après en pratique c'est un peu différent, je n'ai pas encore vu vraiment le bénéfice de ça parce que moi je j'ai pris le truc mais... Parce qu'ils font un décompte, et cetera. Donc en fait ça te donne, il faut tu dois vraiment faire beaucoup d'heures supplémentaires pour avoir quelque chose. Donc voilà, quand tu es à temps plein, c'est difficilement faisable de faire 45 h supplémentaires quoi. Bon voilà. 2. Je trouve que la situation se dégrade et j'ai l'impression qu'il y a un manque cruel de personnel, mais en contrepartie j'ai l'impression que la reconnaissance des autorités de Saint-Luc... est de moins en moins reconnaissante quoi. L'estime est vraiment minime et diminue de plus en plus. J'ai l'impression d'être un objet. 3. / 4. / 5. / 6. Moi je pense que c'est vraiment une stratégie sur laquelle il faut jouer pour recruter du personnel parce que les conditions de travail elles sont très compliquées à changer. Surtout que, bah comme il y a une pénurie et comme je disais c'est un peu une boucle, il y a de moins en moins de personnel ce qui fait que les conditions sont de moins en moins bien et donc attirer le personnel en changeant les avantages, c'est vraiment là-dessus qu'il faut miser. Parce que changer les conditions de travail ce n'est pas si facile, parce que la population vieillit, il y a de plus en plus de soins, de plus en plus de patients. Donc ça ne va pas être si facile de le faire. Et la condition de travail qu'on pourra améliorer ce serait avoir plus de personnel et avoir plus de personnel, on

pourrait l'avoir avec plus d'avantages. Donc je ne dis pas que ce serait la solution à tout problème mais je trouve que c'est très intéressant de miser là-dessus en tout cas. Et surtout que je tiens à préciser que par exemple, déjà le métier de soignant est assez compliqué au niveau des horaires, surtout en hospitalier. Les horaires sont irréguliers, et cetera. Et par exemple, quelquefois on se dit, « Ah ben cette personne, je ne sais pas, elle travaille à la stib ou elle travaille dans un bureau. Elle a des horaires réguliers donc au niveau de la vie de famille c'est plus facile. Et en plus de ça, elle possède une voiture de société, elle a un ordinateur de société, elle a un téléphone de société, elle a plein d'avantages et nous, on se demande ce qu'on fait là ? Notre métier est difficile en plus de ça. Bon ça va, le salaire à Saint Luc est correct mais on se dit tous les avantages à côté desquels on passe. On ne comprend pas trop en fait ce qu'on fait là quelquefois, donc voilà.

7. /

8. Je ne sais pas trop pourquoi Saint-Luc nous refuse les chèques repas avec le nombre de fois où les gens se sont plaints de ça. Mais ducoup ils essayent de nous proposer autre chose, mais ça reste quand même un budget pour eux de nous proposer ça ? Donc finalement ça pourrait revenir au même de nous proposer autre chose. Moi je savais ce qui m'attendais en travaillant à Saint-Luc, car je connaissais déjà, il y avait plein de personnes qui m'avaient dit comment ça se passait et ce que t'as comme avantages. Il y en avait que je ne savais pas comme les assurances. Alors que j'ai entendu beaucoup de personnes qui ne connaissaient pas du tout Saint-Luc, qui ont vu une offre, ils ont été passer un entretien. Pendant l'entretien ça se passe bien, on leur parle surtout du barème, du salaire et de quelques avantages. Ensuite ils leur disent qu'il n'y a pas la carte chèque repas mais ils leur disent que « on paye un peu plus que d'autres institutions », mais finalement, non seulement ils ne payent pas plus, mais en plus ils ont ces avantages-là qui ne servent à rien car on ne va pas forcément les utiliser, ils veulent t'endormir un peu.

9. /

10. /

Avantages Saint-Luc :

	OUI	NON	Moyenne
Avantages divers			
Accès parking 7j/7 24h/24.	10	0	9,70/10

			7) J'y gare mon vélo. 9) je n'utilise pas car je viens en transport mais c'est très important de savoir se garer gratuitement quand on possède une voiture.
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	9	1	3,40/10 2) car ce ne sont pas des commerces que je fréquente et ils sont plus près de Louvain-la-Neuve. Ce n'est pas un avantage. 3) C'est insignifiant, sur 15 ans je les ai peut-être utilisés deux fois. 4) J'ai essayé mais ça ne marche pas très bien. Par exemple j'ai essayé avec mes lunettes et on m'a dit que la mutuelle était plus avantageuse pour moi. C'est sympa mais je pense que c'est plus publicitaire. 5) 2 car certains commerces ne sont même pas au courant. 6) personne n'utilise ça. En tout cas moi je n'ai jamais utilisé et les commerces sont souvent assez loin et ce ne sont pas des commerces très intéressants je trouve. 7) je n'utilise pas 8) C'est un avantage mais pas trop, il faut prendre le temps de le faire, je préfère avoir directement de l'argent (rires). 9) Je ne prends même plus le carnet ça ne sert à rien. Souvent ce sont des magasins qu'on ne connaît même pas ou qui sont au bout du monde. Si c'étaient des magasins plus connus comme carrefour, Lidl, ce serait utile. 10) 5 car il y en a beaucoup qui sont loin de chez moi.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	4	6	6,11/10 2) je n'utilise pas 3) jamais utilisé 5) jamais utilisé 6) Je n'ai jamais essayé 8) Je n'ai jamais fait mais c'est déjà beaucoup plus accessible.
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	2	8	4,50/10 4) Pour ceux qui habitent loin et qu'il y a du verglas c'est bien. Ça peut être chouette mais je ne vois pas beaucoup d'intérêt. Pour moi ça n'a pas beaucoup d'intérêt car j'habite à 6km mais pour d'autres peut-être. 6) Je ne vois pas l'intérêt, sachant que c'est juste à côté de l'hôpital.

			8) Je ne vois pas l'intérêt... de nous proposer ça alors qu'on pourrait nous proposer autre chose de plus intéressant comme les chèques repas. 9) Je ne trouve pas que c'est utile personne ne va utiliser ça.
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	1	9	4,50/10 4) Je pense la même chose que pour le Tangla Hotel.
Congés éducation payés	9	1	9,10/10 2) Ce qu'il y a c'est qu'avant on pouvait les choisir pour n'importe quelles études mais maintenant il faut vraiment que ce soit ciblé études infirmières quoi. Avant tu pouvais étudier une langue et avoir les congés, mais il fallait maximum deux personnes dans l'équipe qui en bénéficiait. Et puis après ça a changé et tu ne pouvais que faire des choses qui servait au niveau infirmier. Mais une langue moi je trouve que ça sert. 4) Je trouve ça chouette, c'est le but de Saint-Luc aussi, c'est universitaire, donc c'est formateur. 8) c'est aussi pourquoi je suis venue travailler à Saint-Luc car je fais mon master.
Formations afin de développer ses compétences.	10	0	8,00/10 1) Pas assez de budget octroyé 6) Je trouve que c'est normal. Fin, les formations qu'on nous propose sont assez normales et je trouve ça logique qu'un hôpital propose ça. 5) 2 car pour moi ce ne sont pas des formations bénéfiques, elles ne sont pas à la hauteur de notre métier. Moi ce sont mes chefs de services et mes collègues qui organisent eux-mêmes des formations pour nous. 8) on m'en parle beaucoup mais je ne vois pas qui ont doit contacter pour avoir ces formations. Mais j'en ai eu et je trouve ça intéressant.
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	10	0	6,30/10 3) ils ne remboursent pas assez 4) Car ils sont obligés de rembourser un certain pourcentage donc ce n'est pas vraiment un avantage. 6) en tout cas au niveau des transports en commun, le bus et cetera, il me semble qu'on est remboursé le minimum légal. Donc

			ce n'est pas vraiment un avantage. Un avantage ça aurait été d'être remboursé à 100% comme ça l'est par exemple pour le train. Ils font quand même l'abonnement train à 100%. Donc c'est intéressant pour les gens qui sont concernés par le train. 7) C'est un avantage pour ceux qui viennent en train. Avant je venais en métro et pour moi c'était suffisant. 8) car ce n'est pas forcément un avantage, ils ne remboursent presque rien pour les voitures. Ce n'est rien du tout. Et pour les transports en commun c'est assez faible aussi, en plus ce n'est pas rapport à ton temps de travail. 9) Ça va ils te remboursent une partie, mais ce que je ne trouve pas normal c'est qu'ils payent ton trajet pour venir au travail mais pas pour rentrer à la maison. 10) ça pourrait être un peu plus avantageux pour ceux qui viennent en voiture.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	10	0	7,90/10 2) Les sursalaires horaires ça je valide tout à fait. Cependant si tu travailles trop d'heures par rapport à ton temps plein, par exemple, et que tu reçois un sursalaire, ça je suis moins pour car tu es vachement taxée. 3) Je me rappelle qu'avant de venir ici, on me proposait des sursalaires plus élevés en maison de repos. 4) On est mieux payés que dans un CPAS mais moins que dans d'autres établissements. 7) En tant d'aide-soignante, tu n'as presque rien pour les avantages d'avoir accepté un horaire de dernière minute.
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	10	1	5,40/10 2) Je n'y vais jamais mais je comprends que certains soient intéressés. 6) car ça reste quand même cher. 7) je ne mange jamais les plats ici et on n'a pas les chèques-repas. 8) Je n'y vais presque jamais. 9) J'aurais préféré avoir les chèques-repas, je n'y vais jamais.
Repas gratuits pour le personnel de nuit	9	0	5,89/10 4) C'est une obligation légale, qui n'est pas respectée dans tous les

			CPAS, mais ça reste une obligation. 8) On ne parle pas de la qualité du plat (rires). 9) Je ne mange jamais les plats qu'ils donnent, ça ne donne même pas envie. 10) la qualité n'est pas toujours au rendez-vous.
Primes de fin d'année	10	0	6,60/10 3) c'est à peine bien. Parce quand j'entends les prime qu'ils ont ailleurs, je me dis que c'est vraiment maigre comme prime. 4) C'est obligatoire aussi 5) C'est bien mais je pense que c'est légal, c'est normal. 6) parce que c'est normal qu'on ait une prime et la plupart des entreprises offrent un 13e mois alors que nous ce n'est pas totalement un 13e mois. 7) On a quand même quelque chose, mais ailleurs si j'ai bien compris ils ont tout à fait un 13^e mois quoi. Pourquoi nous on n'a pas le 13^e mois qu'ils ont partout ? 9) Ils ne donnent pas grand-chose, les autres hôpitaux donnent plus, ils donnent un 13^e salaire.
Heures de relance pour les temps plein	9	0	6,89/10 2) Je trouve ça très intéressant pour les temps plein. Je ne comprends pas, en voyant leurs horaires, comment ils font pour travailler plus. Pour moi tu n'as pas de famille alors. Et je crains qu'en contrepartie, c'est vrai qu'ils ont une reconnaissance salariale qu'on devrait avoir en faisant ça. Mais je crains qu'ils s'épuisent ou qu'ils soient complètement débordés. Je suis partagée. 3) On est en retard cependant, parce qu'ils les ont eus bien avant nous dans d'autres hôpitaux. 5) Moi je suis à 80% donc je n'en bénéficie pas. 7) Je trouve que c'est très bien, c'est plus que très bien. Ça m'arrange très bien et je pense que l'hôpital gagne aussi. C'est juste que c'est très difficile d'avoir des heures de relance dans ton service. 8) Oui, c'est avantageux pour les temps plein, moi je n'en bénéficie pas. Ça permet d'attirer plus de monde pour ceux qui veulent travailler à temps plein.

			9) Mais quand tu es temps plein tu n'as pas le temps d'en faire beaucoup. 10) C'est à moitié intéressant car si tu fais des nuits ou des dimanches, tu ne reçois pas de sursalaire, tu es payé comme en jour mais ce n'est pas imposé.
Prime de parrainage	1	4	3,00/10 2) je ne pousserais pas quelqu'un à venir travailler à Saint-Luc. 5) pour moi ça n'a aucun sens. 6) je me vois mal essayer de convaincre quelqu'un de travailler à Saint-Luc pour que je puisse soutirer de l'argent derrière. Surtout que je ne vois pas trop pourquoi je convaincrai quelqu'un de travailler à Saint-Luc, honnêtement 7) au moins ils ont fait quelque chose. 9) Ce n'est pas vraiment un avantage pour moi, c'est juste pour que Saint-Luc gagne du personnel.
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)			
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaire irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	8	2	8,40/10 2) De mon temps, quand mes enfants étaient petits, c'était qu'une seule semaine par mois où ça restait ouvert tard le soir. Et mes enfants n'ont pas pu y aller car j'étais à temps partiel. Donc j'avais trop de soucis pour garder mes enfants. Donc par facilité je voulais aussi travailler à mi-temps mais les mettre à la crèche et Saint-Luc a refusé car il fallait au moins un $\frac{3}{4}$ temps. Donc il y a quand même une sélection. 9) c'est un petit avantage quoi.
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	5	5	8,20/10 2) Elles ne sont pas top mais ça aide. 3) les prix sont meilleurs mais les activités ne sont pas très variées. J'y ai mis mes enfants une fois, le prix était intéressant mais je ne les ai pas réinscrits à cause du manque de variété. 7) ça permet aux parents de mieux s'organiser.
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise	1	9	8,20/10

à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.			5) 8, mais ça dépend des conditions. Est-ce que c'est vraiment accessible ou faut-il se battre.
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	6	4	8,20/10 2) En fait, en tant que membre du personnel je trouve ça génial. Mais je pense à ceux qui n'ont pas de boulot, en tant qu'étudiant et qui cherche un boulot à l'extérieur quoi.
Stages au sein de l'entreprise.	2	8	7,80/10 5) Mais ça dépend. Par exemple on a le fils de notre cadre qui vient jobber et moi je trouve que c'est un peu délicat car avec les cadres les relations ne sont pas toujours faciles et du coup ça met une barrière. 7) pourquoi pas donner l'accès à tout le monde ? C'est quand même plus équitable. 9) Mais je trouve qu'il n'y a pas trop de problème pour avoir un stage même si on n'est pas un enfant du personnel, je ne pense pas qu'il y ait un problème de place. En plus ils veulent des stagiaires.
Evolution de carrière			
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	9	0	8,22/10 1) Ils ont modifié des choses avec l'IFIC. 2) 10 pour la personne qui le prend. Mais quand t'en as beaucoup qui sont dans le service, je ne suis pas persuadée que l'équipe est renforcée d'autant de jours d'absence pour tous ces RT quoi. Il n'y a pas la compensation du nombre de personne qu'il faudrait par rapport à ça quoi. 5) Mais de nouveau je pense que c'est normal 6) même si je pense que c'est normal. 8) mais il y a beaucoup d'hôpitaux qui font ça. Je ne trouve pas que c'est vraiment un avantage.
Santé du travailleur			
Réduction sur les assurances hospitalisations du courtier Van Breda.	5	5	6,33/10 3) quand j'ai comparé avec celle proposée au travail de mon épouse, celle de Saint-Luc était moins intéressante donc je n'ai pas

			pris, à améliorer. 5) pour moi ça n'a aucun avantages. 6) mais il me semble que ce n'est pas tellement plus avantageux que l'assurance que j'ai. Du coup je n'ai pas pris. 9) ce n'est pas beaucoup plus avantageux.
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	4	6	5,40/10 2) Non moi je n'adhère pas à ça. Pas pendant le temps de travail, je trouve que ça ne va pas. 4) Je n'aime pas faire ça. Je trouve qu'on n'est déjà pas assez nombreux et si on part on met l'équipe en difficulté. 5) on consulte un médecin ok mais on n'est pas prioritaires, il n'y rien d'autre qui suit, puis au niveau confidentialité je pense que ce n'est pas top. 8) mais on n'a presque jamais le temps 9) Je ne trouve pas que c'est vraiment intéressant car quand tu prends un rdv tu ne peux pas choisir l'heure donc ça ne t'arrange pas parce que dès fois tu es en plein soin ou alors c'est quand ton shift est déjà fini donc tu dois attendre. 10) faut pas en abuser.
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc.	3	7	8,40/10 6) mais il faut beaucoup de temps avant d'avoir un rdv ici. 7) Je ne comprends pas car je paye toutes mes consultations, je ne savais pas. 9) Je trouve que c'est un peu de l'arnaque parce qu'ils ne précisent pas sur quels soins il y a les réductions. Donc prends des rdvs avec ton conjoint en pensant que vous aurez des réductions et puis en fait il n'y en a pas et on nous dit que les soins qu'on a pris ne sont pas compris dans ces réductions.
Vaccin contre la grippe sur demande.	9	1	7,00/10 4) C'est protéger le personnel pour protéger les patients, c'est bien. 5) pour moi c'est normal. 6) parce que c'est normal. Pour moi ce n'est pas un avantage. 9) Je ne trouve pas que c'est un avantage car pour eux c'est obligatoire de faire vacciner le personnel qui veut le vaccin. 10) je le fais

Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	10	0	9,20/10 7)Je l'utilise 10)je le faisais
Mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée	3	4	8,71/10 2)J'en ai bénéficié quand j'ai fait un burn-out. 9) Mais je pense qu'ils ne le font plus car je n'ai pas pu en bénéficier quand je me suis faite opérée.
Avantages aux prépensionnés et pensionnés			
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	1	9	7,56/10 5) Pour moi ce serait logique que Saint-Luc prenne tout en charge, comme dans les autres hôpitaux.
Fête des carrières	8	2	4,80/10 2) J'ai reçu une lettre pour mes 30 de services, donc je suis invitée à la fête pour avoir la médaille mais je dois la payer. 4) C'est sympa d'être reconnaissants mais personnellement je n'aime pas. Avant on recevait des pralines maintenant je pense que c'est fini, il n'y a même plus de spéculoos dans les services. 7)personne n'y va 8) mais je ne dirais pas que c'est un avantage. 9) Je trouve que c'est un grand hôpital, il y a des gens qui travaillent énormément d'années chez eux, ils pourraient au moins offrir un cadeau ou donner un chèque.
Carte Edenrend lors du départ à la pension	2	8	7,60/10 3)on pourrait la donner plus tôt 8) ils pourraient la mettre plus tôt.
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	2	8	8,70/10
Accès au Lucullus au tarif employé.	1	9	5,10/10 6) parce que je ne vois pas pourquoi quelqu'un reviendrait au Lucullus après avoir été pensionné. 7) C'est bien pour les gens qui ont besoin. 8) ce n'est pas un avantage pour moi, je ne sais pas qui voudra

			revenir là.
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	2	8	8,00/10 9) c'est bien pour ceux qui habitent aux alentours de l'hôpital.
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)			
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	10	0	7,90/10 4) C'est encore une obligation légale. Ce ne sont pas vraiment des avantages Saint-Luc, ce n'est pas eux qui l'ont décrété mais ils récupèrent pour faire leur pub. 8) pour moi ce n'est pas vraiment un avantage car c'est dans la loi. 9) ils pourraient en offrir plus, on a quand même un travail lourd donc ils pourraient donner plus de congés.

Avantages autres hôpitaux

	OUI	NON	Moyenne
Carte chèque-repas (huderf)	9	1	9,50/10 4) On a eu edenred une année mais on en a plus eu. 6) Pour moi, c'est la base des avantages et je ne comprends pas qu'on n'ait pas cet avantage. 7) ça c'est parfait, pour moi c'est plus que 10. 9) ça aide beaucoup. Il y a beaucoup de gens qui l'ont et d'autres hôpitaux qui offrent.
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	8	2	9,10/10 6) je trouve que c'est vraiment... le respect pour le personnel et la considération parce que je trouve que ne pas offrir de chambre privée, c'est vraiment un manque de reconnaissance envers le personnel. Et je trouve que ça joue quand même beaucoup.
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	6	4	8,40/10 2) Ça me motiverait à apprendre une langue. 6) parce que ça motive une personne à apprendre une nouvelle langue, donc c'est un bénéfice autant pour le travailleur que

			pour l'institution finalement.
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	2	8	9,00/10 2) 10 car c'est cher en général. 9) C'est intéressant, moi j'aimerais suivre des cours de néerlandais donc ça m'aurait beaucoup intéressé qu'ils offrent ça.
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	0	10	9,00/10
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	4	6	9,60/10 2) C'est important. J'ai déjà été plusieurs fois suivre des formations d'une journée que ce soit pour le diabète, les picclines ou bien la formation de plaies, mais franchement c'est cher. En plus maintenant ils (Saint-Luc) ne veulent plus du tout intervenir pour les formations extérieures, je trouve qu'on n'a pas assez de formations pour une mise à jour. Alors je le paye, mais c'est cher, puis j'ai le temps car je suis à mi-temps mais... . Je trouve que pour ça ils doivent intervenir beaucoup plus. Quand je parle avec des gens là-bas ils sont étonnés d'apprendre que Saint-Luc ne paye pas pour ça. 5) Par exemple ici il y aura une équipe ARCA spécialisée, et en fait l'ALS qui est totalement prise en charge par les autres hôpitaux, bah nous il y a une asbl qui va prendre en charge la moitié mais nous on doit participer 200 euros. Pour en fait être formé à ce qu'on fait tous les jours. C'est sur base volontaire, mais quand même je trouve que c'est un peu limite. 10) c'est intéressant c'est pour se former.
Aide au sevrage tabagique (CHC)	2	8	8,90/10 4) On a eu ça à un moment, moi j'ai arrêté de fumer comme ça, on m'avait donnée des pastilles. 9) je ne pense pas que beaucoup de gens voudraient faire ça.
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	2	8	9,30/10 10) c'est dommage que Saint-Luc ne le fasse pas car malheureusement je remarque une augmentation du cancer du sein chez les jeunes femmes.

3. Annexe 3 : Entretiens

3.1 Entretien Participant 1

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleuse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Alors moi je m'appelle X., je suis infirmière au cv1 un depuis 2 ans et demi. J'ai commencé à 80% mais je suis actuellement à 100. Et voilà.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Alors moi j'ai choisi d'abord Saint Luc parce que j'ai fait quasi tous mes stages à Saint Luc. Du coup je connaissais bien Saint Luc et parce que c'est un hôpital universitaire donc il y a quand même beaucoup de cas. Il y a beaucoup d'opportunités de soins, il y a beaucoup de techniques perfectionnées, donc du coup c'est quand même chouette pour apprendre. Voilà.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

- De temps en temps on a des avantages grâce à la Fondation Saint-Luc, comme le sapin de Noël à Noël, des trucs du style. Mais d'autres avantages ? C'est vrai que comme ça je ne vois pas ce qu'on a d'autre.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	10
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des	NON	10

sites).		
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	10
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	10
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	10
Congés éducation payés	OUI	10
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	10 mais pas assez de budget octroyé.
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	10
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	10
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	10
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	10
Primes de fin d'année	OUI	10
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	NON	10
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	NON	10
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	10
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	NON	10
Stages au sein de l'entreprise.	NON	10
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	7 car ils ont modifié des choses avec

		l'IFIC.
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	NON	10
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	NON	7
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	NON	10
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	10
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	10
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	OUI	10
Fête des carrières	OUI	10
Carte Edenrend lors du départ à la pension	OUI	10
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	OUI	10
Accès au Lucullus au tarif employé.	OUI	10
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	OUI	10
Liste congés supplémentaires (congrés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	10

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI	NON
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	10
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	OUI	10
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	OUI	6

Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	OUI	10
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	6
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution (CE)	OUI	10
Aide au sevrage tabagique (CHC)	OUI	10
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	OUI	10

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-Bah il y a des petites choses qui varient oui, bah l'abonnement téléphonique, oui pourquoi pas. La carte chèque repas c'est intéressant parce qu'ils ont fait edenred une année, ça c'était chouette, tous les ans ça aurait été sympathique aussi. Pour le bilinguisme, ce n'est peut-être pas très pertinent à Saint-Luc.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

- Ben c'est super important parce que ça joue sur l'attractivité. Je trouve que Saint-Luc est beaucoup moins attractif que d'autres hôpitaux. Par exemple, concernant les formations où ils ne remboursent pas beaucoup, ils remboursent que 75 euros par an. Avant c'était 50€ je pense. Ce n'est pas beaucoup en fait, c'est le prix d'une formation alors que on est obligé de se former. On doit faire obligatoirement 30-35 heures, donc en fait ça veut dire que tu mets beaucoup de ta poche, sauf si tu suis des petites formations. Ben voilà, ils pourraient octroyer plus d'argent concernant les formations. Par exemple pour les soins intensifs il y a des formations qui sont super importantes genre l'ILS, le BLS, l'ALS. A Saint-Jean par exemple ils offrent l'ILS, ici ils ne l'offrent pas du tout. Alors maintenant ils vont le faire parce qu'il y a des trucs qui ont un peu bougé, et cetera, mais sinon ils ne l'offraient pas de base. Donc je trouve que concernant le budget formation, ils pourraient être un peu plus généreux parce que on se forme pour leur hôpital, donc c'est pour mieux travailler pour eux, donc finalement je trouve que ça il devrait quand même financer un peu plus. Voilà après oui, y a des choses avantages dont je n'étais pas au courant. Voilà, c'est chouette de le savoir. Après c'est vrai qu'il y a des hôpitaux qui sont un peu plus attractifs à certains niveaux, style les formations comme on l'a dit. Bah après tout ce qui est dans les soins de santé c'est bien de te dire que tu as une chambre privée, qu'on te finance des dépistages, voilà, ça montre que l'hôpital s'intéresse au bien être de son personnel. Ouais pour ça Saint-Luc, ils peuvent encore améliorer certaines choses. Mais voilà, il y a un espace zen, donc ça c'est quand même sympathique.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Ben moi j'avoue que ce n'est pas ça que j'ai vu quand j'ai signé, je n'ai pas été très regardante là-dessus. C'est parce que j'aime bien le fonctionnement de Saint-Luc, ce n'est pas tant l'attractivité des avantages qui m'a attiré.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

- Par exemple du coup les primes d'horaires irréguliers forcément ça attire parce que du coup tu sais que tu peux faire des trucs très variables, travailler la journée, le soir, la nuit, et que en fonction

de ça t'auras une récompense financière, donc forcément quand tu as envie de d'avoir un meilleur salaire, ça te motive à faire des horaires supplémentaires ou des horaires un peu différents.

-Dans les avantages j'ai oublié de citer les heures de relance, qu'en pensez-vous ?

-Alors les heures de relance c'est chouette. C'est dommage que ce ne soit pas adapté pour ceux qui sont à minima à 80%. Après ça a commencé il n'y a pas longtemps donc moi je n'ai pas encore vu vraiment l'avantage que ça avait, je n'ai pas encore fait vraiment. Sur théorie c'est bien. Après en pratique c'est un peu différent, je n'ai pas encore vu vraiment le bénéfice de ça parce que moi je j'ai pris le truc mais... Parce qu'ils font un décompte, et cetera. Donc en fait ça te donne, il faut tu dois vraiment faire beaucoup d'heures supplémentaires pour avoir quelque chose. Donc voilà, quand tu es à temps plein, c'est difficilement faisable de faire 45 h supplémentaires quoi. Bon voilà.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

-C'est important car forcément ça attire, si tu as des meilleurs avantages ailleurs tu pourrais aller voir ailleurs. Ça joue sur tes conditions de travail, donc je pense que c'est important d'investir là-dedans.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Je trouve qu'il y a des choses à améliorer, après voilà, moi je suis pas mal à Saint-Luc. Mais c'est vrai que quand tu discutes et que tu compares, il peut y avoir mieux ailleurs. Après il y a une balance, il y a des chouettes avantages et peut-être des trucs un peu moins sympa. Ils peuvent faire un peu mieux sur certains avantages mais dans la globalité ça va.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

- Bah donc y a plein de choses que je ne savais pas. Et pour les avantages que je connaissais, je l'ai appris par mes collègues, du bouche à oreille ou des trucs qu'on nous avait dit quand on nous a engagé. On a eu un peu l'entretien avec les ressources humaines, donc eux ils te disent un petit peu ce à quoi tu as droit. Par exemple, quelque chose qui était bien et que je n'ai pas dit ; quand j'ai été engagée en prouvant que j'ai travaillé un certain nombre d'heures quand j'étais étudiante et donc quand j'étais en 4e, j'étais déjà infirmière donc j'ai beaucoup de jobés et donc en récoltant un certain nombre d'heures et en prouvant que j'ai travaillé un certain nombre d'heures, ils m'ont octroyé une année d'ancienneté donc j'ai débuté avec une année d'ancienneté en plus. Bah du coup ça c'est positif. C'est une reconnaissance.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

- Oui parce que je pense que si tu te sens pris en compte par l'hôpital, si on te montre qu'on est content que tu travailles pour eux en t'offrant certains avantages. Je pense que ça te donne envie aussi toi de t'investir là-dedans. C'est comme un peu une marque de respect quoi. Si on te demande voilà, tu travailles chez nous et nous on en vient un petit peu de te chouchouter et te dire merci de travailler chez nous, toi en échanges ça te donne aussi envie de t'investir là-dedans.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Peut-être un plus gros budget pour les formations. Si tu es hospitalisé, je pense que Saint-Luc pourrait octroyer le fait d'avoir une assurance privée parce que c'est quand même faire un petit peu la différence, c'est se dire « c'est quelqu'un qui travaille chez nous, il donne du temps et de l'énergie, donc pour un peu différencier on pourrait quand même nous offrir une chambre privée. Les cours de langues pendant les heures de travail, ça peut être cool. Ce n'est pas indispensable je trouve mais c'est bien. C'est tout, ce que je trouve vraiment important c'est pour les formations, qu'ils mettent plus de budget là-dedans parce que c'est important.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.2 Entretien Participant 2

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Alors je suis infirmière hospitalière, je travaille depuis 1989, donc ça fait 34 ans. J'ai travaillé en ORL. Mais en fait, le service a suivi l'évolution économique si tu veux. C'est à dire qu'avant les gens étaient hospitalisés même pour une tympanoplastie pendant cinq jours. Mais on avait aussi des trachéos et tout ça. Et puis tout ce qui était petite chirurgie est devenu hospiday et donc il y a une restructuration et donc on a eu de l'hospiday générale, donc il y avait autant des cas uro, digestifs et tout ça qui faisaient la moitié du service. Puis ça a évolué et il y a eu une unité d'alcoologie qui s'est ouverte et donc c'était tous les sevrages alcooliques. Et donc d'une part, on avait donc des lits d'orl mais qui étaient des pathologies lourdes, ou bien des lits gastros. J'ai travaillé très longtemps à mi-temps. Parce que mon mari était infirmier et que pour les enfants, c'était compliqué. Après, j'ai augmenté mon temps de travail quand les enfants sont devenus plus grands et je suis passé d'abord à 75%, 80%, puis 100% en 2012 je crois. Et puis j'ai eu mon burn-out en 2014 jusqu'en 2017. Puis là je suis arrivée en revalidation.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Parce que j'avais fait mes stages là et en fait mon dernier stage, c'était le stage d'orl à Saint-Luc et vraiment, j'avais adoré quoi. J'avais adoré l'équipe. Et ouais, le type de patients, c'est à dire que, tu avais les patients plus jeunes, plus âgés, tu avais même des enfants à ce moment-là. Donc tu avais

vraiment toute une catégorie d'âge et différentes pathologies qui allaient du plus simple au plus compliqué quoi.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Je ne vois pas qu'il y a des avantages par rapport à un autre hôpital franchement. Je n'en connais pas très franchement. Il y a peut-être un avantage, c'est que c'est à la pointe pour certaines pathologies. Comme quand tu as le professeur Schubert qui passe, qui fait ses interventions, qui explique des choses, ou le professeur Docquier. Ca je trouve ça très intéressant quoi.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	8
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	0 car ce ne sont pas des commerces que je fréquente et ils sont plus près de Louvain-la-Neuve. Ce n'est pas un avantage.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	NON	Non je n'utilise pas. Si tu me dis que ce sont des vêtements que je mettrais je dirais 3 ou 4.
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	8
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	0
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	0
Congés éducation payés	OUI	10. Ce qu'il y a c'est qu'avant on pouvait les choisir pour

		n'importe quelles études mais maintenant il faut vraiment que ce soit ciblé études infirmières quoi. Avant tu pouvais étudier une langue et avoir les congés, mais il fallait maximum deux personnes dans l'équipe qui en bénéficiait. Et puis après ça a changé et tu ne pouvais que faire des choses qui servait au niveau infirmier. Mais une langue moi je trouve que ça sert.
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	10
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	10
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	7. Les sursalaires horaires ça je valide tout à fait. Cependant si tu travailles trop d'heures par rapport à ton temps

		plein, par exemple, et que tu reçois un sursalaire, ça je suis moins pour car tu es vachement taxée.
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	5. Je n'y vais jamais mais je comprends que certains soient intéressés.
Les heures de relance pour les temps-plein.	OUI	5. Je trouve ça très intéressant pour les temps plein. Je ne comprends pas, en voyant leurs horaires, comment ils font pour travailler plus. Pour moi tu n'as pas de famille alors. Et je crains qu'en contrepartie, c'est vrai qu'ils ont une reconnaissance salariale qu'on devrait avoir en faisant ça. Mais je crains qu'ils s'épuisent ou qu'ils soient complètement débordés. Je

		suis partagée.
Le mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée.	OUI	10. J'en ai bénéficié quand j'ai fait un burn-out.
Prime de parrainage pour le personnel qui arrive à attirer un nouvel employé.	NON	0, je ne pousserais pas quelqu'un à venir travailler à Saint-Luc.
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	8
Primes de fin d'année	OUI	10
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	10. De mon temps, quand mes enfants étaient petits, c'était qu'une seule semaine par mois où ça restait ouvert tard le soir. Et mes enfants n'ont pas pu y aller car j'étais à temps partiel. Donc j'avais trop de soucis pour garder mes enfants. Donc par facilité je voulais aussi travailler à mi-temps mais les mettre à la crèche et Saint-Luc a refusé car il fallait au moins un ¾ temps.

