



# Engager les leaders de la santé dans la crise des RHS au Canada

**Résumé de la Conversation Nationale du CCLS**

**Rédigé par Brenda Lammi  
Vice-présidente principale, Développement professionnel et du leadership**

# Résumé



CANADIAN COLLEGE OF  
HEALTH LEADERS  
COLLÈGE CANADIEN DES  
LEADERS EN SANTÉ

## Première partie : Panel en ligne

Animé par le Dr Michael Gardam

Les panélistes ont discuté de la vision pour un système de santé où les ressources humaines en santé (RHS) au Canada sont pleinement engagées et soutenues. Ils ont insisté sur le besoin de régler divers petits enjeux afin de créer un milieu inclusif qui soutient tous les travailleurs en soins de santé, en se concentrant sur la durabilité à long terme et l'adaptation à l'évolution des besoins de la population. Deborah Gordon concevait une main-d'œuvre idéale qui fournit des soins de qualité supérieure à des coûts optimaux, où l'on mettrait l'accent sur l'équité, une éducation complète et un solide soutien pour les leaders en santé. Elle a souligné l'importance du mentorat et des initiatives collaboratives pour prendre soin des leaders émergents, en insistant sur le bien-être, la croissance et le développement du personnel de santé. La Dre Ivy Bourgeault a souligné la nécessité d'adopter une approche inclusive qui fait intervenir toutes les parties prenantes, qui tient compte de la nature genrée du travail en soins de santé et dont la planification se fait en fonction des besoins futurs et en mettant davantage l'accent sur la rétention plutôt que sur le recrutement.

En Ontario, la Dre Karima Velji a souligné les efforts pour venir à bout des pénuries de main-d'œuvre en soins de santé au moyen de la planification à long terme, de l'accroissement de l'éducation, de parcours d'homologation accélérés, de champs d'exercice élargis et d'une meilleure rétention et répartition des effectifs. Mme Gordon et la Dre Bourgeault ont discuté des mesures actuelles visant à régler la crise en RHS, notamment des investissements considérables, des processus simplifiés pour les professionnels formés à l'étranger et l'amélioration de la collecte de données et de la modélisation. Elles ont insisté sur l'importance de programmes qui favorisent le bien-être des travailleurs et le développement du leadership. La conversation a aussi porté sur le besoin d'un changement de culture à l'intérieur du système de santé afin de répondre aux attentes des nouvelles générations en accordant plus d'importance à l'inclusivité, à la collaboration interdisciplinaire et à la résolution des défis en début de carrière. Le Dr Gardam a souligné l'importance d'utiliser des approches de haut niveau comme principes directeurs pour élaborer des solutions et a insisté sur l'urgence de prendre des mesures audacieuses pour venir à bout de la crise en soins de santé en utilisant des stratégies qui ont été utilisées dans d'autres contextes et qui ont connu du succès.

## Résumé des commentaires des participants

Les commentaires des participants ont fait ressortir les éléments clés nécessaires pour amener un changement culturel en soins de santé dans cinq domaines :

- La transformation de la culture
- La pratique et le leadership professionnels
- La conciliation travail-vie personnelle et le bien-être
- L'éducation et l'inclusivité
- Le mentorat

Ensemble, ces éléments ont pour but de créer un environnement plus inclusif et efficace dans le milieu des soins de santé qui accorde de la valeur au bien-être et au développement de sa main-d'œuvre et qui la soutient.

