S@voir inf.

Conseil consultatif
Qualité & sécurité
SIDIIEF



# QUALITÉ ET SÉCURITÉ

## Juin 2024

# QUALITÉ ET SÉCURITÉ

# Éditorial

**Pour une meilleure qualité des soins : fidéliser les infirmières par la qualité de vie au travail**

La qualité de vie au travail est cruciale pour fidéliser les infirmières. Face à une pénurie mondiale de personnel soignant, il est essentiel de comprendre et d'agir sur les éléments qui influencent leur bien-être et leur motivation. Ce numéro explore quelques-uns des facteurs clés de la rétention des infirmières et propose des solutions basées sur des études récentes.

Lorsqu'une infirmière trouve un sens à son travail et se sent valorisée, elle surmonte mieux la fatigue et les défis quotidiens, montrant l'importance de la motivation intrinsèque (Austin et coll., 2020). En revanche, une motivation basée uniquement sur des facteurs extrinsèques conduit à un taux d'absentéisme plus élevé et à une intention accrue de quitter la profession. Cette distinction est cruciale pour les gestionnaires de soins de santé qui doivent mettre en place des environnements de travail favorisant la reconnaissance et le soutien.

Les environnements de travail sûrs et valorisants jouent également un rôle déterminant. Les infirmières qui se sentent protégées et soutenues émotionnellement sont plus susceptibles de rester dans leur poste. Un leadership efficace valorisant chaque membre de l'équipe et offrant des opportunités de développement est essentiel pour créer ce type d'environnement (Pressley et Garside, 2023). Les infirmières doivent se sentir écoutées et impliquées dans les décisions qui les concernent, renforçant leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers l'organisation.

Le leadership habilitant, incluant la délégation de pouvoir et la participation aux décisions, est particulièrement pertinent. En donnant aux infirmières une voix dans les processus décisionnels, les organisations peuvent améliorer leur bien-être et leur engagement. Cette approche nécessite une intégration systématique et cohérente dans la culture de l'organisation pour être réellement efficace (Caillé et coll., 2020).

Un autre aspect crucial de la rétention concerne le soutien aux infirmières plus âgées. Les politiques doivent être adaptées pour éviter la discrimination et offrir des aménagements flexibles répondant aux besoins spécifiques des infirmières à différents stades de leur carrière. La pandémie de COVID-19 a mis en lumière la valeur de l'expérience et l'expertise des infirmières plus âgées, essentielles dans la gestion de la crise sanitaire. Il est impératif de tirer les leçons de cette période pour intégrer des pratiques de soutien et de reconnaissance durables (Buchan et coll., 2020).

Enfin, la « Boîte à outils pour la rétention des effectifs infirmiers » de Santé Canada propose des stratégies de rétention fondées sur des pratiques exemplaires et des expériences vécues. Elle couvre des thèmes, comme le leadership inspiré, les méthodes de travail flexibles, le soutien en matière de santé mentale, le perfectionnement professionnel et le mentorat, ainsi que la réduction du fardeau administratif.

Améliorer la qualité de vie au travail des infirmières n'est pas seulement une question de bien-être individuel, mais aussi une stratégie clé pour garantir des soins de haute qualité pour tous. Ce bulletin offre des perspectives et des recommandations pratiques pour aborder ces enjeux. Nous vous invitons à découvrir ces contributions pour une lecture inspirante et enrichissante.

Pour le Conseil consultatif sur la qualité et sécurité du SIDIIEF, je vous souhaite une bonne lecture.



**Sylvain Boloré**, infirmier, Ph. D. (Sc. Éd. et formation)

Maître d'enseignement, Haute école de santé (HES-SO) Genève

Représentant, Consortium de Genève – SUISSE

# Fatigue in new registered nurses: A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence, and turnover intention

## *Fatigue chez les infirmières nouvellement diplômées : analyse après un an de travail des liens sur la motivation, l'engagement, l'absentéisme et l'intention de quitter (traduction libre)*

**Source :** Austin, S., Fernet, C., Trépanier, S.-G. et Lavoie-Tremblay, M. « Fatigue in new registered nurses: A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence and turnover intention ». *Journal of Nursing Management*. 2020; 28: 606–614. https://doi.org/10.1111/jonm.12962

**Résumé**

Face à la pénurie d'infirmières dans de nombreux pays, les hôpitaux mettent en place diverses stratégies pour améliorer la rétention du personnel infirmier.