		Donc il y a quand même une sélection.
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	OUI	8. Elles ne sont pas top mais ça aide.
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	8.
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	OUI	6, En fait, en tant que membre du personnel je trouve ça génial. Mais je pense à ceux qui n'ont pas de boulot, en tant qu'étudiant et qui cherche un boulot à l'extérieur quoi.
Stages au sein de l'entreprise.	NON	8.
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	10 pour la personne qui le prend. Mais quand t'en as beaucoup qui sont dans le service, je ne suis pas persuadée que l'équipe est renforcée d'autant de jours d'absence pour tous ces RT quoi. Il n'y a

		pas la compensation du nombre de personne qu'il faudrait par rapport à ça quoi.
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	OUI	8.
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	OUI	0, Non moi je n'adhère pas à ça. Pas pendant le temps de travail, je trouve que ça ne va pas.
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	NON	10
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	10
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	10
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	10
Fête des carrières	OUI	0, J'ai reçu une lettre pour mes 30 de services, donc je suis invitée à la fête pour avoir la médaille mais je dois la payer.
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	10
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	10
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	0

Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	10
Prime de départ à la pension	NON	10
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	10

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI	NON
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	10
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	NON	10
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	8. Ca me motiverait à apprendre une langue.
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	10 car c'est cher en général.
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	10
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution (CE)	OUI	10. C'est important. J'ai déjà été plusieurs fois suivre des formations d'une journée que ce soit pour le diabète, les picclines ou bien la formation de plaies,

		mais franchement c'est cher. En plus maintenant ils (Saint-Luc) ne veulent plus du tout intervenir pour les formations extérieures, je trouve qu'on n'a pas assez de formations pour une mise à jour. Alors je le paye, mais c'est cher, puis j'ai le temps car je suis à mi-temps mais... Je trouve que pour ça ils doivent intervenir beaucoup plus. Quand je parle avec des gens là-bas ils sont étonnés d'apprendre que Saint-Luc ne paye pas pour ça.
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	10
Dépistage gratuit du cancer du sein à partir de 40 ans (CHC)	NON	10

Epargne pension	OUI	10
Carte carburant	OUI	10

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

- En tout cas, j'ai l'impression qu'ils font moins d'efforts. D'une part, pour tous les chèques repas et tout ça alors que pour moi, ce sont des frais pour une société qui revient moins cher, puisqu'ils payent quelque chose de net et ils ne doivent pas payer en brut quoi. Donc franchement ils pourraient octroyer ça beaucoup plus facilement. Et alors franchement moi ça m'ennuie cette histoire de formation quoi. Je crois que c'est il y a 3 ans où ils ont arrêté tout à fait de subsidier les formations. Avant ils donnaient 50€ par an et une journée si tu étais temps plein, ce n'est vraiment rien du tout quoi.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

- Bah écoute franchement... Tu vas dans un hôpital d'une part, en fonction de la facilité, je suppose d'accès. D'autre part, dans une spécialité que tu aimes, la qualité de l'équipe. Mais les avantages ça fait vraiment une grande part pour attirer, vraiment.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

- Eh bien, quand j'ai été engagée à Saint Luc, je n'ai pas regardé les avantages. J'avais l'impression qu'à cette époque-là, c'était un peu partout la même chose et qu'il n'y avait vraiment de grande différence quoi. Mais après, ça a commencé aussi à se détériorer, les conditions de travail ont vraiment changé. Et vu que les infirmières ont commencé petit à petit à disparaître, bah là, il y a eu l'apparition des avantages. Je pense que quand même ça montre qu'ils ont envie d'engager des infirmières, qu'ils sont en manque quoi. Mais par exemple, j'entends qu'à la STIB ils ont des avantages énormes. Et là, je suis sidérée quoi. Ils ont des cartes pour aller au musée pendant un an avec les enfants, un enfant un accompagnant. Je trouverais ça bien utile.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

- Les récompenses et bien ça dépend de quel type de récompense. Un jour, il y a un membre de la direction qui est arrivé pendant que je faisais la nuit, quand j'étais à la tour et il était 00h00. Et en fait, j'avais commencé mon tour quand j'ai commencé à travailler à 9h et j'ai terminé mon tour à 00h00 et je devais recommencer un tour, j'étais full de travail. Et en fait il est arrivé avec Saint Nicolas. Tout heureux, tout content. Et moi j'étais là. Oh misère, je suis enfin dans cette salle de café. Je bois un coup et puis je recommence. Et en fait c'est « Oh pas vous n'êtes pas content de voir Saint-Nicolas ? » Et tu vois il jette des bonbons et des oranges et je me dis mais... Il ne reconnaît pas le travail qu'on est en train de faire quoi. Il est tellement sur sa planète, « Ah oui, je suis là Saint Luc à 00h00 en train de faire mon tour de toutes les infirmières avec Saint Nicolas. » Ça n'allait pas quoi. Je ne sais pas les trucs des vingt ans de Saint Luc et tout ça où on a reçu un panier. Bah oui je trouvais ça pas mal. Mais je préfère quand même une bête reconnaissance, et salariale qu'on arrête de chercher sans arrêt à justifier le fait qu'on doit être plus nombreux pour le travail. C'est une bagarre continue, quoi. J'ai l'impression que le subside, qu'on a reçu lors du COVID pour engager les infirmiers, je ne sais pas où s'est passé.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

- Je dirais quand même 60% à 70%, parce que y en a qui quittent Saint-Luc pour aller dans d'autres hôpitaux où il y a plus d'avantages quoi. Je pense que vous, les jeunes, vous changez beaucoup plus facilement que nous. Donc je pense que ça, ça influence quand même grandement.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

- Étant donné que les avantages qu'on a à Saint-Luc pour moi sont les mêmes que dans les autres hôpitaux, les avantages ne jouent pas sur moi parce que les RT c'est dans tous les hôpitaux quoi. Seule chose c'est que comme j'ai un mi-temps médical, je ne peux pas partir de Saint-Luc parce que je ne serai pas engagée à temps plein avec un mi-temps médical.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

- Mais de tout ce que tu m'as dit, y a plein de choses que je ne connaissais pas. Donc on je pense qu'on est très mal informés. Ou peut-être que c'est comme le sapin il y en a qui savent tout et qui en profitent. Et sinon, c'était lors de mon engagement, pour en tout cas ce qui était la carte de sport, l'assurance. Pour les RT, ça c'était au fur et à mesure. Mais il y a des choses dont je n'ai pas bénéficié et qui sont arrivées après moi. Moi pendant ma grossesse bah y a 2 grossesses où j'ai dû travailler je n'ai pas été écartée le congé parental n'existait pas. Donc ça je n'ai jamais eu droit quoi. Et c'est très dommage parce que, au moins j'aurais pu être à, par exemple, quatre-vingts pour 100, j'aurais eu un congé parental et j'aurais travaillé à 50. Mais pour ma pension, ça compterait comme si je travaillais à quatre-vingts pour 100 quoi.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Alors, je trouve que tu n'as pas autant d'avantages qu'ailleurs, d'après ce que tu m'as dit. Donc je ne recommanderais pas Saint-Luc. Ils sont tout le temps dans le truc « Saint-Luc excellence », ils nous demandent plus sans arrêt, ils nous poussent à bout. Mais après tu apprends qu'ils vont dans le sens où il faut de toutes façons toujours réduire le personnel. Je ne me sens pas engagée avec Saint-Luc.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Je trouve qu'au niveau enfant c'est pas mal visiblement. Je pense qu'ils pourraient offrir une assurance hospitalisation, que ce soit pour une chambre double, ils pourraient offrir franchement. Garantir qu'on soit assez de personnel, ne pas essayer de tirailler sans arrêt mais bon ce n'est pas vraiment un avantages. Pouvoir suivre des langues, en tout cas, payer des formations, qu'on puisse continuer à se former. Les chèques-repas, une intervention carte essence, des choses comme ça. Ou je ne sais pas, des cartes avec 10 trajets de train par an en Belgique. Par exemple ils font ça chez Proximus. C'était le train gratuit partout en Belgique. Il y a plein d'entreprises qui ont des tas d'avantages quoi. Ou le passe musée, des trucs où tu peux aussi t'épanouir à l'extérieur.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Je trouve que la situation se dégrade et j'ai l'impression qu'il y a un manque cruel de personnel, mais en contrepartie j'ai l'impression que la reconnaissance des autorités de Saint-Luc... est de

moins en moins reconnaissante quoi. L'estime est vraiment minime et diminue de plus en plus. J'ai l'impression d'être un objet.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.3 Entretien Participant 3

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Je m'appelle X., je travaille dans un service de revalidation à Saint-Luc, j'y travaille depuis 2009, donc ça fait 15 ans, en tant qu'infirmier.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

- En fait, au départ, je travaillais en intérim quand j'ai fini mes études et je venais beaucoup faire des remplacements à Saint Luc. En même temps, j'ai étudié à l'isei donc c'était plus simple. Enfin, je connaissais déjà Saint Luc. Disons que. C'était rassurant pour moi de connaître l'institution. Et donc voilà, je me suis fixé après un certain temps, après, après quelques mois d'intérim et voilà, on m'a proposé ici et ça m'a intéressé. Mais bon, c'est le fait d'avoir étudié à l'isei je pense, qui m'a fixé.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Non, franchement je n'identifie rien comme avantages, non, c'est vraiment le salaire. En fait ce n'est pas particulièrement par rapport à Saint-Luc mais j'ai voulu travailler dans les hôpitaux pour garder un contact avec les soins réguliers, variés et tout ça, mais pas forcément à Saint-Luc, je voulais être dans un hôpital. Mais bon voilà comme avantage, on va dire que particulièrement c'est le salaire quoi.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du	OUI	C'est 0. C'est

badge.		insignifiant, sur 15 ans je les ai peut-être utilisés deux fois.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	NON	4, jamais utilisé.
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	6
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	6
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	6
Congés éducation payés	OUI	8
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	8
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	5. Ils ne remboursent pas assez.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	7. Je me rappelle qu'avant de venir ici, on me proposait des sursalaires plus élevés en maison de repos.
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	7
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	8
Heures de relance pour les temps plein	OUI	9, On est en retard cependant, parce qu'ils les ont eus bien avant nous dans d'autres hôpitaux.
Le mois extra-légal payé pour les maladies longue durée	NON	8
Primes de fin d'année	OUI	2, c'est à peine bien. Parce quand j'entends les primes qu'ils ont ailleurs, je me dis que c'est

		vraiment maigre comme prime.
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	7
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	OUI	8, les prix sont meilleurs mais les activités ne sont pas très variées. J'y ai mis mes enfants une fois, le prix était intéressant mais je ne les ai pas réinscrits à cause du manque de variété.
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	OUI	8
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	OUI	8
Stages au sein de l'entreprise.	OUI	8
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	8
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	OUI	6, quand j'ai comparé avec celle proposée au travail de mon épouse, celle de Saint-Luc était moins intéressante donc je n'ai pas pris, à améliorer.

Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	NON	6
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	NON	8
Vaccin contre la grippe sur demande. Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI OUI	8 9
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	6
Fête des carrières	OUI	8
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	5, on pourrait la donner plus tôt.
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	8
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	8
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	8
Prime de départ à la pension	NON	6, si je me base sur la faible prime de fin d'année
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	8

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	9
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	OUI	9
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	OUI	9
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	8
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	9
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	NON	9
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	9
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	NON	9

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

- Non je trouve que Saint-Luc ne fait pas les mêmes efforts pour certaines choses hein. Comme par exemple, les heures de relance. Un an de d'écart par rapport à d'autres hôpitaux qui avaient déjà démarré. Je trouvais que c'était pas du tout bien, ils étaient bien au courant que c'était possible mais... et on était en pleine pénurie. Donc ça avait du sens quand même d'aller vers ça. Donc ça je trouve que voilà, ils sont moins bons en tout cas pour ça.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

- Un grand rôle hein. On analyse quand même les avantages, plus financiers je trouve, de qualité de soins aussi. Pour ma part en tout cas, de qualité de soins, mais financiers aussi évidemment. Et donc oui, il y a des avantages qui peuvent attirer plus hein.

- Donc tu penses que les nouveaux diplômés sont susceptibles de comparer les avantages avant de se diriger vers un hôpital ?

- Absolument. Et s'il y a, par exemple, un hôpital, je donne comme ça mon exemple, hein. Quelque chose qui pourrait beaucoup m'attirer, c'est un hôpital qui permet de posséder une voiture de société (rires), ah oui, pour ça je bouge hein. Carrément. Donc voilà, mais c'est parce qu'on entend ça ailleurs, il y a des sociétés qui offrent des cartes carburant. Alors bon, avec des limites évidemment. Mais voilà, avec la vie actuelle qui est chère. Donc oui ce sont des avantages qui peuvent vraiment attirer les nouveaux engagés, tout le monde d'ailleurs.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Pour le choix des avantages, quand je suis venu à Saint-Luc, alors ça n'a pas beaucoup joué parce que j'avais une autre perspective à l'époque, ça fait quand même 15 ans. Mon idée était d'être en contact avec les soins, donc de rester quand même dans une institution hospitalière. Et donc voilà, ça a moins joué. Je ne me suis pas beaucoup intéressé à ça. Je voulais vraiment plus avoir de l'expérience dans un hôpital donc. Et la facilité a été d'aller vers un hôpital que je connaissais tout simplement. Mais et puis au fur et à mesure, là je me suis rendu compte quand même que au niveau avantage il y a mieux. Voilà, c'est un peu ça.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

- Elles me motivent, hein, elles me motivent davantage. Un exemple clé par exemple, là maintenant, ils viennent de mettre les heures de relance. Ça m'a intéressé, ça me motive. Sans être hypocrite, on me demanderait comme ça, au pied levé régulièrement, de remplacer non je ne serais pas intéressé alors que les heures de relance. Oui, ça m'intéresse. Parce que voilà, y a cet avantage quand même avec les impôts. Donc oui, ça influence la motivation en tout cas, ouais.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

- Je dirais qu'avec la vie actuelle, ça joue énormément quand même. Oui, ça joue de manière générale, comme ça, j'ai déjà eu des collègues avec qui je discute, qui sont partis parce que, par exemple, on ne leur donnait pas un temps plein, ils étaient déjà dans l'institution depuis un moment, mais on ne leur accordait pas le temps plein, on leur permettait juste de faire des jobs à côté dans l'institution. Et il y en a qui sont partis. J'en connais au moins deux qui sont partis à cause

de ça parce que ailleurs on leur offrait un temps plein. Donc oui, ça peut faire partir hein, ou retenir les gens, voilà.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