# Deuxième partie : Séance simultanée à la Conférence nationale du CCLS

Co-animée by Steve Kovacic et Brenda Lammi

## Dialogue entre panélistes

### Engager et soutenir les effectifs de la santé

Mike Nader, président-directeur général de l'Office régional de la santé de Winnipeg, a souligné l'importance de l'engagement et du soutien pour retenir le personnel. Pendant la pandémie, l'absence de leadership visible des cadres de direction a été un problème considérable. Pour s'y attaquer, des mesures ont été prises pour améliorer la visibilité et l'engagement au moyen de diverses initiatives, comme la distribution de crème glacée, la libération de temps pour accueillir et écouter le personnel, l'organisation de séances « Demandez-moi n'importe quoi » et l'organisation de petites rencontres quotidiennes pour régler les problèmes du personnel en temps réel. Malgré ces efforts, des défis comme les taux de blessure élevés et la perte d'un grand nombre de leaders de niveau intermédiaire ont persisté, ce qui a fait ressortir le besoin de se concentrer sur les leaders de ce niveau et de les soutenir

Kathy MacNeil, de la Vancouver Island Health Authority, a raconté qu'une équipe stratégique a été établie dans son organisation pour réagir aux difficultés rencontrées par la main-d'œuvre. Cette équipe s'est concentrée sur la formation et le développement, la qualité du leadership, la flexibilité et les impacts liés à la garde d'enfants et au logement. L'élaboration d'un nouveau programme pour les leaders et des initiatives de reconnaissance des pairs ont été des mesures clés. On a accordé la priorité à la sécurité, en faisant des efforts concertés pour promouvoir la sécurité culturelle et réduire les risques dans le milieu de travail, et on en a discuté régulièrement lors d'assemblées générales.

Kelly Kimens, représentant le William Osler Health System, a indiqué que l'organisme a activement cherché à obtenir les commentaires du personnel et à en tenir compte, en utilisant des sondages sur l'engagement, des entrevues de fin d'emploi et des sondages auprès des nouveaux employés. En outre, l'organisme cherche à obtenir une rétroaction et des propositions de solutions par l'entremise de son Shaping Our Culture Network (Façonner notre réseau culturel). Ce réseau aide à examiner les résultats de nos sondages et contribue de façon importante à l'établissement de notre plan d'action, à la communication et à la défense des initiatives proposées. La stratégie de William Osler sur l'engagement et le bien-être, bâtie sur le concept du « je, nous et vous », a mis l'accent sur les actions personnelles, collectives et organisationnelles pour favoriser la responsabilité partagée et la reddition de comptes.

### Impact des efforts pour retenir la main-d'œuvre en santé

Mme Kimens a mentionné avoir utilisé les données recueillies lors de visites informelles dans des secteurs clés (visites de leaders informels dans des zones de prestation de soins aux patients pour discuter des questions de sécurité et promouvoir des résultats opérationnels et culturels) pour évaluer si les stratégies d'engagement et de soutien étaient efficaces et pour partager ces données avec les employés. Mme MacNeil a, pour sa part, insisté sur l'importance d'une communication efficace et de l'utilisation de sondages éclairés et auprès des employés, ainsi que de visites informelles pour recueillir des commentaires.

M. Nader a indiqué avoir utilisé des sondages éclairés et à accès rapide et avoir encouragé les leaders à observer les travailleurs et à obtenir leur rétroaction directe. Un compte de courriel permettant aux employés de communiquer directement avec le PDG a aussi aidé à jauger les impressions des employés.

## Les membres de la génération Z dans la main-d'œuvre

Le William Osler Health System s'est éloigné de l'accent mis uniquement sur la formation traditionnelle pour privilégier l'apprentissage expérientiel en fournissant du mentorat et un développement pratique compatible avec la préférence des personnes de cette génération pour l'expérience directe et les conseils en temps réel. Mme MacNeil a indiqué que la flexibilité est de la toute première importance. L'organisation a mis à profit les forces des jeunes de cette génération pour mettre en œuvre un système de dossiers de santé électroniques et leur a offert du mentorat lorsque cela était nécessaire. Les programmes d'emploi d'étudiantes-infirmières et de formation rémunérée ont été mentionnés comme des moyens d'intégrer et de soutenir les nouveaux arrivants dans les effectifs.