Au Canada, près de 20 % des infirmières quittent la profession dès la première année et entre 33 % et 62 % changent de poste ou abandonnent la profession dans les cinq premières années. Comprendre pourquoi certaines infirmières restent alors que d'autres partent est crucial. Parmi les différents types de motivation, la motivation autonome ou intrinsèque (travailler par plaisir ou par valorisation personnelle plutôt que pour des raisons externes comme une récompense ou la peur d'une sanction) joue un rôle essentiel sur des facteurs, tels que la satisfaction, l'engagement et l'intention de quitter.

L'objectif de la recherche proposée est d'apporter un éclairage nouveau en analysant l'impact de la fatigue vécue par plus de la moitié des infirmières sur ces facteurs et d'examiner pourquoi la fatigue peut raccourcir la carrière infirmière. 630 nouvelles recrues francophones canadiennes ont participé à une étude comparant leur motivation et leur engagement après un an. Les résultats montrent que plus les infirmières sont fatiguées en raison de motivations contrôlées, plus elles s'absentent pour des raisons de santé. En revanche, la fatigue n'affecte pas la motivation autonome au travail. Cette découverte inattendue suggère que les infirmières peuvent maintenir une motivation de haute qualité et trouver de la satisfaction dans leur travail, malgré la fatigue, au début de leur carrière.

Ces résultats ont des implications théoriques et pratiques importantes. Des études longitudinales futures pourraient examiner l'influence de la fatigue à différentes étapes de la carrière infirmière, pour déterminer si ces effets sur la motivation autonome changent au fil du temps. Un autre axe de recherche prometteur est le développement d'interventions visant à maintenir la motivation optimale des nouvelles infirmières malgré la fatigue.

Quoiqu'il en soit, dès maintenant, ces résultats soulignent l'importance pour les organisations de gérer les horaires de travail, les heures supplémentaires et les périodes de récupération afin de limiter la fatigue des soignants. En parallèle, pour renforcer l'autonomie et la motivation intrinsèque des nouvelles recrues, les organisations peuvent favoriser divers aspects, tels que la rétroaction, la valorisation des compétences, l'offre de formation continue et le mentorat.

# Safeguarding the retention of nurses: A systematic review on determinants of nurse's intentions to stay

## *Sauvegarder la rétention des infirmières : une revue systématique des déterminants de l'intention des infirmières de rester en poste (traduction libre)*

**Source :** Pressley, C. et Garside, J. « Safeguarding the retention of nurses: A systematic review on determinants of nurse's intentions to stay ». *Nursing Open*. 2023 May;10(5):2842-2858. https://doi.org/10.1002/nop2.1588

**Résumé**

L'article de Charlene Pressley et Joanne Garside aborde un sujet crucial pour le secteur de la santé : les facteurs qui influencent la rétention des infirmières. En explorant la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel comme déterminants clés, les autrices offrent une perspective sur les mesures que les employeurs peuvent prendre pour améliorer ces aspects. Cette recherche est particulièrement pertinente dans un contexte de pénurie de personnel infirmier à l'échelle mondiale, où chaque facteur contribuant à la rétention peut avoir un impact significatif sur la qualité des soins de santé.

L'une des grandes forces de cet article réside dans son approche méthodologique rigoureuse. La revue systématique des études publiées entre 2010 et 2022 offre une analyse approfondie, et critique des données disponibles sur CINAHL, Medline, et Cochrane Library, donnant un aperçu substantiel des tendances et des changements dans la rétention des infirmières. Cela permet de formuler des recommandations bien fondées pour la pratique professionnelle et la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé. L'étude permet aux décideurs dans le domaine de la santé, administrateurs d'hôpitaux et formateurs en soins infirmiers d'identifier des leviers concrets pour améliorer la rétention du personnel, tels que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Les conclusions encouragent l'adoption de pratiques de gestion qui valorisent et soutiennent les infirmières, en soulignant l'importance de répondre aux besoins individuels et générationnels pour renforcer leur engagement et leur satisfaction. Les études montrent que des environnements de travail sûrs et un leadership efficace sont liés à une plus grande intention de rester parmi les infirmières. Malgré sa méthodologie rigoureuse, l'étude présente des limitations en termes de généralisabilité de ses résultats. La concentration des données en provenance de pays à revenu élevé pourrait ne pas refléter pleinement les réalités des pays à revenu faible ou moyen, où les conditions de travail et systèmes de santé peuvent différer significativement.