- Oui, pour moi ça joue on va dire.... C'est relatif parce que, après un certain nombre d'années, il y a une certaine stabilité, une habitude de travail et tout ça. Je pense que le fait d'être longtemps dans une institution, ça peut moins inciter à partir. Juste pour une question d'habitude, d'horaires, de distance. Moi je sais que ça peut m'influencer à me dire non, je n'ai pas envie de tout chambouler. Maintenant au contraire, ce qui pourrait cependant m'inciter à bouger, ça serait peut-être un travail qui devient trop difficile et ingrat, on va dire ingrat. Voilà, oui, oui, si, si on sent de l'ingratitude dans l'institution. Je pense que moi, moi, ça peut beaucoup me déranger, me pousser à partir, voilà.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-Tiens, tu ne m'as pas parlé d'un avantage. Il y avait un avantage pour les enfants qui venaient à l'UCL, je pense. Je ne sais pas si c'est encore d'actualité pour le minerval, en tout cas on a un prix réduit pour les enfants du personnel, à l'époque ça fait 15 ans hein donc. Je ne sais pas si c'est en cours d'actualité, mais il me l'avait bien vendu au moment de l'entretien. Je n'avais pas encore d'enfant mais je m'étais dit, ça c'est intéressant comme avantage quoi. Et puis le reste des avantages, non, je l'ai su au fur à mesure avec les brochures. Les premières années je lisais beaucoup et puis et puis je trouvais que c'était insignifiant donc je me suis plus beaucoup intéressé. Voilà c'est ils peuvent faire mieux.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-En tout cas tout ce qui est avantage financier ça pèse beaucoup pour l'engagement et la motivation. Quand on sent que l'institution est reconnaissante et à notre écoute, au moment où on rencontre des difficultés, ça motive à s'investir plus. Cependant quand on se ne sent pas écouté en période difficile, ça démotive, aussi simple que ça. Il y a des périodes où on a eu des collègues qui sont partis de Saint-Luc et donc on avait des trous dans nos horaires et ça devenait très difficile, et on avait du mal à remplacer ou à trouver des intérimaires ou autre. On n'engageait pas et donc là, je me sentais démotivé quoi. Je n'avais pas envie de m'investir parce que j'avais l'impression de ne pas être entendu, voilà.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

- Les avantages en matière d'hospitalisation, type chambre privée. Nous travaillons dans l'hôpital, on sait quand même ce que c'est. Je trouve que c'est un bon confort pour les patients. Autre chose, un véhicule, ça c'est bien, en tout cas avantage véhicule, même si c'est amputé de notre salaire, mais je trouve que c'est un c'est un bel avantage. Une carte carburant par exemple. Ça aiderait pas mal de ménage. Donc oui c'est quelque chose qui motiverait pas mal de gens, c'est sûr. Sûr et certain. Y en a qui, par exemple, sont heureux de faire les soins à domicile rien que pour ça. Donc je sais que en tout cas dans les ménages, ça pèse le transport et tout ça. Et voilà, quand on a des enfants, on se déplace, on doit posséder une voiture pour l'hiver et tout ça enfin. Donc forcément c'est quelque chose qui pourrait motiver beaucoup de gens.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.4 Entretien Participant 4

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Je suis infirmière à Saint-Luc depuis 32 ans, je travaille en revalidation à mi-temps. J'ai travaillé au 34 (neurologie), j'ai travaillé aux soins intensifs, j'ai travaillé en hématologie au 56, ça c'est pour Saint-Luc.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Bien, quand je suis arrivé à Saint Luc, je travaillais en intérim, je travaillais beaucoup par peur de ne pas avoir assez d'horaire et donc comme je travaille plus qu'à temps plein, ce moment-là, j'ai décidé de me fixer et j'avais un copain qui était à Saint-Luc qui me disait viens, c'est le seul endroit où je n'avais pas testé.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Bah c'est surtout le côté formation qui m'intéressait, ça c'est chouette. Et puis quand je suis arrivée, bon, on a des brancardiers, on a des télé lifts, on a des moyens, on n'a pas d'utilité à faire. Enfin, il y a beaucoup de facilité qu'on n'a pas partout, faut bien en être conscient. Maintenant peut-être que c'est arrivé, mais à l'époque ce n'était pas le cas. On a le parking, ça aussi c'est pas mal, c'est une grosse facilité. Les repas, si on veut, on peut manger sur place à un prix réduit. C'est facile aussi. Mais bon, il y a des hôpitaux qui l'offrent mais pas tous. C'était surtout le côté formations qui m'intéressait. Les pathologies un peu différentes d'ailleurs quoi, parce que c'est universitaire, donc on a des choses un peu spéciales. C'est assez pointu, moi j'ai fait de la médecine générale. Dans les petits hôpitaux, ne t'apprends rien quoi tu vois, tandis que là tu as des trucs un peu spécifiques, tu as des maladies que tu ne vois pas ailleurs, qu'on envoie dans les hôpitaux universitaires parce qu'on ne sait pas ce que c'est. J'ai vu un tas de trucs qu'on ne voit pas ailleurs parce que c'est universitaire, ça, ça m'intéressait.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	4. J'ai essayé mais ça ne marche pas très bien. Par exemple j'ai essayé avec mes lunettes et on m'a dit que la mutuelle était plus avantageuse pour moi. C'est sympa mais je pense que c'est plus publicitaire.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	NON	6
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	7
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	4. Pour ceux qui habitent loin et qu'il y a du verglas c'est bien. Ça peut être chouette mais je ne vois pas beaucoup l'intérêt. Pour moi ça n'a pas beaucoup d'intérêt car j'habite à 6km mais pour d'autres peut-être.
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	4. Je pense la même chose que pour le Tangla Hotel.
Congés éducation payés	OUI	10. Je trouve ça chouette, c'est le but de Saint-Luc aussi, c'est universitaire,

		donc c'est formateur.
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	9.
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	5. Car ils sont obligés de rembourser un certain pourcentage donc ce n'est pas vraiment un avantage.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	7. On est mieux payés que dans un CPAS mais moins que dans d'autres établissements.
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	8
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	6. C'est une obligation légale, qui n'est pas respectée dans tous les CPAS, mais ça reste une obligation.
Primes de fin d'année	OUI	4. C'est obligatoire aussi.
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	8
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	OUI	8
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	9
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	OUI	8
Stages au sein de l'entreprise.	NON	8
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	9
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	OUI	7
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	NON	3. Je n'aime pas faire ça. Je trouve qu'on n'est déjà pas assez nombreux et si on part on

		met l'équipe en difficulté.
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	OUI	9
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	9. C'est protéger le personnel pour protéger les patients, c'est bien.
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	9.
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	5.
Fête des carrières	OUI	7. C'est sympa d'être reconnaissants mais personnellement je n'aime pas. Avant on recevait des pralines maintenant je pense que c'est fini, il n'y a même plus de speculoos dans les services.
Carte Edenrend lors du départ à la pension	OUI	9
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	OUI	9
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	9
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	9
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	5. C'est encore une obligation légale. Ce ne sont pas vraiment des avantages Saint-Luc, ce n'est pas eux qui l'ont décrété mais ils récupèrent pour faire leur pub.

-Il y a un autre avantage, quand j'étais en burnout, quand tu as un congé de maladie de longue durée, le premier mois est payé par Saint-Luc. Tu as le mois légal mais tu as le mois d'après encore tu vois, alors c'est plus légal, c'est payé par la mutuelle et tu as un salaire de Saint-Luc en plus. Et pour la pension, Saint-Luc offre une prime de départ.

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10.
Carte chèque-repas (hudarf)	NON	8. On a eu édenred une année mais on en a plus eu.
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasme)	OUI	9
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	OUI	8
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	8
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	9
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	NON	9
Aide au sevrage tabagique (CHC)	OUI	10. On a eu ça à un moment, moi j'ai arrêté de fumer comme ça, on m'avait donnée des pastilles.
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC)	OUI	10.

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-Je sais que Erasme était plus intéressant à l'époque. Ils avaient des avantages en plus et puis maintenant ils ont eu des problèmes financiers donc je ne sais pas s'ils les ont encore, dont les histoires d'assurance maladie, hospitalisation, ce genre de choses. Je ne sais pas si ça reste. Parce que je sais que nous, on a eu enfin à une époque, il y a quelques années, tous, tous les hôpitaux avaient des problèmes de sous. Et Erasme a failli y passer. Nous, on avait un plan pour redresser la situation. Mazy (directeur) est arrivé et on s'est relevé, mais je sais que Erasme de gros soucis.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

- Ben ça dépend des avantages, je pense que l'avantage formation joue beaucoup. Le reste, je ne sais pas. Ça dépend, il y en a qui croient qu'ils vont avoir des voitures de fonction, des horaires à la carte et tout ça, ils tombent de haut. Mais le côté formation, je pense que c'est un bel avantage.

- Vous pensez que c'est intéressant pour un hôpital d'investir dans les avantages pour attirer les gens ou vous pensez que les gens ne regardent pas vraiment?

- Je pense que c'est intéressant, surtout maintenant où il y a un manque de personnel. Tu as que l'embarras du choix, quand tu vois qu'on ferme des services à Saint-Luc par nombre de personnel, et ça ce n'est pas le seul endroit.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Bah je ne les connaissais pas quand je suis venue (rires). Donc ça n'a pas joué du tout Je les ai appris après. Je savais qu'il y avait des endroits où je n'avais pas envie de travailler, c'est tout. Il y avait quand même le côté universitaire que j'aimais bien donc je me disais, au niveau formations, les différentes pathologies, ça m'attirait.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

-Aucunement non. Moi j'aime bien le boulot que j'ai fait, donc je fais au mieux que je peux.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

- Je ne pense pas que ça se joue tellement, c'est l'épuisement qui fait que les gens partent.

-Vous ne pensez pas qu'il y a des gens qui pourraient quitter l'hôpital pour aller là où il y a plus d'avantages, par exemple de Saint Luc à Delta ? Enfin, est-ce que vous pensez que ça peut influencer ce genre de choses ?

-Si il y a plus de personnel, ça oui, mais le reste, je ne sais pas. Il y a des gens qui quittent la profession même s'il y a des avantages. Je ne suis pas sûre que ça joue beaucoup. On est parfois tellement épuisés. Tu changes de profession.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Pas vraiment. Enfin, faciliter le parking et les choses comme ça, oui. Parce que ce sont des soucis pour certains qu'on n'a pas donc c'est déjà une facilité de déplacement.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-On a une semaine de formation quand on arrive à Saint-Luc. Je sais plus si on en a parlé à ce moment-là et tout j'avais reçu une farde aussi. Je me demande s'il n'y avait pas dedans, des trucs d'informations, puis on reçoit le petit carnet avec les avantages, qui n'est pas très intéressant. C'est un peu au fur et à mesure qu'on reçoit des informations.

-Et vous pensez quoi de cette façon dont on est informés ? Est-ce qu'o est assez informé par rapport à tout ce dont on a droit ?

-Je pense que maintenant ils peuvent mettre plus le paquet là-dessus vu qu'ils cherchent du personnel. A mon vis ils informent plus qu'avant. Il y a des choses que j'ignoraient donc euh... on n'est pas assez informés.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

- Bah l'avantage formation, oui, ça m'a donné envie et j'ai été à plusieurs formations, j'ai été référente. Les trucs comme ça, oui ? L'envie d'apprendre, l'envie d'effectuer des recherches. C'est très chouette ça.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Bah s'alléger le travail, un peu moins de paperasse ce serait bien. Ça c'est très lourd je trouve. On est dans l'atelier, protégés, tous les jours avec cet ordinateur pour remplir des cases. Et je trouve ça un peu stupide parce que ça n'avance à rien. Ça nous prend du temps pour rien. Donc ce serait du temps qu'on pourrait passer à papoter avec des patients, à avoir un soutien moral ou un truc comme ça qui est perdu. Et ce soutien moral, moi c'est ce que je trouve important, de pouvoir partager. Je trouve que c'est aussi important qu'un médicament, tu vois ? C'est d'écouter, c'est d'être là pour le patient. Ouais donc un soulagement au niveau de de l'administratif en fait.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non, rien à ajouter.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.5 Entretien Participant 5

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Actuellement je travaille dans deux unités de soins intensifs. En fait je fais CVI 1 et CVI 2. Je suis à 80% et en fait je fais un mois sur deux. donc. J'ai signé mon contrat en août 2022. Avant je faisais beaucoup d'interim parce que vu que je faisais mon master en même temps, bah c'était un peu, c'était un peu compliqué de gérer les deux. Et mais donc voilà, officiellement je travaille depuis, j'ai signé mon contrat CDI en août 2022.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

- Bah en fait je pense que déjà pendant nos études on est fort lié à Saint-Luc parce que moi je sors de l'isei. Donc en fait, c'est un hôpital qu'on connaît bien. Et moi encore pendant mes études je travaillais en tant qu'aide-soignante, d'abord aux étages et puis en fait j'ai mis un pied aux soins intensifs, justement dans les unités où je travaille maintenant, et en fait je connaissais. Et puis une fois que je suis devenue infirmière et pendant ma spé SIAMU, bah du coup je jobais en tant qu'intérim dans ces unités puis j'ai continué. Et puis ce sont des services de cardiologie, en fait moi j'adore la cardiologie et aussi la technicité, les cas qui viennent de toute la Belgique, enfin même de l'étranger. En fait, c'est assez stimulant intellectuellement.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Je ne vois pas grand-chose à part la diversité des pathologies dont j'ai parlé avant, la stimulation intellectuelle, le fait que ça soit universitaire.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	2 car certains commerces ne sont même pas au courant.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	OUI	5, je n'ai jamais utilisé.
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	Je ne saurais pas noter car je ne suis pas au courant, il faudrait comparer avec les autres assurances.
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	2
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	2
Congés éducation payés	OUI	8
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	2 car pour moi ce ne sont pas des

		formations bénéfiques, elles ne sont pas à la hauteur de notre métier. Moi ce sont mes chefs de services et mes collègues qui organisent eux-mêmes des formations pour nous.
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	4
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	7
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	0
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	4
Les heures de relance pour les temps plein.	OUI	6, Moi je suis à 80% donc je n'en bénéficie pas.
Le mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée.	NON	6
Prime de parrainage	OUI	0, pour moi ça n'a aucun sens.
Primes de fin d'année	OUI	5, C'est bien mais je pense que c'est légal, c'est normal.
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	7
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	OUI	8
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	8, mais ça dépend des conditions. Est-ce que c'est vraiment accessible ou faut-il se battre.

Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	NON	8
Stages au sein de l'entreprise.	NON	8. Mais ça dépend. Par exemple on a le fils de notre cadre qui vient jobber et moi je trouve que c'est un peu délicat car avec les cadres les relations ne sont pas toujours faciles et du coup ça met une barrière.
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	7. Mais de nouveau je pense que c'est normal.
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	OUI	0, pour moi ça n'a aucun avantages.
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	OUI	5, on consulte un médecin ok mais on n'est pas prioritaires, il n'y rien d'autre qui suit, puis au niveau confidentialité je pense que ce n'est pas top.
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	NON	7
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	5, parce que pour moi c'est normal.
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	8.

Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmentée à 65 ans et 70 ans).	NON	5. Pour moi ce serait logique que Saint-Luc prenne tout en charge, comme dans les autres hôpitaux.
Fête des carrières	OUI	2
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	3 Car on ne connaît pas le montant.
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	7
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	2
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	3
Prime de départ à la pension	NON	5
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	6

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en avez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	10
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	OUI	8
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	OUI	7
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	8
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	10
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	OUI	10. Par exemple ici il y aura une équipe ARCA spécialisée, et en fait l'ALS qui est totalement prise en charge par

		les autres hôpitaux, bah nous il y a une asbl qui va prendre en charge la moitié mais nous on doit participer 200 euros. Pour en fait être formé à ce qu'on fait tous les jours. C'est sur base volontaire, mais quand même je trouve que c'est un peu limite.
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	6
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	NON	8
Epargne pension	NON	6
Carte carburant	OUI	8

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

- Non, enfin pour moi oui il y a un grand gap en fait entre les deux et je n'ai pas l'impression que c'est un lieu qu'en fournit des efforts parce que moi en signant mon contrat j'ai demandé 2 ans d'ancienneté. Et j'ai eu je pense qu'un an et en fait j'ai dû prouver plein de choses, que j'ai travaillé. En fait notre année SIAMU, dans d'autres hôpitaux c'est reconnu comme une année d'ancienneté et moi en fait j'ai dû prouver que j'ai jobé au moins mi-temps tous les mois. C'était vraiment très compliqué et en fait je trouve qu'ils ne font pas du tout d'efforts. C'est soit tu viens soit tu ne viens pas et voilà.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

- Bah moi personnellement, j'ai plus envie d'aller travailler dans un hôpital où j'ai plus d'avantages, où je sais que j'aurai un certain confort ou, par exemple, j'aurai des chèques repas, si j'habite loin que mon carburant est remboursé. Et si par exemple, si je suis hospitalisé, je peux bénéficier des soins dans mon hôpital, que c'est ça que ça soit moins cher et tout ça. Donc pour moi, c'est vraiment très... ça m'a fait beaucoup réfléchir à mon à mon engagement en fait, par rapport au choix d'hôpital.