M. Nader a donné à entendre que l'accent que mettent les jeunes de la génération Z sur la conciliation travail-vie personnelle et la flexibilité reflète des aspirations qu'avait la génération précédente, mais qu'elle n'exprimait pas. La flexibilité devrait être adaptée en fonction de l'étape de la vie où se trouve la personne plutôt que strictement à la génération, afin de profiter des compétences et perspectives diverses de tous les membres de l'équipe.

## Les leaders en tant que mentors

M. Nader a souligné le besoin pour les leaders d'avoir le temps de réfléchir et de communiquer avec leurs équipes pour comprendre leurs besoins et créer des occasions de mentorat et de coaching. Mme MacNeil a insisté sur la planification à long terme et l'apprentissage pour les nouveaux arrivants, en intégrant la santé mondiale et les changements climatiques dans les plans stratégiques. Mme Kimens a ajouté à ces réflexions l'importance des interactions significatives et de l'engagement dans l'unité de travail, veillant ainsi à ce que les programmes et processus se traduisent en expériences vécues réelles pour les employés de la génération Z.

M. Kovacic a conclu en faisant ressortir le principe « rien sur eux sans eux », préconisant ainsi de faire participer les employés à la planification future afin d'assurer un meilleur service pour les patients et les résidents.

## Résumé des présentations

### Initiatives en RHS d'Excellence en santé Canada (ESC)

Jan Byrd, CHE

Le **Défi Innovation : Personnel de santé** avait pour but d'inspirer et de soutenir les leaders et équipes en soins de santé qui s'efforcent de trouver et de mettre en œuvre des solutions innovatrices afin de soutenir et de retenir les effectifs actuels et de s'attaquer aux enjeux critiques comme la sécurité des patients et de la main-d'œuvre. Selon les données de 2022-2023 de l'ICIS, lors d'un séjour hospitalier sur 17, des patients ont subi des préjudices non intentionnels attribuables à des problèmes reliés aux effectifs, comme les congés de maladie,

les heures de services achetées et les heures supplémentaires. Le Défi a invité des équipes financées par le secteur public à faire progresser leurs initiatives existantes ou à faire l'essai de nouvelles approches pour **retenir et soutenir la main-d'œuvre** dans au moins un des six domaines suivants : promouvoir des environnements de travail physiquement sûrs, pérenniser les effectifs, mettre en place des structures de travail souples, offrir une rémunération équitable et appropriée, instaurer des milieux de travail positifs et inclusifs et appuyer l'avancement professionnel.

En outre, un laboratoire de politiques a eu lieu pour explorer les facteurs qui favorisent la rétention des **travailleurs de la santé formés à l'étranger**, notamment des considérations multisectorielles liées à leur installation, le mentorat, les approches réglementaires et les besoins holistiques des professionnels de la santé et de leurs familles. L'initiative a pour but d'élaborer des orientations politiques d'ici le 31 juillet 2024.

ESC a tenu un deuxième laboratoire pour étudier le recours à **des agences de placement de personnel** et les facteurs liés à leur utilisation, les circonstances qui motivent le personnel à choisir de travailler pour une agence et les moyens d'optimiser leur rôle dans les systèmes de santé. Un cadre qui examine leurs impacts sur la valeur, la qualité et la sécurité ainsi que sur le recrutement et la rétention a été partagé. Des considérations en matière de politiques seront publiées à l'automne de 2024.