La nature qualitative de la synthèse narrative peut introduire un certain degré de subjectivité dans l'interprétation des données, qui pourrait influencer la manière dont les résultats sont présentés et discutés. L'article met en évidence la nécessité d'incorporer, dans la formation infirmière, des compétences en gestion et en leadership. Ceci est essentiel pour préparer les infirmières à gérer efficacement les défis liés à leur environnement de travail et à jouer un rôle actif dans l'amélioration des pratiques organisationnelles. Les résultats de l'étude soulignent l'importance de préparer les infirmières à un rôle élargi dans la prise de décision et la gestion des ressources humaines, ce qui pourrait contribuer à améliorer la rétention et à réduire la rotation. En fournissant une analyse fondée sur des données probantes, l'article encourage également l'intégration des infirmières dans les processus de décision à tous les niveaux des organisations de santé, reconnaissant ainsi leur expertise et leur contribution essentielle à la qualité des soins.

En résumé, l'article offre une contribution importante à la compréhension des dynamiques de rétention des infirmières avec des implications directes pour la pratique, la gestion et la formation dans le domaine infirmier. Il appelle à un changement de perspective dans la gestion des ressources humaines en santé, en mettant l'accent sur la création d'environnements de travail plus soutenants et valorisants pour le personnel infirmier.

# *Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique »*

**Source :** Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J.-M., et Jeoffrion, C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(3), 247-261. https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.05.001

## Résumé

À l'heure actuelle, les entreprises sont poussées à être novatrices dans leur approche de gestion. On remarque que l'*empowerment* ou « habilitation », défini comme la délégation de pouvoir de la part du supérieur hiérarchique, est une approche en plein essor.

Néanmoins, est-ce que l'implémentation d'une démarche d'habilitation au sein d'une organisation accroit davantage le bien-être et l'engagement des individus que des méthodes de gestions classiques? C'est ce que l'étude comparative menée par Caillé et coll. (2020), impliquant un total de 428 participants, a tenté de mettre en évidence en se référant à l'aspect affectif du cadre théorique de Meyer et Allen (1991) en tant que cadre de référence pour leur étude. Les chercheurs ont utilisé un questionnaire pour recueillir les données lors de différentes sessions collectives offertes en présentiel auprès de deux types d'organisations françaises qui ont un style de gestion distinct, soit management traditionnel et directif (structure mécaniste), et management basé sur la responsabilisation des employés (structure organique). Le but de l'étude était d'évaluer l'effet des quatre dimensions du leadership habilitant (LH) sur l'engagement organisationnel affectif (EOA) et à travers l'augmentation du bien-être psychologique au travail (BEPT). Chacune des variables était dotée d'un outil de mesure et évaluée sur une échelle de Likert en cinq points.

Ainsi, l'analyse démontre des conséquences positives du LH sur l'EOA et apporte aussi des informations supplémentaires à la littérature existante en démontrant spécifiquement les liens entre le LH, BEPT et EOA. Les résultats des analyses statistiques ont mis en évidence des effets directs et indirects positifs dans trois des quatre sous-dimensions du LH sur L'EOA. On constate que la sous-dimension « participation aux décisions et sens du travail » a un impact direct et significatif sur l'EOA, alors que celle du « sens au travail et confiance » a un impact indirect, où cela se fait par médiation du BEPT. Néanmoins, pour la sous-dimension « autonomie », aucun effet significatif n'est observé sur l'EOS, même si on y rajoute le BEPT comme médiateur.

En synthèse, les résultats indiquent que l'impact positif des pratiques managériales habilitantes demeure le même, quelle que soit l'organisation, habilitante ou classique, dans laquelle elles sont appliquées. D'après Callé et coll. (2020), les pratiques managériales basées sur le sens du travail, la participation aux prises de décisions et la confiance sont celles à prioriser dans le but de promouvoir conjointement l'EOA et le BEPT des individus au travail.

Il convient d'être prudent en ce qui concerne le degré d'autonomie accordé aux individus, car celle-ci semble avoir des effets variés, pouvant être positifs ou négatifs. En ce qui concerne les limites associées à l'étude, on souligne le caractère transversal du dispositif expérimental qui empêche de confirmer un lien de causalité entre les variables, ainsi que l'utilisation d'échelle autorapportée pour mesurer l'EOA, même si cela peut être associé à certains biais psychologiques. En définitive, les résultats mettent en lumière l'effet positif du LH surtout pour les sous-dimensions « sens du travail » et « confiance ». La profession infirmière pourrait certainement en retirer de nombreux avantages en l'utilisant.