-Et par rapport au recrutement d'autres personnes vous en pensez-quoi ?

- Oui je pense. Parce que voilà, on en parle souvent avec des collègues en fait, des nouveaux engagés et tout ça, et tout le monde a le même discours, que Saint-Luc n'offre aucun avantage pour nous. Voilà on fait le choix de travailler ici mais ce n'est clairement pas par rapport aux avantages qu'offre Saint-Luc.

(-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?) → Déjà répondu au-dessus.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

- Ça exerce quand même une grande influence. Bah enfin pendant le master aussi j'avais effectué un travail sur les bonus après des évaluations. Par exemple tous les x années on peut faire les évaluations du personnel et si par exemple elle est bonne, tu as un bonus. En fait moi ça me motiverait un peu plus. Enfin ça me motiverait plus à venir et en me disant que voilà en fait on est reconnu aussi pour ce qu'on fait.

-Et c'est quel type de bonus ?

-Que ce soit au niveau du salaire, ou une prime d'évaluation.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

- Bien sûr je pense que oui. En fait c'est la même chose, si on s'engage dans un hôpital où en fait on se dit bah voilà on a des avantages, on est reconnu et tout ça, en fait je pense qu'on n'a pas envie d'aller voir ailleurs. Ici, je ne dirais pas tous les jours, mais souvent on se demande mais en fait, qu'est-ce qu'on fait là. En fait, on a aucun avantage mais en plus de ça, manque de personnel, pas de soutien. On a la pression, enfin moi je parle un peu du cas des soins intensifs où il y a beaucoup de chirurgie cardiaque, on a la pression de la salle d'opération en fait, où on doit accueillir des patients parce qu'en fait la cardio ramène beaucoup d'argent. On a la pression de l'étage où on doit renvoyer des patients qui sont parfois, pour nous, pas du tout stables. On n'a pas le choix parce que...donc voilà si on se sent pas du tout reconnus et respectés peut être que voilà. Mais c'est le travail, faut que ça tourne. Mais le fait qu'il y ait, on va dire, des bonus ou avantages, en fait ça pourrait peut-être un peu pallier ce manque de reconnaissance.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Pour moi Saint-Luc n'offre pas d'avantages. Mais pourquoi je reste, moi en fait j'adore ce que je fais et j'adore beaucoup la cardio et voilà, Saint-Luc est vraiment très sectorisé, très spécialisé. On a beaucoup de nouvelle technologie, de nouvelles machines qu'il n'y a nulle part en Belgique ou en Europe. Nos médecins font du bon boulot, on a des cas rares. Donc en fait ce qui me retiens c'est plutôt la curiosité intellectuelle, j'apprends plein de choses, pour le moment. Peut-être que dans cinq ans je me dirai que j'aurai fait le tour. Et là peut-être que j'aurai une vie de famille, peut-être que je posséderai une voiture, et là je regarderai sûrement plus les avantages pour ma qualité de vie.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

- Peut-être qu'on m'a touché deux trois mots par exemple pour les congés, je savais que j'avais des congés annuels, mais je ne savais pas que les quatre jours CX c'était Saint-Luc qui les offrait. On reçoit le petit dépliant avec les avantages, mais bon parfois c'est vraiment ridicule donc. Parfois on

voit leur petites affiches avec les benefits at work, voilà c'est plutôt ça, mais on ne m'en a pas réellement parlé.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Ça pourrait renforcer mon engagement organisationnel je pense. Par exemple, si on avait des chèques-repas ou une carte carburant comme tu disais. Je me dirais pourquoi j'irais chercher ailleurs si je suis bien ici et j'ai ce qu'il me faut à 100%. Ce serait que bénéfique pour moi et je me dirais « Saint-Luc c'est trop bien », mais ce n'est pas le cas malheureusement. Je ne recommanderais pas Saint-Luc pour les avantages.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Pour moi la première chose ce seraient les chèques repas. Parce que Lucullus, pour moi ça n'a aucun sens et les prix ne font qu'augmenter donc en fait ce n'est plus du tout intéressant d'aller manger au Lucullus. Et je pense que même si eux ils regardent leurs chiffres, je pense qu'ils ont bien vu qu'il y avait une baisse. Puis tout ce qui est assurance hospitalisation, si jamais on est hospitalisé, avoir une chambre privée. Je trouve que c'est de la reconnaissance que Saint-Luc aurait envers son personnel, et pour moi il n'y en a pas du tout. Je ne trouve pas que Saint-Luc montre de la reconnaissance envers son personnel.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non je ne pense pas.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.6 Entretien Participant 6

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

(Enregistrer)

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Donc je me présente, je m'appelle X., je suis infirmière aux cliniques universitaires Saint-Luc depuis 2 ans plus ou moins, je travaille en revalidation médecine physique et je suis à 60%.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Alors de base, en fait, je travaillais dans un autre hôpital qui était le CHU Saint-Pierre et je suis venue travailler à Saint-Luc car c'était plus proche de là où je fais mes cours, parce que je fais mon master, et Saint-Luc offrait les congés éducation payés sans condition d'ancienneté. Et du coup, c'est pour ça que je suis venue travailler à Saint-Luc. Et j'avais déjà fait un stage dans le service où je voulais travailler. Je savais que c'était un service qui me plaisait donc ça m'a attiré aussi.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Personnellement, les avantages que j'ai à tirer des Cliniques Universitaires Saint-Luc, ce sont surtout les congés éducation payés. Et le fait que ce soit lié à mon université, donc ce sont les seules choses que j'identifie.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	2, personne n'utilise ça. En tout cas moi je n'ai jamais utilisé et les commerces sont souvent assez loin et ce ne sont pas des commerces très intéressants je trouve.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	OUI	4. Je n'ai jamais essayé.
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	6
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	OUI	4, Je ne vois pas l'intérêt, sachant que c'est juste à côté de l'hôpital.
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	4.

Congés éducation payés	OUI	10
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	5, Je trouve que c'est normal. Fin, les formations qu'on nous propose sont assez normales et je trouve ça logique qu'un hôpital propose ça.
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	6, en tout cas au niveau des transports en commun, le bus et cetera, il me semble qu'on est remboursé le minimum légal. Donc ce n'est pas vraiment un avantage. Un avantage ça aurait été d'être remboursé à 100% comme ça l'est par exemple pour le train. Ils font quand même l'abonnement train à 100%. Donc c'est intéressant pour les gens qui sont concernés par le train.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	10
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	5 car ça reste quand même cher.

Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	8, mais les repas qu'on nous propose c'est 0 sur 10, donc s'ils proposaient des bons repas, ce serait vraiment un avantage intéressant.
Les heures de relance pour les temps plein.	OUI	9
La prime de parrainage.	NON	2, je me vois mal essayer de convaincre quelqu'un de travailler à Saint-Luc pour que je puisse soutirer de l'argent derrière. Surtout que je ne vois pas trop pourquoi je convaincrai quelqu'un de travailler à Saint-Luc, honnêtement.
Primes de fin d'année	OUI	4, parce que c'est normal qu'on ait une prime et la plupart des entreprises offrent un 13e mois alors que nous ce n'est pas totalement un 13e mois.
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	10
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	NON	9
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	8

Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	OUI	10
Stages au sein de l'entreprise.	NON	10
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	8, même si je pense que c'est normal.
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	OUI	7, mais il me semble que ce n'est pas tellement plus avantageux que l'assurance que j'ai. Du coup je n'ai pas pris.
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	NON	6
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	NON	9, mais il faut beaucoup de temps avant d'avoir un rdv ici.
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	2, parce que c'est normal. Pour moi ce n'est pas un avantage.
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	10
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	9
Fête des carrières	NON	2
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	9
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	10
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	0 parce que je ne vois pas pourquoi quelqu'un reviendrait au Lucullus après avoir été

		pensionné.
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	10
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	10
Prime de départ à la pension.	NON	10

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	10. Pour moi, c'est la base des avantages et je ne comprends pas qu'on n'ait pas cet avantage.
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	OUI	10, je trouve que c'est vraiment... le respect pour le personnel et la considération parce que je trouve que ne pas offrir de chambre privée, c'est vraiment un manque de reconnaissance envers le personnel. Et je trouve que ça joue quand même beaucoup.
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	OUI	10 parce que ça motive une personne à apprendre une nouvelle langue, donc c'est un bénéfice autant pour le

		travailleur que pour l'institution finalement.
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	10
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	10
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	NON	10
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	10
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	NON	10
Epargne pension	NON	10
Carte carburant	NON	10

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-J'ai l'impression qu'il y a beaucoup d'hôpitaux qui ne font aucun effort au niveau des avantages. Mais si je compare à d'autres hôpitaux du style Delta, je sais qu'ils ont énormément d'avantages. Et si je devais être amenée à travailler dans un autre hôpital, je pense que je me dirigerais vers Delta pour ça. Parce que il me semble qu'ils ont beaucoup plus d'avantages que nous, donc. Voilà après, par exemple, si je compare à Saint-Pierre, là où j'ai travaillé, il y a des avantages que Saint-Pierre a et que Saint-Luc n'a pas et vice versa. Donc ça se discute. Mais par exemple quand je parle avec des gens qui travaillent à delta, ils ont les avantages qu'on a à Saint Luc, plus d'autres choses super intéressantes. Donc j'ai l'impression en tout cas qu'ils ont nettement plus d'avantages que nous.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

-Je pense qu'à notre époque ça joue énormément puisque je pense que les nouveaux diplômés ont une autre vision que j'ai envie de dire, les infirmières, les infirmiers qui ont plus d'ancienneté dans le sens où les nouveaux diplômés vont plus rechercher la rémunération. Ils vont beaucoup plus regarder les avantages que les infirmières de l'ancienne génération. Puisque on sait que maintenant la vie coûte très cher avec l'inflation, et cetera, c'est quelque chose qui joue énormément. Et je pense que les hôpitaux ont tout intérêt à miser sur les avantages qu'ils offrent, surtout en ces temps de pénurie de personnel.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Ca a joué sur moi pour venir fin, j'ai quitté un ancien hôpital pour venir ici, mais donc ça a joué pour moi parce que si je suis venue à Saint-Luc, c'était pour l'avantage des congés éducation payés. Donc finalement c'est quand même l'avantage que j'ai regardé. Et si par exemple, ils me refusaient les congés payés, je n'allais pas signer à Saint-Luc. Donc ça veut dire que les avantages ont beaucoup joué sur mon recrutement, ça c'est sûr. J'ai envie de même dire à 90% parce que sinon je n'aurais pas travaillé à Saint-Luc.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

-Elles influencent quand même beaucoup. Je pense que j'aurais plus envie de me donner à fond, quitte à faire un peu plus que ce que je dois faire, si je savais que derrière l'argent allait suivre ou les avantages allaient suivre, mais là non, honnêtement. Je sais qu'on est, voilà, on est payé au minimum au niveau des transports, on est remboursé au minimum. Enfin, on n'est pas payé le

minimum, on est bien payés, mais voilà, tout le reste c'est le minimum. Et du coup ça ne me donne pas envie de me dire « Ah, on m'offre plein de choses. Du coup je vais me donner à fond dans mon travail », non. Si je me donne à fond dans mon travail, c'est plus pour mes propres valeurs, mais pas parce que on me donne des récompenses derrière.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

-De nouveau, je pense que ça joue de plus en plus un grand rôle. Je sais que entre collègues, on parle beaucoup de ça et que il y a des gens qui pensent réellement à quitter Saint-Luc à cause de ça. Surtout quand on voit que il y a d'autres hôpitaux qui ont compris que c'était vraiment là-dessus qu'il fallait jouer en ce moment pour attirer plus de personnel du coup évidemment, bah il y a des gens qui ont envie de quitter Saint-Luc pour aller vers d'autres hôpitaux du style Delta où ils savent qu'il y a plus d'avantages et du coup plus de personnel aussi vu que comme ils ont beaucoup d'avantages ça attire plus de gens. Donc je pense que c'est une boucle en fait.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Moi ça joue quand même pour moi. De toutes façons, bon j'ai prévu de quitter Saint-Luc à la fin de mon master mais si j'avais prévu de rester à l'hôpital, enfin, dans le milieu hospitalier, pendant plusieurs années, je serais sans doute partie dans un hôpital avec plus d'avantages parce que, par exemple, il y a des hôpitaux qui remboursent totalement les consultations, pas que les tickets modérateurs. Il y en a peut-être qui vont avoir des assurances hospitalisations plus intéressantes. Donc à partir du moment où y a seulement le parking et les congés éducations payés qui m'intéressent à Saint-Luc, je pourrais me diriger vers un hôpital qui offre non seulement les chèques repas, le parking et d'autres choses que je vais vraiment utiliser. Donc oui. Ça, ça joue sur moi.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-Alors honnêtement je pense qu'on ne m'a jamais touché un mot sur les avantages auxquels j'avais droit. Il y a certains avantages que j'ai appris de mes collègues. Il y en a d'autres que j'ai appris à ma journée d'accueil mais très peu et en fait je sais qu'ils sont accessibles sur Intranet et j'étais allé voir et effectivement je n'étais presque au courant de rien. Et j'ai l'impression qu'on ne nous pousse pas non plus à aller vérifier ce qu'on a comme avantage. On ne nous en parle pas trop peut-être pour qu'on ne les utilise pas trop, je ne sais pas. J'ai aussi oublié le livret avec les réductions, ça on nous les offre, enfin on nous les donne mais de nouveau, les réductions ne sont pas très intéressantes.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Ben ça renforce beaucoup parce que s'il y avait beaucoup plus d'avantages intéressants, je recommanderais Saint-Luc par exemple, à des stagiaires, aux étudiants qui viennent chez nous. Ou alors même à des amis qui travaillent ailleurs, je pourrais leur dire « à Saint Luc, vous aurez ça, ça, ça » et voilà. Et puis moi je me sentirais beaucoup plus considérée par Saint-Luc et respectée et du coup ça me donnerait envie de rester. Par exemple, une fois que j'ai mon master, ça me donnerait peut-être envie de rechercher un poste qui valorise mon master mais dans Saint-Luc, alors que là je ne me sens pas vraiment considérée par Saint-Luc. Qu'on soit là, qu'on ne soit pas là. On nous met la pression avec le manque de personnel, et cetera, mais on n'essaie pas de nous motiver derrière et on

ne nous montre pas qu'on est important vu que par exemple on n'a même pas de chambre individuelle, en cas d'hospitalisation. Je trouve que ça par exemple, c'est super significatif quant au degré de respect par rapport aux employés.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Déjà, les chèques repas, je pense que c'est vraiment la base des avantages. J'ai même un peu honte de dire que on ne reçoit pas de chèque repas quand je parle avec des gens honnêtement. Il y a très, très peu d'entreprises qui n'offrent pas les chèques repas. Je dirais la chambre hospitalisation individuelle. Même si ce n'est pas, voilà, comme je te disais avant, ce n'est pas quelque chose qu'on va nécessairement beaucoup utiliser ça mais c'est juste un signe de respect. Ce n'est pas un avantage financier mais c'est vraiment, ça montre vraiment la considération. Je dirais que la carte carburant, ils pourraient vraiment jouer là-dessus pour attirer du personnel quand on voit l'inflation et l'augmentation du prix de l'essence, et cetera. Bon principalement la carte chèque repas parce que je pense que automatiquement avant de signer un contrat dans une organisation, si on nous dit qu'on n'a pas de chèque repas, je pense que ça va un peu repousser. Enfin ça peut repousser vraiment beaucoup de monde. Parce que ils savent qu'ils pourront le trouver très facilement ailleurs, cet avantage-là.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Moi je pense que c'est vraiment une stratégie sur laquelle il faut jouer pour recruter du personnel parce que les conditions de travail elles sont très compliquées à changer. Surtout que, bah comme il y a une pénurie et comme je disais c'est un peu une boucle, il y a de moins en moins de personnel ce qui fait que les conditions sont de moins en moins bien et donc attirer le personnel en changeant les avantages, c'est vraiment là-dessus qu'il faut miser. Parce que changer les conditions de travail ce n'est pas si facile, parce que la population vieillit, il y a de plus en plus de soins, de plus en plus de patients. Donc ça ne va pas être si facile de le faire. Et la condition de travail qu'on pourra améliorer ce serait avoir plus de personnel et avoir plus de personnel, on pourrait l'avoir avec plus d'avantages. Donc je ne dis pas que ce serait la solution à tout problème mais je trouve que c'est très intéressant de miser là-dessus en tout cas. Et surtout que je tiens à préciser que par exemple, déjà le métier de soignant est assez compliqué au niveau des horaires, surtout en hospitalier. Les horaires sont irréguliers, et cetera. Et par exemple, quelquefois on se dit, « Ah ben cette personne, je ne sais pas, elle travaille à la stib ou elle travaille dans un bureau. Elle a des horaires réguliers donc au niveau de la vie de famille c'est plus facile. Et en plus de ça, elle possède une voiture de société, elle a un ordinateur de société, elle a un téléphone de société, elle a plein d'avantages et nous, on se demande ce qu'on fait là ? Notre métier est difficile en plus de ça. Bon ça va, le salaire à Saint Luc est correct mais on se dit tous les avantages à côté desquels on passe. On ne comprend pas trop en fait ce qu'on fait là quelquefois, donc voilà.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.7 Entretien Participant 7

