

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 ». (Réseau, RA, 2009-2010:41)

Si la tendance se maintient...

- Selon une étude réalisée en 2002 par l'Association des infirmières et infirmiers du Canada, il manquera 78 000 à 113 000 infirmières et infirmiers au Canada en 2016. (AIIC, 2002, p.1)
- On s'attend à ce que la situation de pénurie actuelle s'intensifie rapidement au cours de la période allant de 2008 à 2015. Le nombre de diplômées en sciences infirmières intégrant la main-d'œuvre est insuffisant pour remplacer la totalité de l'attrition de celle-ci causée à la fois par les départs à la retraite et d'autres raisons (congé de maladie, roulement, etc.) (Gouv. N-B, 2009, p. 46).

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 de l'établissement (impact positif sur le recrutement et la rétention).

Présentation de l'établissement

- Un centre hospitalier universitaire : 302 lits, un ensemble de services de santé de base, spécialisés et tertiaires avec une technologie de pointe.
- Ressources humaines : 180 médecins, 2000 employés et 315 bénévoles

Note méthodologique

- Quatre unités : Néphrologie, Hémodialyse, Chirurgie et médecine générale
- Entrevue semi dirigée avec 25 participants :
 - 18 infirmières/infirmiers 18-29 ans
 - 7 Gestionnaires/responsables des ressources humaines

2. CONSTATS DE LA RECHERCHE

Facteurs de satisfaction au travail (ordre de priorité)

1. Climat

2. Horaire

3. Charge de travail

4. Opportunités de développement

5. Salaires

Autres : reconnaissance et avancement

Défis (perspective des infirmières)

- Style de gestion
- Relation avec la haute gestion et certaines surveillantes de nuit
- Recrutement
- Reconnaissance
- Formation

Défis (perspective des gestionnaires)

- Divergence de vues entre le réseau et l'établissement
- Gestionnaires d'unités : un rôle d'intermédiaire entre les professionnels et la haute gestion
- Style de gestion
- Absence de données utiles pour dresser un portrait des ressources humaines (absentéisme, taux de satisfaction, etc.)
- Ressources insuffisantes pour faire progresser le dossier « mieux-être »
- Défi de la relève

Le 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. Certaines infirmières qui ont de jeunes enfants doivent s'absenter de la maison pour une durée de 4 jours. La situation est encore plus problématique si l'horaire du conjoint n'est pas flexible.
- 36 % des participants ont fait référence au problème d'accès à une garderie.

Défis du recrutement et de la rétention (perspective des gestionnaires)

- Agir maintenant car dans 10 ans il sera trop tard (phénomène du vieillissement).
- On prévoit d'ici quelques années, le départ à la retraite de plusieurs gestionnaires.
- On perçoit l'existence de pressions en faveur d'une amélioration de la qualité de vie au travail.
- Importance d'être prêt à relever le défi de la compétition dans toutes les sphères.

Une remise en cause des pratiques de gestion

- « Les vieilles méthodes de gestion : c'est fini! Il faut trouver de nouvelles manières de gérer ».
- « Il est important d'impliquer les jeunes dans la prise de décision. S'ils ne sont pas satisfaits, ils quitteront leur emploi. Ils sont moins loyaux envers les employeurs ».
- « On doit les aider à concilier le travail et la famille ».
- « On peut apprendre de la nouvelle génération »

Mesures existantes

- Mesure populaire : Échange de quarts de travail entre les collègues.
- Dans certaines unités, c'est possible de recourir au système « 4 jours au travail/5 jours en congé ». Une formule grandement appréciée et perçue comme une mesure de conciliation.
- Autres mesures : « Self scheduling », Temps partiel volontaire , Relais de travail plus courts, affectation temporaire, congés auto-financés, banque de temps accumulé.
- Congés autofinancés (moins connue)

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

Recrutement et rétention (perspective des infirmières)

- Plusieurs considèrent que leur organisation n'est pas suffisamment « proactive » en matière d'attraction et de rétention des employés (82 % des infirmières interrogées).
- Mesures à prendre pour améliorer le recrutement :
 - Une volonté réelle du gouvernement.
 - Une stratégie à mettre en place pour promouvoir la profession : rencontre avec les étudiants dès leurs premières années d'études, témoignages d'infirmières démontrant la réalité de la profession, dépliants, affiches, effort accru pour recruter à l'extérieur de la région, etc.