## Ageing Well? Policies to support older nurses at work

## *Bien vieillir? Politiques visant à soutenir les infirmières âgées au travail (traduction libre)*

**Source :** Conseil International des Infirmières (2020). « Ageing Well? Policies to support older nurses at work », 25 p. Repéré à https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/Ageing%20ICNM%20Report%20December%209%202020.pdf

**Résumé**

Ce rapport, rédigé en 2020 par des leaders internationaux en soins infirmiers, s'est largement inspiré de la publication « The State of the World's nursing, 2020 » de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) qui a décrit la situation prépandémique. Dans cette publication, il est souligné qu'il manque 5,9 millions d'infirmières mondialement et que 4,7 millions d'infirmières sont âgées de 55 ans et plus. Ainsi, il est estimé qu'il sera requis de former et d'engager, dans les systèmes de santé, plus de 10,6 millions d'infirmières dans la décennie 2020-2030.

En réponse à cette publication, les auteurs se sont plus spécifiquement intéressés aux évidences liées aux infirmières plus âgées afin de dégager un plan de dix points à intégrer dans les politiques afin de favoriser la contribution des infirmières plus âgées aux divers systèmes de santé et ainsi réduire l'impact de la pénurie documentée. De plus, la rétention des infirmières plus âgées a plusieurs autres bénéfices potentiels, tels que l'amélioration du transfert de l'expertise développée et la diminution des embauches internationales qui peut nuire aux pays sources qui manquent également de soins infirmiers.

Le rapport, émis avant la pandémie, décrit le risque que la COVID-19 représente pour les infirmières plus âgées qui se sont effectivement retrouvées « exclues » de certains secteurs afin de les protéger, car leur âge les rendait plus vulnérables. Or, l'histoire nous a révélé que les infirmières plus âgées et retraitées ont été bien présentes pour soutenir les efforts de lutte contre la pandémie, notamment en contribuant à la vaccination et au dépistage. Les apprentissages ainsi générés par la pandémie favorisent une meilleure inclusion des infirmières âgées au sein des politiques. La situation, quatre ans après la publication, a évolué favorablement.

Bien que le document décrit les enjeux perçus avant la pandémie, certaines évidences demeurent contemporaines. Par exemple, le rapport explicite l'importance de reconnaître, au sein des politiques, que la main-d'œuvre infirmière est diversifiée et que chaque infirmière a son propre cycle de vie qui requiert des adaptations de son travail d'infirmière. En fait, les priorités personnelles des infirmières évoluent, requérant des ajustements professionnels continus. Le rapport met ainsi en garde les lecteurs contre les politiques qui sont liées uniquement aux caractéristiques générationnelles générales qui ne tiennent pas compte de la diversité présente. Les auteurs nous rappellent également que les politiques ne doivent pas être teintées de discrimination basée sur l'âge ou le sexe. De fait, le travail des infirmières demeure physiquement demandant et peut requérir des présences sur des quarts de travail atypiques, ce qui peut induire une certaine discrimination non intentionnelle. Les politiques doivent ainsi favoriser un environnement psychosocial soutenant adapté aux besoins du cycle de vie de chaque infirmière afin de les fidéliser. Ces recommandations, en période postpandémique, sont très pertinentes.

En somme, le rapport guide les associations et décideurs en matière de politique et de planification de la main-d'œuvre. Plusieurs recommandations demeurent pertinentes pour favoriser la rétention des infirmières plus âgées. Or, la pandémie a eu un impact indéniable sur les infirmières. À cet égard, l'OMS publiera une mise à jour de sa publication « The State of the World's nursing » en 2025. Il sera alors possible de mesurer l'impact de la pandémie sur les infirmières. De nouvelles recommandations pourront ainsi être émises afin de mieux planifier la main-d'œuvre en soins infirmiers.

# QUALITÉ ET SÉCURITÉ

## *Boîte à outils pour la rétention des effectifs infirmiers : Améliorer la vie professionnelle du personnel infirmier au Canada*

**Source :** Santé Canada (2024). Boîte à outils pour la rétention des effectifs infirmiers : Améliorer la vie professionnelle du personnel infirmier au Canada. Auteur : Ottawa. Repéré à https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/systeme-soins-sante/ressources-humaines-sante/boite-outils-retention-effectifs-infirmiers-ameliorer-vie-professionnelle-personnel.html


### Résumé

Élaborée par et pour le personnel infirmier, cette boîte à outils a pour objectif de proposer des stratégies et exemples pratiques pour améliorer la rétention des effectifs infirmiers. Il est indiqué qu'elle s'appuie sur les meilleures connaissances disponibles, sur des expériences vécues en contexte canadien, ainsi que la perspective de professionnels en soins infirmiers issus de tous les stades de carrière, incluant les étudiants en sciences infirmières. Le cadre proposé peut être utilisé comme une ressource pour amener les employeurs et autorités de santé à collaborer avec les infirmières au développement de programmes standardisés dans l'ensemble des organisations et systèmes de santé pour améliorer les conditions de travail et l'épanouissement professionnel infirmier.