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la

perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Je suis à temps plein, depuis 2007 je pense. Je suis aide-soignante à 100% dans l'équipe mobile de nuit.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Je n'ai pas beaucoup réfléchi, j'ai postulé et ils m'ont pris direct. J'avais besoin de travailler quoi. Ce n'est pas forcément que j'ai choisi, c'est au hasard quoi.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Maintenant ce qui m'intéresse ce sont les vélos, mais tu as le droit d'emprunter un vélo pour un mois. Maintenant je vais avoir un vélo électrique pour un mois pour essayer. Ça fait déjà quelque temps que j'utilise ça, tu dois avoir un contrat fixe à Saint-Luc et tu dois venir à vélo. Je viens déjà à vélo mais le mien n'est pas électrique donc je vais essayer. Maintenant, il y a aussi que c'est tout près, je n'habite pas loin. J'ai un contrat nuit donc je ne fais que des nuits et pour l'instant ça m'arrange très bien. C'est surtout ça. Et en plus je me suis inscrite chez express médical donc je peux faire des prestations en plus à Saint-Luc. Et par exemple maintenant ils viennent de mettre en place les heures de relance, ça c'est aussi un avantage. Je trouve que ce n'est pas assez et moi je fais beaucoup en plus avec les intérim, et si j'ai bien compris, quand tu fais les nuits tu ne peux prester que dans ton équipe et en plus la prime de nuit n'est pas exonérée. Bon c'est déjà pas mal mais ce n'est pas assez.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10. J'y gare mon vélo.
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	3, je n'utilise pas.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	NON	Je ne saurais pas noté.
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	OUI	5. J'ai utilisé mais je vais changer car

		le service client n'est pas bien.
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	6
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	6
Congés éducation payés	OUI	9
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	10
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	6, C'est un avantage pour ceux qui viennent en train. Avant je venais en métro et pour moi c'était suffisant.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	5. En tant d'aide-soignante, tu n'as presque rien pour les avantages d'avoir accepté un horaire de dernière minute.
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	0, je ne mange jamais les plats ici et on n'a pas les chèques-repas.
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	0
Les heures de relance pour les temps-plein.	OUI	10, Je trouve que c'est très bien, c'est plus que très bien. Ça m'arrange très bien et je pense que l'hôpital gagne aussi. C'est juste que c'est très difficile

		d'avoir des heures de relance dans ton service.
Prime de parrainage	NON	10, au moins ils ont fait quelque chose.
Mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée.	NON	10
Primes de fin d'année	OUI	6, On a quand même quelque chose, mais ailleurs si j'ai bien compris ils ont tout à fait un 13 ^e mois quoi. Pourquoi nous on n'a pas le 13 ^e mois qu'ils ont partout ?
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	8
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	NON	10, ça permet aux parents de mieux s'organiser.
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	10
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	NON	10
Stages au sein de l'entreprise.	OUI	5, pourquoi pas donner l'accès à tout le monde ? C'est quand même plus équitable.
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	10
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	NON	Je ne saurais pas noter car je devrais comparer.

Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	NON	10
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	NON	8, Je ne comprends pas car je paye toutes mes consultations, je ne savais pas.
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	6
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	10, je l'utilise.
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	Je ne saurais pas noter car je n'étais pas du tout au courant, il faut se renseigner où pour ça ?
Fête des carrières	OUI	0, personne n'y va.
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	8
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	9
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	7, C'est bien pour les gens qui ont besoin.
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	10
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	10
Prime de départ à la pension	NON	10

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	10, ça

		c'est parfait, pour moi c'est plus que 10.
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	OUI	10
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	10
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	10
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	10
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	NON	10
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	10
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	NON	10
Epargne pension	OUI	10
Carte carburant	OUI	10, ça attire.

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-Il y a une différence et je pense que ce que les autres hôpitaux offrent c'est beaucoup mieux.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

-Maintenant c'est super important car tu te renseignes quand même avant de postuler. Je dirais que ça joue à 70%.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Ca n'a pas vraiment joué car je n'avais pas comparé avec les autres hôpitaux avant de travailler à Saint-Luc.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

-Tu es plus motivé si tu travailles avec les heures de relance et que tu n'es pas taxé. Car si tu dois payer je ne sais pas combien d'heures aux impôts ce n'est pas intéressant, donc tu es plus motivé si tu prestes ces heures-là.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

-Bah les gens comparent, maintenant tu peux vraiment choisir, le service, l'hôpital. Tu choisis les hôpitaux qui donnent plus d'avantages mais je ne sais pas si c'est tellement ça car malgré tout, tu choisis un service aussi, tu te renseignes sur les conditions. Je dirais que ça joue à 60%, pas plus. Parce qu'il y a certaines conditions, certaines choses qui jouent énormément. Par exemple, les programmes informatiques. Mais ça joue quand même.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Ca ne joue aucunement.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-J'ai surtout été informée via mes collègues. Je trouve que je n'ai pas été assez informée par les ressources humaines, par rapport à l'assurance, ils ne te disent rien. Par rapport à l'information, si tu ne poses pas de questions, si tu n'investigues pas vraiment tu n'as rien comme information. Je trouve que c'est assez négatif.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Il y a certaines choses qui sont quand même bien, mais moi j'ai fait plusieurs hôpitaux en intérim et je ne vois pas trop la différence. Ca ne joue pas vraiment pour moi.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Être un peu plus clairs au départ. Ne pas jouer avec les gens avec IFIC 15. Essayer d'être clair et cohérent dans toutes ces décisions. Et motiver plus les gens avec certaines avantages qui peuvent influencer la motivation malgré tout. Par exemple la carte chèque-repas peut influencer très fort, et le 13^e mois ça peut aussi jouer énormément. Les frais des transports,... Et par exemple, à Bordet, ils offrent tout simplement les consultations gratuites. Ici je ne sais pas comment ça se passe mais moi je paye toutes mes consultations, donc on n'est pas vraiment informés. Être plus clairs dans tout ça, ou bien avoir une personne de référence qui peut t'expliquer ce genre de choses car il n'y a personne qui ne t'explique rien. Moi je trouve qu'on n'est pas informés, si tu n'investigues pas un peu près de tes collègues tu n'es pas informé.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.8 Entretien Participant 8

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Alors moi c'est X., infirmière aux CUSL depuis le mois de novembre. Je travaille à l'ua2 en revalidation, à 50%. Et avant ça j'étais intérimaire pendant 6 ans aux CUSL aussi.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Les facteurs qui ont influencés c'est déjà le fait de connaître très bien Saint-Luc, d'avoir travaillé là pendant 6 ans. Le fait que ça ne soit aussi pas très loin de chez moi. Et puis beaucoup de choses, je trouve que le programme informatique epic m'a beaucoup motivée à travailler là car je trouve que c'est facile à utiliser.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Malheureusement, je n'en vois pas vraiment car on n'a pas de chèques-repas. C'est le seul avantage que j'aurais à tirer en travaillant dans n'importe quel type d'entreprise. Beaucoup d'hôpitaux les proposent mais Saint-Luc non. Alors ils t'attirent avec d'autres avantages comme quoi ils payent un peu plus que d'autres hôpitaux, mais quand tu compares la différence avec les autres hôpitaux il n'y en a pas vraiment. Mais je pense qu'il y a d'autres avantages comme les chèques cadeaux. J'entends beaucoup parler de s'inscrire sur des sites où tu peux gagner de l'argent ou une place de cinéma, ou une place à Walibi. Donc je pense qu'il y a ces avantages-ci. Je ne sais pas si on retrouve ces avantages-là dans d'autres hôpitaux, Mais en tout ici ils jouent avec ces avantages là pour recruter. Et puis je pense que ce qui permet de recruter le plus de monde à Saint-Luc, c'est la dimension de travail. Je pense qu'il y a une dynamique de travail qu'on ne retrouve pas forcément dans d'autres hôpitaux.

-Vous savez me décrire cette dynamique ?

-Bah déjà moi qui vient de commencer, déjà depuis 3 mois, mais qui suis jeune employée fixe à Saint-Luc, il y a des formations. Et ces formations nous permettent quand même de rencontrer d'autres personnes qui viennent de commencer aussi, de créer des liens. Le fait de participer à des formations ça nous permet aussi de connaître ceux qui travaillent à Saint-Luc et ceux qui ont une place importante à Saint-Luc. Comme la directrice du département infirmier, je peux enfin mettre un visage sur les noms que j'entendais comme Mr Mazy (rires). Et je pense que tout ça crée quand même une certaine dynamique de travail. Et puis il y a aussi l'infrastructure qui crée une dynamique de travail, avec les nouveaux projets comme les nouveaux bâtiments etc., ça peut attirer du monde.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	NON	5. C'est un avantage mais pas trop, il faut prendre le temps de le faire, je préfère avoir

		directement de l'argent (rires).
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	OUI	7. Je n'ai jamais fait mais c'est déjà beaucoup plus accessible.
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	8
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	6. Je ne vois pas l'intérêt... de nous proposer ça alors qu'on pourrait nous proposer autre chose de plus intéressant comme les chèques repas.
- Je ne sais pas trop pourquoi Saint-Luc nous refuse les chèques repas avec le nombre de fois où les gens se sont plaints de ça. Mais du coup ils essaient de nous proposer autre chose, mais ça reste quand même un budget pour eux de nous proposer ça ? Donc finalement ça pourrait revenir au même de nous proposer autre chose. Moi je savais ce qui m'attendais en travaillant à Saint-Luc, car je connaissais déjà, il y avait plein de personnes qui m'avaient dit comment ça se passait et ce que t'as comme avantages. Il y en avait que je ne savais pas comme les assurances. Alors que j'ai entendu beaucoup de personnes qui ne connaissaient pas du tout Saint-Luc, qui ont vu une offre, ils ont été passer un entretien. Pendant l'entretien ça se passe bien, on leur parle surtout du barème, du salaire et de quelques avantages. Ensuite ils leur disent qu'il n'y a pas la carte chèque repas mais ils leur disent que « on paye un peu plus que d'autres institutions », mais finalement, non seulement ils ne payent pas plus, mais en plus ils ont ces avantages-là qui ne servent à rien car on ne va pas forcément les utiliser, ils veulent t'endormir un peu.		
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	6. Idem.
Congés éducation payés	OUI, c'est aussi pourquoi je suis venue travailler à Saint-Luc car je fais mon master.	9
Formations afin de développer ses compétences.	OUI, on m'en parle	8

	beaucoup mais je ne vois pas qui ont doit contacter pour avoir ces formations. Mais j'en ai eu et je trouve ça intéressant.	
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	4 car ce n'est pas forcément un avantage, ils ne remboursent presque rien pour les voitures. Ce n'est rien du tout. Et pour les transports en commun c'est assez faible aussi, en plus ce n'est pas rapport à ton temps de travail.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	8
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	7. Je n'y vais presque jamais.
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	8, On ne parle pas de la qualité du plat (rires).
Les heures de relance pour les temps plein	OUI	7. Oui, c'est avantageux pour les temps plein, moi je n'en bénéficie pas. Ça

		permet d'attirer plus de monde pour ceux qui veulent travailler à temps plein.
Le mois extra légal en cas de maladie longue durée.	NON	8
Primes de fin d'année	OUI	9
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	9
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	NON	7
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	7
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	OUI	7
Stages au sein de l'entreprise.	NON mais c'est logique.	7
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI,	6, mais il y a beaucoup d'hôpitaux qui font ça. Je ne trouve pas que c'est vraiment un avantage.
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	NON	7
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	OUI	7, mais on n'a presque jamais le temps
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	NON	8
Vaccin contre la grippe sur demande.	NON	7
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	8
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	7
Fête des carrières	NON	10, mais je

		ne dirais pas que c'est un avantage.
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	6, ils pourraient la mettre plus tôt.
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	8
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	5, ce n'est pas un avantage pour moi, je ne sais pas qui voudra revenir là.
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	7
Prime de départ à la pension	OUI	7
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	5, pour moi ce n'est pas vraiment un avantage car c'est dans la loi.

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	10
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasmus)	OUI	8
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	8
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	7
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	8
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	NON	9
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	7
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	NON	8

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-Saint-Luc propose beaucoup d'avantages mais il y en a beaucoup qui ne sont pas vraiment des avantages, qui sont plutôt logique comme par exemple, la prime des pensionnés. Mais par exemple ce que tu viens de me dire par rapport à la Clinique de l'Europe c'est quand même plus intéressant.

Par exemple, les réductions dans les magasin, les réductions sur les sites, moi qui suis une flemmarde je ne vais jamais faire ça (rires). Moi il me faut du concret.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

-Bah oui ça peut attirer du personnel c'est sûr. Mais moi, par exemple, quand j'ai passé mon entretien, à part un ou deux avantages qu'on m'avait cité comme le parking gratuit, on ne m'a rien cité de plus. Donc finalement je pense que ça dépend des gens. Moi je voulais absolument travailler à Saint-Luc donc je n'avais pas vraiment besoin d'être attirée par les avantages. Mais tu en as d'autres qui vont être attirés, et tous ces avantages-là c'est un peu pour les endormir.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Le seul avantage qui a joué ce sont les congés éducations, le fait que Saint-Luc soit à côté de l'université où je fais mes cours. On n'en a pas parlé mais niveau technologie, eux ils ne le présentent pas comme avantage mais moi je trouve que c'est un avantage, par exemple epic (système informatique) est un gros avantage je trouve. Par rapport à d'autres hôpitaux, il y a d'autres systèmes informatiques différents. Ici c'est quand même une technologie de pointe. Ça peut attirer pas mal de personne, maintenant ceux qui ne connaissent pas ils ne savent pas, moi c'est parce que je connaissais.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

-Bah je peux comprendre que par exemple, les heures de relance et les sursalaires puissent motiver. Je pense que si j'étais à temps plein j'en profiterais et que ça pourrait plus me motiver à venir travailler.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

-Je pense que des infirmiers pourraient changer d'hôpital à cause de ça, il y a quand même beaucoup de personnes qui trouvent ça important les chèques-repas. Par exemple, quand je dis à mon mari qu'on n'a pas de chèque-repas il est choqué, car la plupart des entreprises ont les chèques-repas. Mais après voilà, il y a d'autres avantages que certains hôpitaux n'ont pas comme l'accès au parking. Mais oui, il y en a qui peuvent changer d'hôpital et aller vers là où on offre les chèques-repas car ça augmente le salaire. Après il y a un truc, un peu rien à voir, mais a me concerne moi et d'autres personnes, c'est que je peux porter le voile, il y a très peu d'hôpitaux qui proposent ça. C'est quand même quelque chose qui attire pas mal les personnes qui veulent porter le voile. Après on ne peut pas le porter comme nous on le porte mais c'est déjà ça. Et le seul truc c'est qu'il faut porter le voile blanc qu'ils proposent eux.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Il y a un avantage qu'on n'a pas dit, mais l'air de rien c'est intéressant d'être écartée quand tu tombes enceinte. Après ils ne le mentionnent pas car peut-être qu'ils vont recruter pour les mauvaises raisons, mais ça reste un avantage. Et c'est vrai que ça me pousse à rester à Saint-Luc. Mais pour d'autres choses aussi, le fait qu'il y ait les congés éducations payés, le fait que ce soit à côté de là où je suis mes cours, le fait que je connaisse bien. Parce que c'est vrai qu'on dit souvent que plus on connaît un hôpital, moins on a envie de changer et commencer à aller trouver autre chose. Puis la dynamique de travail est différente que dans d'autres hôpitaux où c'est souvent

chacun pour soi, ici il y a assez d'entraide, ça dépend d'une équipe à une autre mais il y a quand même pas mal d'entre-aide.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-Bah là maintenant avec toi (rires). Je n'ai presque pas été informée, à part les deux petits avantages qu'on m'avait dit à mon entretien parce que j'avais posé les questions, et d'autres petits avantages qu'ils ont cités à la formation JAI. Je ne sais pas comment les gens s'informent par rapport aux avantages, peut-être qu'ils citent beaucoup plus d'avantages à l'entretien pour ceux qui ne connaissent pas Saint-Luc.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Je pourrais difficilement « vendre » Saint-Luc je pense, je ne pourrais citer que quelques avantages. Mais l'air de rien, les chèques-repas c'est quelque chose qui joue beaucoup. C'est pour ça que j'aurais du mal à convaincre quelqu'un de venir travailler à Saint-Luc. Je citerais la dynamique d'équipe, le fait qu'il y a quand même une certaine qualité des soins qu'on peut moins retrouver dans d'autres hôpitaux. On est quand même connu pour avoir des soins de qualité plus élevés. Il y a un nouvel avantage qu'on n'a pas cité non plus mais qu'on nous a dit à la formation JAI, c'est la prime que tu reçois si tu fais un parrainage. Si tu dis à une amie « viens travailler à Saint-Luc », tu reçois une prime. À 6 mois tu reçois 500 euros et à 1 an tu reçois 500 euros en plus donc au total ça fera 1000 euros. C'est bien mais en même temps je ne saurais pas comment attirer quelqu'un à Saint-Luc. Mais je ne sais pas si la personne recrutée touche quelque chose. Mais je me vois mal convaincre quelqu'un de venir travailler à Saint-Luc juste pour que moi, je puisse toucher de l'argent.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Les chèques-repas (rires). C'est dommage, parce que dans les avantages que tu m'as cités pour moi il y a la moitié qui ne sont pas vraiment des avantages. Même par exemple les avantages sur le Lucullus, il faudrait comparer avec les autres hôpitaux, car peut-être qu'ils citent ça comme un avantage mais que c'est moins cher ailleurs.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.9 Entretien Participant 9

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

-Oui.

