

***Pratiques et innovations possibles en faveur de
l'attraction et de la rétention des infirmières et
infirmiers : le cas d'un centre hospitalier au
Nouveau-Brunswick***

Pier Bouchard et Mylène Savoie

« Performance, organisation et temps de travail : les défis »

ARUC-GATS, Montréal

7 octobre 2011

1. INTRODUCTION

Mise en contexte

- Notre étude s'inscrit dans le cadre des travaux de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux.
- Une volonté du Réseau de la santé d'élaborer des pratiques et des stratégies pour répondre aux grands enjeux de l'organisation en matière de capital humain. Il s'agit de « s'assurer de disposer d'employés compétents, mobilisés et performants travaillant dans un milieu sain et sécuritaire ». (RA, 2009-2010:41)

Mise en contexte

- Si la tendance se maintient...

On s'attend à ce que la situation de pénurie actuelle s'intensifie rapidement au cours des prochaines années. Le nombre de diplômées en sciences infirmières est insuffisant pour compenser les départs à la retraite, les congés de maladie, le roulement, etc. (Gouv. N-B, 2009).

Objectifs de la recherche

1. Connaître la perspective des infirmières et des gestionnaires par rapport aux pratiques en GRH, mesures et services mis en place dans l'établissement.
2. Identifier les valeurs, attentes et réalités des jeunes infirmières et infirmiers de cet établissement à l'endroit de leur milieu de travail.
3. Réviser les stratégies organisationnelles pour qu'elles puissent mieux répondre aux attentes et besoins des infirmières et infirmiers.

Note méthodologique

- Un centre hospitalier universitaire (302 lits) : 180 médecins, 2000 employés et 315 bénévoles.
- Entrevue semi dirigée avec 25 participants :
 - 18 infirmières/infirmiers (18-29 ans)
 - 7 Gestionnaires/responsables des ressources humaines
 - Unités à l'étude: Néphrologie, Hémodialyse, Chirurgie et médecine générale

2. CONSTATS DE LA RECHERCHE

Facteurs de satisfaction au travail*

1. Climat

2. Horaire

3. Charge de travail

4. Opportunités de développement

5. Salaire

Autres : Reconnaissance, avancement

*Facteurs classés selon l'ordre de priorité

Mesures existantes

- Échange de quarts de travail entre les collègues.
- Formule du « 4 jours au travail/5 jours en congé » (conciliation).
- Autres mesures : « Self scheduling », temps partiel volontaire , relais de travail plus courts, affectation temporaire, congés auto financés (moins connue), banque de temps accumulé.

Services aux employés

- **Services appréciés :**
 - Services de loisir
 - Programme d'aide aux employés
- **Services à améliorer :**
 - Services alimentaires
 - Services de transport
 - Services liés à la santé /mieux-être
- **Services à développer :**
 - Services liés au domicile
 - Services d'administrateurs
 - Programme de reconnaissance-récompense

Défis identifiés par les infirmières

- Style de gestion
- Relation avec la haute gestion et des surveillantes de nuit
- Conciliation travail/famille
- Recrutement
- Reconnaissance
- Formation

Défi de la conciliation travail/famille

- 86 % des gestionnaires reconnaissent que la conciliation représente un défi de taille.
- 61 % des infirmières interrogées éprouvent de la difficulté à concilier travail-famille. La totalité des infirmières qui ont des enfants ont de la difficulté à concilier travail-famille. La situation est encore plus problématique si de son côté, le conjoint ne peut bénéficier d'un horaire flexible.
- 36 % des participants ont fait référence au problème d'accès à une garderie.

Défi de la relève

- Plusieurs infirmières considèrent que leur organisation n'est pas suffisamment « proactive » en matière d'attraction et de rétention des employés (82 % des infirmières interrogées).

Pistes de solution des infirmières

- Offre de postes à temps plein
- Remise en cause de certaines pratiques « l'équipe flottante »
- Revoir le ratio infirmières/patients
- Amélioration de la qualité de vie au travail (reconnaissance)
- Une stratégie pour promouvoir la profession : rencontre avec les étudiants (secondaire, université), témoignages d'infirmières, dépliants, affiches, recrutement à l'extérieur de la région, bourses, pratiques de mentorat, etc.