Pistes de solution des infirmières (recrutement et rétention)

- Bourses
- Élimination de la pratique de « l'équipe flottante »
- Offre de postes à temps plein
- Revoir le ratio infirmières/patients
- Promotion de la profession dans les écoles secondaires
- Nouvelles pratiques (mentorat)
- Programme de reconnaissance
- Amélioration de la qualité de vie au travail

Recrutement et rétention (perspective des gestionnaires)

- Stratégie de la nouvelle séduction.
- Programme et comité de recrutement ont été mis en place récemment.
- Offre de meilleures conditions de travail, par ex. remise en cause de la pratique des équipes flottantes.
- Les entrevues visent désormais à faire connaître davantage les départements et à trouver le meilleur « fit ».
- « Pourquoi faire une entrevue avec des candidates alors qu'on sait d'avance qu'on va les embaucher ? On cherche plutôt à mieux les connaître. On leur demande dans quelles unités elles aimeraient travailler».

Compétition accrue entre les établissements hospitaliers

- Au cours des dernières années, l'hôpital anglophone a mis en place des mesures pour attirer les infirmières à son établissement (offre de postes à temps plein, l'option de travailler dans le département de son choix, possibilité de promotion, etc.)
- Réaction de l'hôpital francophone: Formation d'un comité de recrutement, pratiques de mentorat, améliorer l'accueil des diplômés, rencontre avec les futurs professionnels, etc.

Quand les gestionnaires s'adaptent...

- Les gestionnaires sont conscients que l'accueil à l'unité fait toute la différence et est très efficace pour retenir les infirmières : « Je suis sur un comité de recrutement et fallait faire des ajustements dans le processus d'accueillir les étudiants et on a travaillé là-dessus. Faut dire qu'on est devenu un employeur de choix et on ne l'était pas. Maintenant, il faut dérouler le tapis rouge. Faut dire que dans les stages, certaines unités n'accueillaient pas toujours bien les nouvelles infirmières, mais c'est là que ça doit commencer. Une retraite pour les infirmières gestionnaires a été mise en place à ce sujet ».
- Le phénomène du bouche-à-oreille : « Cela se parle dans les communautés! J'ai aimé cette unité là... Ca se parle à l'Université, les étudiantes posent des questions aux infirmières sur les unités. J'aurais combien de de journées de congés? Est-ce que tu te sens bien dans cette unité? Tu as été bien accueilli? Quel est le style de gestion de l'infirmière chef? »

« Elles savent tout sur l'unité avant même de venir. En général, donc, je n'ai pas besoin de faire de promotion active car les infirmières le font pour moi. J'ai pas de problèmes de rétention ».

Mentorat : une mesure à privilégier pour l'attraction et la rétention

- L'une des unités étudiées est considérée comme un leader en ce domaine.
- « Une meilleure orientation et le mentorat par le personnel infirmier d'expérience sont les solutions clés mentionnées pour aider les nouveaux diplômés à faire la transition et à s'intégrer au milieu de travail ».
- Une pratique qui s'avère efficace pour attirer les jeunes et assurer le maintien en poste. « On n'a plus de problème de recrutement depuis que l'on a mis en place notre programme de mentorat ».
- Importance d'améliorer les compétences en mentorat.
- Plusieurs infirmières interrogées ont déjà été mentors après seulement quelques années d'expérience.

Leçons apprises

- **Principes de gestion à adopter** : Inclusion, équilibre travail-famille, flexibilité, formation continue, gestion participative, synergie entre les différentes professions.
- **Habiletés et compétences** : maîtrise de ses émotions, à l'écoute, ouverture à l'autre, résolution de conflits, proactif, respectueux.
- **Investir dans le mieux-être pour un impact positif à long terme** : taux d'absentéisme diminue, réduction du nombre de congés de maladie, économies significatives, employés plus performants, etc.

3. DISCUSSION

La nouvelle génération et la conciliation

« 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, août 2010, p.12)