La boîte à outils porte sur huit thèmes qui ont un impact sur la vie professionnelle des infirmières et infirmiers : 1) Leadership inspiré; 2) Méthodes de travail flexibles et équilibrées; 3) Soutien organisationnel en matière de santé mentale et de bien-être; 4) Perfectionnement professionnel et mentorat; 5) Réduction du fardeau administratif; 6) Fortes compétences en gestion et en communication; 7) Gouvernance clinique et infrastructures et 8) Pratiques sécuritaires de dotation. L'ensemble repose sur des valeurs de respect, de lutte contre le racisme et l'oppression, de transparence et de responsabilisation. Chacun des thèmes est assorti d'un objectif et d'initiatives qui peuvent servir de guide pour la mise en œuvre de stratégies visant la rétention du personnel. Les initiatives qui sont présentées à l'appui des objectifs pour chacun des thèmes se découpent en insistant sur les résultats escomptés, la population infirmière cible, la participation des parties prenantes, une description détaillée, et des ressources et exemples.

Même si les initiatives présentées sont axées sur la rétention des effectifs infirmiers qui assurent des soins directs aux patients, chacune peut également être envisagée dans d'autres domaines de travail infirmier, notamment le leadership, l'élaboration de politiques, la recherche et l'enseignement. Rédigé dans un style accessible et vulgarisé, ce document permet de rejoindre un vaste lectorat, dont le personnel infirmier et les parties prenantes pouvant intervenir dans la mise en œuvre de conditions gagnantes à la rétention des effectifs. Cette boîte à outils présente l'avantage d'offrir les hyperliens des ressources et exemples présentés en appui des huit thèmes. En contrepartie, on aurait aussi pu s'attendre à une liste de références des écrits qui ont servi d'assises scientifiques, puisqu'il est indiqué qu'il s'appuie aussi sur les meilleures connaissances disponibles. Élaborés en contexte canadien, les thèmes et ressources proposés peuvent aussi être pertinents pour inspirer des initiatives à l'international.


**Note éditoriale :**
Selon la politique éditoriale du SIDIIEF, le terme « infirmière » est utilisé à la seule fin d'alléger le texte et désigne autant les infirmières que les infirmiers.

# QUALITÉ ET SÉCURITÉ

## Membres du Conseil consultatif

### *SOUS LA PRÉSIDENCE DE :*

**Joachim RAPIN**, infirmier, Ph. D.
Adjoint à la direction des soins, Centre hospitalier universitaire vaudois
Membre de la Commission fédérale pour la qualité (CFQ)
SUISSE

### *CANADA :*

**Virgil GUITARD**, infirmier, B. Sc.
Directeur régional de la pratique professionnelle et de la documentation électronique
Réseau de santé Vitalité
NOUVEAU-BRUNSWICK, CANADA

**Karine TOURIGNY**, infirmière, M. Sc.
Conseillère cadre en soins infirmiers – volet qualité de la pratique
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
QUÉBEC, CANADA

**Geneviève ROCH**, infirmière, Ph. D.
Professeure titulaire
Faculté des sciences infirmières de l'Université Laval
QUÉBEC, CANADA

### *EUROPE :*

**Sylvain BOLORÉ**, infirmier, Ph. D. (Sc. éducation et formation)
Maître d'enseignement
Haute école de santé (HES-SO) Genève
Représentant, Consortium de Genève
SUISSE

**Carla MATTA**, infirmière, DU
Directrice de soins
Centre François-Baclesse
Membre du conseil d'administration
Association française des infirmières en cancérologie
FRANCE

**Joëlle DURBECQ**, infirmière, M. Gestion hospitalière
Directrice du département infirmier
Cliniques universitaires Saint-Luc
BELGIQUE

### *PROCHE-ORIENT ET MAGHREB :*

**Soha ABDEL MALAK**, infirmière, M. Sc.
Directrice adjointe, département de soins
Hôpital Hôtel-Dieu de France
LIBAN

### *REPRÉSENTANTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :*

**Brigitte MARTEL**, infirmière, M. Sc. Inf.
Directrice des soins infirmiers
Centre hospitalier universitaire de Québec – Université Laval
QUÉBEC, CANADA