Pistes de solution des gestionnaires

- Stratégie de recrutement : Formation d'un comité de recrutement, rencontre avec les futurs professionnels, améliorer l'accueil des diplômés, etc.
- Réviser les méthodes d'entrevues
- Pratiques de mentorat (efficace pour le recrutement, réduire le stress et le risque d'erreurs)
- Gestion participative
- Améliorer les conditions de travail

Leçons apprises

- **Principes de gestion à adopter** : Inclusion, flexibilité, formation continue, gestion participative, synergie entre les différentes professions.
- **Impact à long terme du programme de mieux-être** : réduction du taux d'absentéisme et du nombre de congés de maladie, employés plus performants, etc.
- **Réalités différentes d'une unité à l'autre**

3. DES PRATIQUES DE GRH À RÉINVENTER

Pressions en faveur d'un milieu de travail sain

- Les jeunes professionnels en santé ont une préférence pour les établissements qui mettent l'accent sur le mieux-être et adoptent une gestion participative. Ils accordent également une grande importance à la culture organisationnelle qui doit refléter leurs valeurs personnelles.

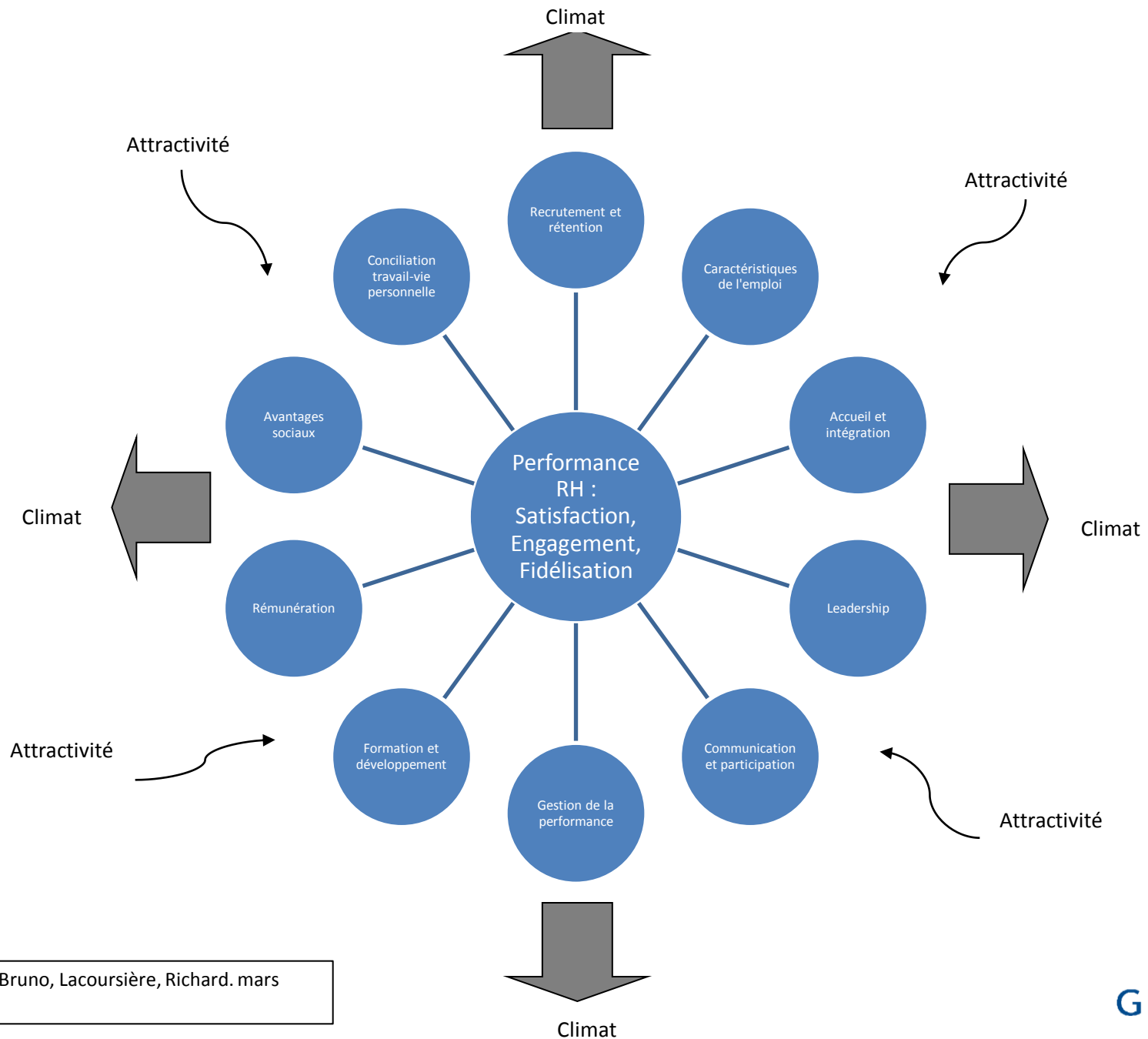
(Bouchard et Vézina 2010).