(Enregistrer)

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

-Ça fait 5 ans que je travaille à Saint-Luc comme infirmière, j'ai commencé en novembre 2018. Et avant j'ai fait de l'intérim, un peu comme job étudiant parce que à côté je faisais la spécialisation en psychiatrie. Et puis en même temps pour ne pas oublier mes soins et tout j'ai fait de l'intérim. Puis après je n'ai pas aimé la psychiatrie donc j'ai abandonné. Et comme j'avais travaillé plusieurs fois à l'ua2, j'ai aimé donc j'ai postulé là-bas et ils m'ont pris directement.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

-Comme j'ai étudié à l'ISEI, j'avais souvent des stages à Saint-Luc et donc je connaissais bien l'hôpital donc j'ai postulé là-bas car les autres hôpitaux je ne connaissais pas trop, c'était inconnu donc j'avais peur (rires).

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

-Non pas vraiment. Comme c'est un hôpital universitaire, je pense que c'est un bon hôpital, c'est réputé. A part ça pas grand-chose. Puis il y a le fait que je me suis habituée.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	10, je n'utilise pas car je viens en transport mais c'est très important de savoir se garer gratuitement quand on possède une voiture.
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	3, Je ne prends même plus le carnet ça ne sert à

		rien. Souvent ce sont des magasins qu'on ne connaît même pas ou qui sont au bout du monde. Si c'étaient des magasins plus connus comme carrefour, Lidl, ce serait utile.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	NON	6
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	3
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	OUI	2, Je ne trouve pas que c'est utile personne ne va utiliser ça.
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	OUI	2.
Congés éducation payés	NON	9
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	8
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	4, Ça va ils te remboursent une partie, mais ce que je ne trouve pas normal c'est qu'ils payent ton trajet pour venir au travail mais pas pour rentrer à la maison.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	8
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	2, J'aurais préféré avoir

		les chèques-repas, je n'y vais jamais.
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	3, Je ne mange jamais les plats qu'ils donnent, ça ne donne même pas envie.
Les heures de relance pour les temps plein.	OUI	8, Mais quand tu es temps plein tu n'as pas le temps d'en faire beaucoup.
Le mois extra-légal en cas de maladie longue durée.	OUI	10. Mais je pense qu'ils ne le font plus car je n'ai pas pu en bénéficier quand je me suis faite opérée.
Prime de parrainage.	NON	3. Ce n'est pas vraiment un avantage pour moi, c'est juste pour que Saint-Luc gagne du personnel.
Primes de fin d'année	OUI	6, Ils ne donnent pas grand-chose, les autres hôpitaux donnent plus, ils donnent un 13 ^e salaire.
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	NON	5, c'est un petit avantage quoi.

Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	NON	4
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	4
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	NON	5
Stages au sein de l'entreprise.	NON	4, Mais je trouve qu'il n'y a pas trop de problème pour avoir un stage même si on n'est pas un enfant du personnel, je ne pense pas qu'il y ait un problème de place. En plus ils veulent des stagiaires.
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	7
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	NON	2 car ce n'est pas beaucoup plus avantageux.
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	OUI	5, Je ne trouve pas que c'est vraiment intéressant car quand tu prends un rdv tu ne peux pas choisir l'heure donc ça ne t'arrange pas parce que dès fois tu es en plein soin ou alors c'est

		quand ton shift est déjà fini donc tu dois attendre.
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	OUI	5, Je trouve que c'est un peu de l'arnaque parce qu'ils ne précisent pas sur quels soins il y a les réductions. Donc prends des rdvs avec ton conjoint en pensant que vous aurez des réductions et puis en fait il n'y en a pas et on nous dit que les soins qu'on a pris ne sont pas compris dans ces réductions.
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	3, Je ne trouve pas que c'est un avantage car pour eux c'est obligatoire de faire vacciner le personnel qui veut le vaccin.
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	8
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	6
Fête des carrières	OUI	4, Je trouve que c'est un

		grand hôpital, il y a des gens qui travaillent énormément d'années chez eux, ils pourraient au moins offrir un cadeau ou donner un chèque.
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	6
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	6
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	0
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	3, c'est bien pour ceux qui habitent aux alentours de l'hôpital.
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	5, ils pourraient en offrir plus, on a quand même un travail lourd donc ils pourraient donner plus de congés.
Prime de départ à la pension.	NON	6, ça dépend de la somme.

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	10, ça aide beaucoup. Il y a

		beaucoup de gens qui l'ont et d'autres hôpitaux qui offrent.
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasme)	NON	7
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	OUI	8
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	OUI	9, C'est intéressant, moi j'aimerais suivre des cours de néerlandais donc ça m'aurait beaucoup intéressé qu'ils offrent ça.
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	8
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	OUI	9
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	7, je ne pense pas que beaucoup de gens voudraient faire ça.
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	NON	8
Epargne pension	NON	9
Carte carburant	NON	9

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-Je trouve que certains hôpitaux ont des avantages plus intéressants. Comme les chèques-repas, les cours, la carte carburant etc.. Mais ici à Saint-Luc ce qui est avantageux ce sont les sursalaires. Mais si on regarde, les avantages de Saint-Luc ce ne sont pas vraiment des avantages.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

-Je trouve que ça joue beaucoup. Il y a beaucoup de gens qui regardent les avantages avant d'aller dans un hôpital. Moi j'avais ma copine qui travaillait à Saint-Pierre, elle avait des avantages mais ils n'étaient pas très bien du coup elle a changé et elle est partie à Erasme. Moi je trouve que d'une personne à l'autre c'est différent. Ici à Saint-Luc il n'y a pas beaucoup d'avantages je trouve, mais comme je t'ai dit je suis habituée à Saint-Luc donc je préfère rester.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Moi franchement, quand je suis venue à Saint-Luc, je n'ai pas vraiment regardé les avantages. J'ai regardé le fait que je connaissais l'hôpital, j'avais fait des stages, des intérim, je connaissais l'unité u2, je connaissais l'équipe donc j'étais sûre que je n'allais pas dans l'inconnu. Je pense que quand tu as plus de stages, et que tu es à l'ISEI etc. ça joue quand même sur ton choix de travailler à Saint-Luc.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

-Ça influence quand même. Si tu sais que tu es récompensé ça te motive. Si tu travailles et que tes efforts ne sont pas récompensés tu n'es pas motivée quoi. Ici quand ils avaient dit qu'on avait les heures de relance pas taxées, ça a motivé beaucoup de personnes à venir travailler et faire des heures en plus. Par exemple parfois l'après-midi quand on ne trouve pas d'infirmières, il y en a certains qui ont travaillé le matin et qui acceptent de rester pour l'après-midi si c'est compté comme heure de relance. Si ce n'est pas ça personne ne veut rester. Ça motive beaucoup. Si on donne plus de récompenses ça motive plus le personnel.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

-Ça joue à 50% je pense. Le reste c'est que t'es habitué à l'hôpital, tu connais l'hôpital, ça dépend aussi si tu es bien dans ton équipe, si tu as des bonnes relations, ça te retient aussi.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Pour moi le plus important c'est l'ambiance de travail. Si le travail devient lourd, si l'ambiance de travail et l'équipe se détériore, c'est difficile à supporter. L'important c'est la santé mentale. Même si tu as des avantages mais que tu n'es pas bien dans ton équipe, qu'il y a trop de travail et trop de charge de travail, ça je ne pourrais pas supporter.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-Bah c'est surtout via le petit carnet, j'ai regardé un peu en bref la liste sur l'intranet mais je vois qu'il n'y a rien de très intéressant donc je ne regarde plus. Sinon c'est plus du bouche à oreille, les collègues qui en parlent donc j'en entends parler par le personnel quoi. Je ne me rappelle pas qu'on m'en avait parlé quand j'ai été engagée. Je trouve qu'on devrait être plus informés quand on est engagés. Et ils devraient être plus précis, par exemple pour les tickets modérateurs, ils ne précisent pas sur quels soins ils font ça.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Oui, s'il y a plus d'avantages on se sent soutenus. C'est de la reconnaissance envers nous ; nous on effectue bien notre travail et ils nous récompensent. Donc ça joue beaucoup. Après on pourrait ensuite dire à d'autres personnes que dans notre hôpital, si on travaille bien on est récompensés avec des avantages, on peut dire le bien de l'hôpital quoi.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-Ce que moi je veux c'est le chèque-repas, je trouve que beaucoup d'autres hôpitaux l'offrent. S'ils intègrent ça c'est déjà bien. Et puis le remboursement des trajets, qu'ils remboursent aller-retour. Et puis être mieux informés pour le remboursement des soins.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non, j'ai dit tout ce que je voulais.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

3.10 Entretien Participant 10

-Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en master en sciences de la santé publique. Mon but à travers cet entretien est de comprendre la perception qu'ont les soignants des Cliniques Universitaires Saint-Luc sur les avantages offerts en dehors du salaire. Les données seront utilisées de manière anonyme et selon le règlement de confidentialité de l'Université Catholique de Louvain. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

- Oui.

-Je vous propose de vous présenter. Vous êtes actuellement travailleur/euse aux Cliniques Universitaires Saint-Luc, quelle est votre fonction, votre ancienneté, dans quel service travaillez-vous, et à quel temps de travail êtes-vous ?

- Alors je suis aide-soignant dans l'équipe mobile de nuit. Je suis temps plein mais actuellement je suis $\frac{3}{4}$ temps avec $\frac{1}{4}$ temps médical. Ça fait 11 ans que je suis dans l'équipe mobile. J'ai commencé dans l'équipe mobile de jour. Et puis après j'ai été dans l'équipe mobile de nuit, ça doit faire 10 ans, ça va faire 13 ans que je suis dans l'équipe mobile de nuit je pense.

-Quels sont les facteurs qui ont influencé votre choix de travailler à Saint-Luc plutôt que dans un autre hôpital ?

- Parce que c'était proche de mon domicile, déjà. Et puis j'avais déjà travaillé avant à Saint-Luc en tant qu'intérimaire, j'avais refusé 6 postes. Et quand on m'a proposé le poste dans l'équipe mobile j'ai dit ok.

-Qu'est-ce que les CUSL vous offrent en contre partie de votre travail en son sein ? (Identifiez-vous d'autres choses dans cet offre que la rémunération comme telle ? (question de relance))

- Oui, on a le Lucullus, la nourriture n'est pas trop chère. Maintenant on a une nouvelle salle de sport. Il y a aussi les « benefits at work », j'en ai profité un petit peu.

-Je vais vous lire la liste des avantages offerts à Saint-Luc, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Avantages divers		
Accès parking 7j/7 24h/24.	OUI	9
Avantages octroyés par des commerces (réductions) sous présentation du badge.	OUI	5 car il y en a beaucoup qui sont

		loin de chez moi.
Avantages octroyés par la plateforme « Benefits at work » (réductions sur des sites).	OUI	10
Avantage octroyé par le courtier Van Breda (assurances privées).	NON	4 car je ne connais pas.
Avantages octroyés par le Tangla Hotel.	NON	5
Avantages octroyés par la Roxi Résidence (Hôtel).	NON	5
Congés éducation payés	OUI	8
Formations afin de développer ses compétences.	OUI	10
Frais de déplacement : domicile-lieu de travail et déplacements professionnels.	OUI	9, ça pourrait être un peu plus avantageux pour ceux qui viennent en voiture.
Sursalaire (nuits, samedis, dimanches, jours fériés, soirées, service coupé (interruption de travail), changements d'horaires de dernières minutes).	OUI	10
Lucullus (avantages sur le restaurant de l'hôpital)	OUI	10
Repas gratuits pour le personnel de nuit	OUI	6, la qualité n'est pas toujours au rendez-vous.
Les heures de relance pour les temps plein.	OUI	8, C'est à moitié intéressant car si tu fais des nuits ou des dimanches, tu ne reçois pas de sursalaire, tu es payé comme en jour mais ce n'est pas imposé.

Le mois extra-légal payé en cas de maladie longue durée.	OUI	9
Primes de fin d'année	OUI	10
Avantages aux enfants du personnel (facilités offertes)		
Crèches (« Les coccinelles » adaptées pour les horaires irréguliers du personnel et « les Bourgeons » avec des horaires plus classiques)	OUI	10
Plaines de jeux « Les ateliers des champs » durant les vacances d'été.	OUI	10
Garde d'enfants malades : puéricultrice à domicile mise à disposition par la crèche « Les Bourgeons » sous conditions.	NON	10
Job étudiant : les enfants du personnel sont prioritaires.	OUI	10
Enfants prioritaires pour les stages au sein de l'entreprise.	NON mais ça me semble logique.	10
Evolution de carrière		
Avantages octroyés en fonction de l'ancienneté (augmentation de salaire) et de l'âge (jours de dispense et primes).	OUI	10
Santé du travailleur		
Assurance hospitalisation sur demande.	NON	10
Consulter un médecin / Faire un don de sang : Le temps consacré à certaines consultations est assimilé à du temps de travail.	NON	5, ne faut pas en abuser.
Tarifs préférentiels pour certaines prestations médicales ; tickets modérateurs pris en charge par St-Luc. (pour le conjoint également).	OUI	10
Vaccin contre la grippe sur demande.	OUI	10, je le fais.
Sport à prix réduit (cours gratuits si achat carte de sport 45 euros/an).	OUI	10, je le faisais.
Avantages aux prépensionnés et pensionnés		
Assurance hospitalisation (prime augmente à 65 ans et 70 ans).	NON	10
Fête des carrières	OUI	5, c'est pour que Saint-Luc ait bonne conscience.
Carte Edenrend lors du départ à la pension	NON	10
Les tickets modérateurs pour consultations, physiothérapie et kinésithérapie restent pris en charge par Saint-Luc.	NON	10
Accès au Lucullus au tarif employé.	NON	10
Accès à la carte de sport au même tarif que les employés.	NON	10

Prime de départ à la pension	NON	10
Liste congés supplémentaires (congés ajoutés aux congés légaux)		
Congés du secteur des soins de santé : RDTT/JD, Congés extra-légaux, Congés de circonstances, Jour conventionnels mobiles, Vacances complémentaires pour ancienneté, Congés sociaux.	OUI	10

-Maintenant je vais vous lire la liste des avantages offerts dans d'autres hôpitaux, pour chaque avantage cité, pouvez-vous me dire « oui » si vous les identifiez (si vous en aviez connaissance) et « non » si ce n'est pas le cas, et noter leur importance selon vous sur une échelle de 1 à 10 :

	OUI/NON	/10
Carte chèque-repas (huderf)	OUI	8
Possibilité de bénéficier d'une chambre privée en cas d'hospitalisation (Erasme)	OUI	10
Allocation mensuelle de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	10
Cours de langue pendant les heures de travail (Clinique de l'Europe)	NON	10
Abonnement GSM si réussite du test de bilinguisme (Clinique de l'Europe)	NON	10
Titres, passerelles A2/A1, formations continues aux frais de l'institution	NON	10, c'est intéressant c'est pour se former.
Aide au sevrage tabagique (CHC)	NON	10
Dépistage gratuit du cancer du sein (CHC) à partir de 40 ans.	NON	10, c'est dommage que Saint-Luc ne le fasse pas car malheureusement je remarque une augmentation du cancer du sein chez les jeunes femmes.