Valeurs des jeunes au travail

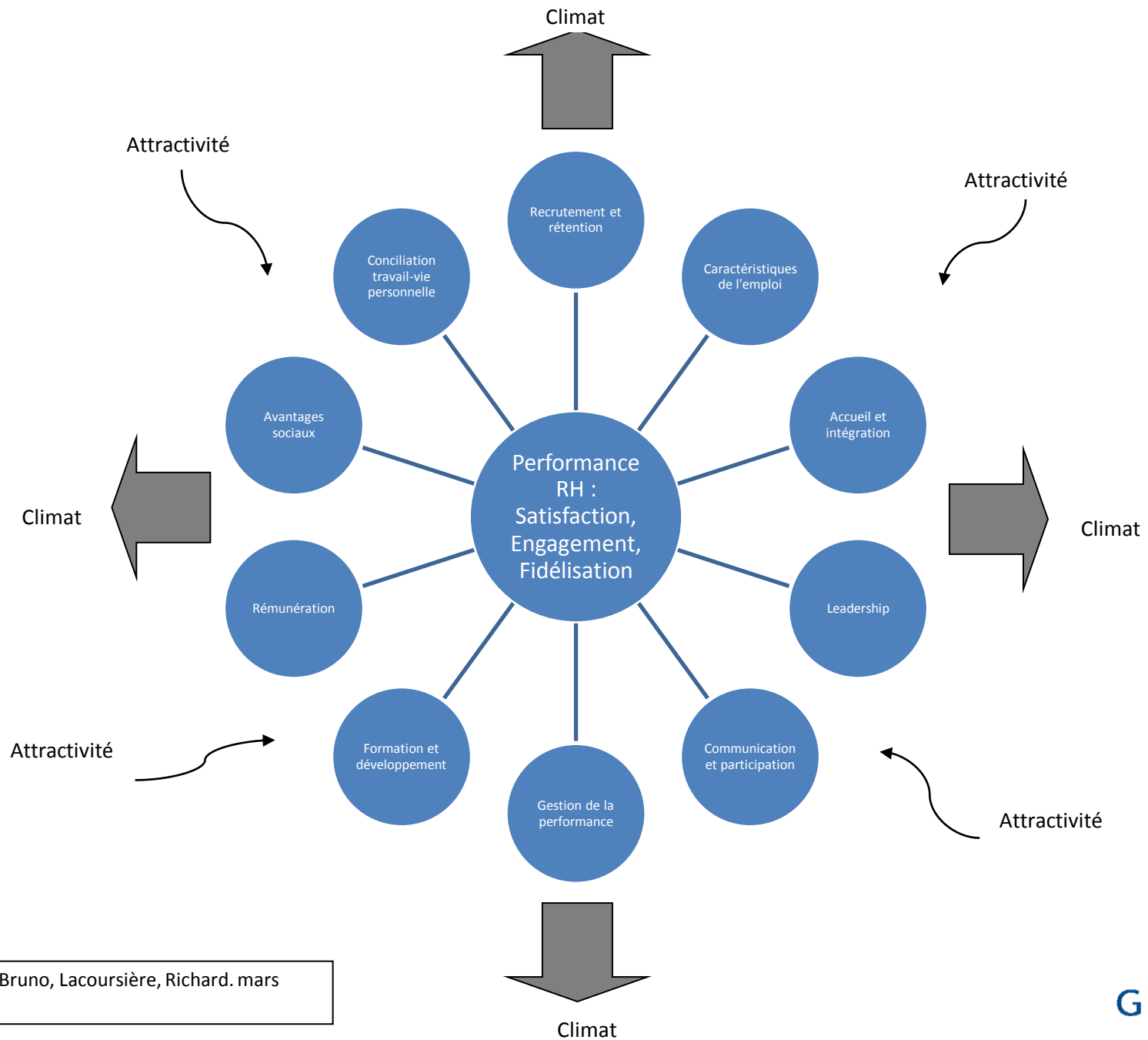
- Les jeunes professionnels en santé ont une préférence pour les établissements qui mettent l'accent sur le mieux-être et adoptent une gestion participative. Ils accordent également une grande importance à la culture organisationnelle qui doit refléter leurs valeurs personnelles

(Bouchard et Vézina 2010).

Des pratiques de gestion des ressources humaines à réinventer

- « Dans la mesure où le climat instauré est perçu positivement par d'éventuels candidats, l'organisation exerce alors un effet d'attractivité sur ceux-ci. » « Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la satisfaction, l'engagement et la fidélisation des employés actuels sont également susceptibles de contribuer à l'attraction et au recrutement de candidats. »

(Fabi, Lacoursière, 2009)



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

Pressions en faveur d'un milieu de travail sain

- Qualité de vie
- Le coût des prestations de santé*
- Productivité
- Recrutement et rétention

(The Graham Lowe Group, 2008)

4. CONCLUSION

Conclusion

- La réalité des infirmières : des écarts importants d'un département à l'autre (style de gestion, caractéristiques du travail, type d'horaire possible, etc.).
- Différences de perception entre les infirmières et les gestionnaires.
- Mise en place d'une stratégie de séduction (principes des hôpitaux magnétiques).
- Stratégies novatrices et culture de collaboration (Exposé stratégique no. 5 janvier 2009, p.3).
- L'urgence d'agir : une question de performance et de ressources humaines durables.
- Importance de combler l'écart entre les connaissances et l'action.

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