La nouvelle génération et la conciliation travail/famille

« Si en tant que professionnel de la santé, nous n'arrivons pas à nous occuper de notre propre santé, comment pourrions-nous prendre soin des autres ? »

(Bouchard, P., Vézina, S., Savoie, M, 2010)





Source : Fabi, Bruno, Lacoursière, Richard. mars 2009.

4. CONCLUSION

Conclusion

- Relever le défi de la compétition dans toutes les sphères.
- Importance de combler l'écart entre les connaissances et l'action.
- Rôle clé des gestionnaires : stratégies novatrices et culture de collaboration.
- L'émergence des hôpitaux magnétiques : nouvelle tendance ou mode qui peut durer?
- La performance en RH : le besoin d'une vision à long terme et une question de ressources humaines durables.

Références

- Association des infirmières et infirmiers du Canada. *Planifier pour demain : prévisions de ressources humaines en soins infirmiers*. Ottawa : Auteur : Eva Ryten, 2002, p.1. (En ligne) http://www.cna-nurses.ca/CNA/documents/pdf/publications/Planning_for_the_future_June_2002_f.pdf
- Bouchard, P., Vézina, S., Savoie, M. *Rapport du dialogue sur l'engagement des étudiants et futurs professionnels pour de meilleurs services en français dans un contexte minoritaire, Formation et outillage, Recrutement et rétention* déposé au CNFS National. GRIOSS, Université de Moncton, août 2010, p.12.
- Fabi, Bruno, Lacoursière, Richard. *La performance RH : au cœur du pouvoir d'attraction de l'organisation*. Effectif, volume 12, numéro 1, janvier/février/mars 2009. (En ligne) <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=374301>
- Gouvernement du NB, *Mise à jour de l'offre et de la demande des ressources humaines en santé 2008-2015*, Ministère de la santé, Bureau du sous-ministre délégué, mars 2009, p. 46.
- Régie régionale de la santé Beauséjour, Centre hospitalier universitaire Dr-Georges-L.-Dumont (En ligne) <http://www.beausejour-nb.ca/Francais/apropos/index.cfm?id=21>

Références

- Réseau de santé Vitalité. Rapport annuel 2009-2010, p. 41 (En ligne) <http://www.beausejour-nb.ca/Francais/apropos/index.cfm?id=21>)
- The Graham Lowe Group. Bâtir des organisations saines en vue d'un succès durable. Congrès annuel sur le mieux-être au travail de la Fondation des maladies du cœur, Moncton, 12 avril 2011, p.6-7.
- Association des infirmières et infirmiers du Canada. *Enjeux de la PRHS – Options stratégiques, Maintenir les effectifs en misant sur leur diversité*. Exposé stratégie No. 5, janvier 2009, p.1 (En ligne) http://www.cna-nurses.ca/CNA/documents/pdf/publications/HHR_Policy_Brief5_2009_f.pdf