-Est-ce différent de ce qu'offre les autres hôpitaux à vos yeux ?

-Pour moi il n'y a pas de grande différence. De toute manière, le salaire varie selon les hôpitaux, nous on est peut-être mieux payés, on a peut-être un petit moins d'avantages par rapport aux autres mais ça revient au même.

-Quels rôles jouent les avantages dans le recrutement du personnel soignant ?

-A mon avis ça joue pas mal. Les jeunes diplômés sont susceptibles de comparer les avantages entre les hôpitaux.

-Dans quel mesure cela a joué sur vous ?

-Pas beaucoup, pour moi le plus gros avantage c'était que c'était à côté de chez moi.

-Comment est-ce que les récompenses influencent-elles votre motivation au travail ?

- Je suis toujours motivé donc, moi il ne faut pas de carottes pour me motiver. Donc s'il y en a une c'est toujours sympathique mais voilà.

-Quels rôles jouent les avantages dans la rétention du personnel soignant ?

-Ça joue pas mal parce que malheureusement, Saint-Luc ne fait pas grand-chose pour garder son personnel, je trouve. Ils pourraient plus jouer sur les avantages.

-Dans quel mesure cela joue pour vous ?

-Moi ça ne joue pas là-dessus car j'aimerais terminer ma carrière à Saint-Luc. Ce qui joue beaucoup pour moi c'est que c'est à côté de chez moi.

-Comment avez-vous été informés des avantages auxquels vous avez droit et qu'en pensez-vous ?

-Il me semble que c'était par écrit et certaines personnes me l'avait dit aussi oralement donc c'était bien.

-Dans quelle mesure les avantages sont-ils de nature à renforcer votre engagement organisationnel, ou pas ?

-Comme j'ai dit tantôt je n'ai pas besoin de carottes pour être plus investi ou pas, moi je trouve que je suis quand même assez investi dans mon boulot. C'est toujours un plus c'est vrai. J'ai déjà recommandé mon hôpital.

-Quels sont les avantages que d'après-vous, la clinique aurait intérêt à offrir à son personnel pour stimuler le recrutement, améliorer la motivation, la rétention et l'engagement ?

-L'épargne pension, ça jouerait beaucoup. Les cheffes ont ça il me semble mais pas nous. Dans certains hôpitaux, à Erasme, ils ont ça directement. Peut-être les chèques-repas pour certaines personnes. Voilà je trouve que ce serait bien.

-Nous arrivons à la fin de notre entretien, avez-vous des choses à ajouter ?

-Non.

-Merci pour votre participation, je reste disponible ultérieurement si vous avez des questions.

4. Annexe 4 : Autorisation des Cliniques Universitaires Saint-Luc

	SAINT-LUC UCL BRUXELLES	Formulaire de demande d'enquête s'adressant au Personnel du Département Infirmier	Département ressources humaines
			<i>Service Formation</i> Date d'application : 23/10/2018
DRH-FORM-219	1.0		

1. Coordonnées du (des) étudiant(s) ou chercheur(s)

NOM – PRENOM : VIEUXTEMPS Juliette ADRESSE MAIL : juliette.vieuxtemps@student.uclouvain.be GSM : 0496976038
NOM – PRENOM : ADRESSE MAIL : GSM :
NOM – PRENOM : ADRESSE MAIL : GSM :
ETUDES POURSUIVIES : Master en Sciences de la Santé Publique
ANNEE D'ETUDES : Master 2
INSTITUT DE FORMATION : ☐ HE ☒ UNIVERSITE ☐ INSTITUT DE PROMOTION SOCIALE ☐ HORS BELGIQUE NOM - COORDONNEES COMPLETES UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN Avenue Mounier, 50 bte B1.50.02 B-1200 Bruxelles Belgique
CONSEILLER METHODOLOGIQUE : NOM : MEURENS Pierre ADRESSE MAIL : pierre.meurens@uclouvain.be TELEPHONE PROFESSIONNEL : Tél. 32 (0)10 47 85 12

2. Sujet de l'enquête :

La perception du personnel soignant hospitalier sur les avantages offerts en dehors du salaire : cas des Cliniques Universitaires St-Luc

« En quoi la perception de la récompense affecte-t-elle l'envie des soignants de rester à l'hôpital ? »

3. Conseiller Scientifique :

- ☐ Membre du département Infirmier des Cliniques universitaires Saint-Luc
☐ Membre du personnel des Cliniques universitaires Saint-Luc (hors Département Infirmier)
☐ Externe aux Cliniques universitaires Saint-Luc

NOM :
ADRESSE MAIL : Uniquement promoteur ("conseiller méthodologique"),
TELEPHONE PROFESSIONNEL : mentionné ci-dessus.

4. Public cible :

☐ Unités/ Services ☒ Individuel (nom des personnes concernées)	Nom et signature de l'infirmier Chef ou du responsable hiérarchique
Infirmiers et aides-soignants	travaillant au CUSL, personnes interrogées en dehors des heures de travail et en dehors des services hospitaliers.

5. Période(s) de l'enquête :

- ☐ Cette enquête s'effectue dans le cadre d'un stage du ... au ...
☒ Cette enquête n'est pas liée à un stage : (dates) 05/02/24 au 22/03/24

6. Autorisations :

	VALIDATION	SIGNATURE
CONSEILLER METHODOLOGIQUE	Choix de la méthodologie Questionnaire écrit ou canevas d'entretien* *Biffer la mention inutile	
CONSEILLER SCIENTIFIQUE	Contenu scientifique	

Accord du Service Formation : <i>Je confirme</i> J'ai très volontiers accepté l'enquête et je m'engage à être réaliste dans Date : <i>le 14/5/2024</i> Signature : <i>de 14/5/2024</i>	Refus du Service Formation : _____ Date : _____ Signature : _____
---	---

Dans l'attente de l'entretien de l'enquête, dans le cadre des besoins
 la condition que l'étudiant ait un entretien préalable avec l'actuel
 Ce document dûment complété ainsi que le questionnaire ou le canevas d'entretien sont à renvoyer
 au Service Formation au plus tard deux semaines avant le début de l'enquête. *Remplir par C. Noiret*
 Toute demande d'enquête doit obligatoirement être accompagnée du document « engagement de
 collaboration, de confidentialité et de non divulgation » dûment complété afin d'être traité.

Par mail : ipeh-saintluc@uclouvain.be

L'(les)étudiant(s) ou le chercheur(s) recevra (ont) par mail, le document signé par le Service Formation l'autorisant à démarrer l'enquête à la date susmentionnée

Cliniques Universitaires Saint-Luc
Sidonie Laurent
Responsable Service Formation
Ressources Humaines
02/764.70.90

Cliniques Universitaires Saint-Luc

Page 2 de 2

	Cliniques universitaires SAINT-LUC UCL BRUXELLES	ENGAGEMENT DE COLLABORATION, DE CONFIDENTIALITE ET DE NON DIVULGATION	Comité de confidentialité et de sécurité de l'information
[N° de référence]	{ _UIVersio nString}		Date d'application : [Date d'application]

Procédure à réserver pour les stages étudiant Département infirmier – collaboration non rémunérée

ENTRE :

Adresse :	Cliniques Universitaires Saint-Luc ASBL,
Représenté par	Avenue Hippocrate, 10 - 1200 Bruxelles - Belgique
En sa qualité de	Joëlle Durbecq
Département	Directrice
	Département infirmier
	Ci-après dénommé « l'Institution » ;

ET :

Madame/Monsieur	Vieuxtemps Juliette
Domicilié(e) à	Woluwe-St-Lambert
Né(e) le :	27/05/1998
Etablissement	Université Catholique de Louvain
d'enseignement	
	Ci-après dénommé(e) « l'Etudiant(e) » ;

Ci-après dénommés conjointement les « Parties »

IL EST PREALABLEMENT RAPPELE CE QUI SUIT :

L'Institution possède des connaissances concernant le cadre dans lequel s'effectuera le travail de l'Etudiant(e)

Cadre du travail :

Stage dans le cadre d'un –BAC IRSG ☐

Stage dans le cadre d'un BAC Sage-Femme ☐

Stage dans le cadre d'une spécialisation domaine infirmier ☐

Autres : Je travaille à Saint-Luc et j'interroge des collègues en dehors des heures de travail et en dehors des services hospitaliers.

L'Institution et L'Etudiant(e) se sont rapprochées afin de s'engager dans des discussions, des observations sur le terrain et des traitements de données relatives aux connaissances et à la zone d'expertise du département de l'Institution. Ces connaissances sont appelées par la suite « CONNAISSANCES DE L'INSTITUTION ».

De telles prestations peuvent impliquer la divulgation et la communication par l'Institution à L'Etudiant(e) d'informations relatives aux Connaissances de l'Institution incluant notamment des données à caractère personnel (médicales ou autres), statistiques, rapports, analyses, dessins, matériels, échantillons, savoir-faire, démonstrations, et autres données et informations ; certaines ou toutes étant la propriété de l'Institution et ayant un caractère confidentiel ; dans son ensemble appelé ci-après « L'INFORMATION ».

Les Parties souhaitent, par la présente, définir les conditions selon lesquelles peuvent être réalisées la divulgation et la communication de l'Information.

IL EST ENSUITE CONVENU CE QUI SUIT :

1. L'Etudiant(e) accepte de se conformer aux règles et procédures en vigueur au sein de l'Institution. L'Etudiant(e) s'engage au respect du Code Ethique Individuel (CQI-DSQ-079-1.0.) et du Code de bon usage en matière informatique (COSI-DSQ-004).

2. L'Etudiant(e) accepte et reconnaît que tous les droits relatifs à l'Information qui lui est divulguée et communiquée par l'Institution, sont l'entière et seule propriété de l'Institution et à ce titre sont réservés à l'Institution.
3. L'Etudiant(e) accepte de considérer toute l'Information obtenue par quelque moyen que ce soit comme confidentielle.
4. L'Etudiant(e) s'engage au respect du devoir de discrétion découlant de la confidentialité de l'Information, devoir de discrétion qui sera appliqué au cours de la collaboration avec l'Institution et perdurera après cessation de celle-ci. En particulier, L'Etudiant(e) s'engage à apporter à l'Information tous les soins nécessaires de manière à éviter une publication et/ou une divulgation non-autorisées de l'Information, ou un usage de celle-ci autre que pour les prestations mentionnées précédemment.
5. Pour tout document ou support non régis par l'Institution, l'Etudiant(e) s'engage à rendre anonyme (absence de toute information permettant d'identifier ou rendant identifiable une personne) toute observation ou collecte de données à caractère personnel, et spécifiquement pour les formulaires d'enquête, notes personnelles, prises d'images et son ou avoir obtenu au préalable le consentement explicite écrit des personnes concernées pour la finalité d'utilisation visée.
6. L'Etudiant(e) s'engage, dans l'hypothèse où il s'avérerait indispensable de divulguer à des Tiers l'Information (ou une partie de l'Information) ou d'en conserver une copie ou reproduction, à demander à l'Institution, représentée dans le cadre de cette collaboration par la direction du Département Infirmier, une autorisation préalable mentionnant les Tiers concernés et l'Information à divulguer, reconnaissant qu'en tout état, l'Information sera au préalable rendue anonyme. Le(la) représentant(e) de l'Institution s'engage à accorder une attention particulière au contenu des Synthèses de Travaux et/ou Travaux de Fins d'Etudes et/ou Mémoire et assimilés et/ou Documents d'enquête et assimilés pour donner accord en vue d'une diffusion autorisée. Il (elle) veillera à l'archivage au sein de l'Institution des copies des éléments autorisés à la diffusion.
7. Une Information ne bénéficie pas de la protection conférée par le présent « ENGAGEMENT » si à la date de celui-ci, cette Information était déjà:
 - (i) obtenue par L'Etudiant(e) d'une Partie Tiers, licitement et sans restriction.
 - (ii) disponible publiquement autrement que du fait de la faute ou de la négligence de L'Etudiant(e).
8. Si une quelconque partie de l'Information tombe dans une des exceptions mentionnées ci-dessus, l'information restante continuera à bénéficier de la protection du présent Engagement.
9. Les équipements ou matériaux (badge,...) propriétés de l'Institution seront restitués à la cessation de la collaboration. Le cas échéant, sur demande de l'Institution, l'Information n'étant pas couverte par un accord conforme à l'art. 5 sera restituée ou détruite ainsi que les copies faites par L'Etudiant(e) qui transmettra à l'Institution une déclaration de destruction.
10. La communication par l'Institution de l'Information à L'Etudiant(e) n'implique aucun droit de licence ou de cession de quelconque droit de Propriété Intellectuelle.
11. L'Etudiant(e) reconnaît que tout matériel (équipement médical, équipement informatisé (notamment ordinateurs, ordinateurs portables, logiciels, autres programmes) et tout autre équipement de l'Institution) est mis à sa disposition exclusivement pour un usage professionnel et pour les finalités déterminées par l'Institution. En outre, L'Etudiant(e) s'interdit de faire usage de ses équipements personnels ou de services cloud non reconnus par l'Institution, dans le cadre des activités relevant de la mission qui lui est confiée.

Ainsi en respect du Code de bon usage en matière d'informatique et des Règles d'accès au dossier médical et administratif informatique du patient, L'Etudiant(e) s'engage

- à ne jamais transmettre son code d'accès et mot de passe à un tiers,
- à ne jamais utiliser les identifications d'autrui,
- à contribuer à la sécurité générale et
- à assurer une utilisation rationnelle, correcte et respectueuse des ressources mises à sa disposition
- à respecter et à faire respecter la protection de la vie privée de toute personne qui se fait soigner ou qui travaille à Saint-Luc.
- à n'accéder aux données que des personnes prises en charge dans un contexte professionnel ("mes patients")
- à ne pas accéder aux données personnelles, médicales, sociales, financières des personnes qu'il côtoie dans son travail (« mes collègues ») – en dehors des besoins de continuité de soins et de gestion.

12. Dans l'usage fait des équipements informatisés, L'Etudiant(e) reconnaît que les accès se font sous sa responsabilité en tant qu'utilisateur authentifié. La présence de son code, dans les enregistrements, équivaut à une signature électronique personnelle, à savoir pour la collecte, le traitement et l'interprétation des données liées aux patients, pour la consultation et la gestion du dossier en y notifiant les observations, actions et actes réalisés. Ces accès sont soumis à contraintes et limités aux nécessités de la mission, ces accès se réalisent sous la supervision d'un professionnel de santé reconnu. Le Comité de Confidentialité et de Sécurité de l'Information de l'Institution a défini un profil métier offrant les accès jugés « nécessaires et suffisants » pour remplir la mission attribuée à L'étudiant(e).
13. Cet Engagement s'applique aux deux Parties mentionnées ci-dessus, et également à toute personne morale (en particulier promoteur, école, université, société, association, filiale, etc.) qui est directement ou indirectement, en fait ou en droit en position de contrôler ou en position d'être contrôlée par les Parties.
14. Le présent Engagement est valable pour l'ensemble des stages, tant que la collaboration avec l'Institution est avérée. Il se conserva pour une durée de 5 ans, fin de collaboration.
15. Cet engagement doit être interprété et appliqué selon les lois et les réglementations en vigueur. Tout litige concernant cet engagement, sans règlement préalable à l'amiable sera porté devant les juridictions compétentes.

Fait à Bruxelles, le 03/05/2024

En deux exemplaires originaux (dont l'un sera remis au Conseiller en sécurité de l'information), de 2 pages.

L'Institution:

L'Etudiant(e)

Cliniques Universitaires Saint-Luc

Sidonie Laurent

Responsable Service Formation

Signature Ressources Humaines

02/764.70.90



14/5/24

Nom : Vieuxtemps Juliette

Signature :