## La génération Z dans le milieu de travail

Steve Kovacic, CHE

D'ici 2025, les personnes de la génération Z constitueront 27 % de la main-d'œuvre, et bon nombre d'entre elles auront pour but de gravir les échelons professionnels ou de gérer des employés dans les cinq ans suivant la fin de leurs études collégiales. Ces jeunes prévoient travailler avec quatre organisations en moyenne et ils recherchent en priorité des occasions de se développer, une rémunération généreuse, un impact positif, une sécurité d'emploi, des avantages sociaux complets, des heures souples et le mentorat. Les jeunes de la génération Z accordent de l'importance à l'honnêteté et à l'intégrité des gestionnaires et au mentorat que ces derniers peuvent leur assurer, et ils sont des champions de l'adoption de nouvelles technologies, jouant ainsi un rôle crucial dans la modernisation des soins de santé. Cependant, l'intérêt pour les carrières en soins de santé diminue depuis la pandémie, ce qui fait ressortir le besoin d'offrir des environnements de travail proactifs et accueillants. Les forces des membres de la génération Z comprennent l'adaptabilité, la résilience, le fonctionnement multitâche et la compétence numérique, et ils ont besoin de mentors efficaces, d'un équilibre entre travail et vie personnelle et d'occasions d'apprentissage continues. Se préparer à accueillir les membres de la génération Z nécessite de se concentrer sur le mentorat, l'apprentissage expérientiel, la flexibilité et le règlement des problèmes systémiques afin de pouvoir profiter de leurs habiletés techniques pour la modernisation et de leur fournir un soutien holistique, comme le logement et les services de garde d'enfants. Il sera essentiel de mettre l'accent sur les microcertifications, le microapprentissage et l'éducation accélérée pour les futures générations.

## Résumé des conversations en petits groupes

Quelles mesures les organisations de santé doivent-elles prendre pour engager, soutenir et retenir leurs ressources humaines en santé?

Les organisations de soins de santé engagent, soutiennent et retiennent activement leurs RHS au moyen de diverses stratégies d'inclusion et de collaboration. Elles comprennent la formation de groupes de travail et de comités comprenant du personnel de première ligne, l'accroissement des avantages sociaux et du soutien, l'offre de modalités de travail souples et la fourniture d'incitatifs financiers. On met l'accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion, et on accorde plus d'attention à la charge de travail, au bien-être et aux conditions de travail. On accorde la priorité à des mécanismes de rétroaction réguliers, à l'engagement des leaders et à la communication transparente, ainsi qu'à des initiatives complètes de formation, de développement et en matière de sécurité. Des événements pour reconnaître et remercier le personnel, des efforts de recrutement stratégiques et de solides programmes de soutien du bien-être contribuent aussi à la création d'un milieu de travail accueillant et durable.

Quels rôles les leaders en santé jouent-ils pour soutenir les actions de leurs organisations?

Les participants ont décrit des stratégies clés pour assurer l'efficacité du leadership et l'engagement des équipes, comme diriger par l'exemple en étant visiblement et physiquement présents et encourager les conversations constructives qui font la promotion d'idées favorisant le bien-être, ainsi que les séances continues de remue-méninges. On considérait aussi comme étant essentiel que les leaders fassent preuve de transparence et montrent qu'ils se préoccupent des membres de leur équipe en s'exprimant et en leur demandant ce qui est important pour eux. L'autonomisation est cruciale, les participants ayant insisté sur la nécessité de supprimer les obstacles auxquels butent les gestionnaires de première ligne et d'outiller le personnel pour qu'il assume des rôles de leadership. Pour atteindre des résultats, il faut donner suite activement aux plans établis, nourrir continuellement la motivation et utiliser la technologie pour obtenir des gains d'efficacité. On encourage aussi les leaders à prioriser la satisfaction du personnel au moyen d'initiatives pour accroître le bien-être, la santé mentale et la reconnaissance, tout en revendiquant les ressources nécessaires et en soutenant les projets innovateurs. En outre, les réponses insistaient sur l'importance de mobiliser les communautés et de favoriser des partenariats avec les milieux universitaires pour stimuler la transformation systémique et la responsabilité.

## Résumé du sondage auprès des participants

Quels rôles les leaders en santé jouent-ils pour mobiliser, engager et retenir les RHS?

Les leaders efficaces doivent être présents, visibles, bienveillants, positifs, authentiques, curieux, empathiques, accessibles, braves et humbles. Ils doivent écouter attentivement pour comprendre et obtenir des commentaires, agir pour aider et engager le personnel, communiquer franchement, accueillir les défis et diriger par l'exemple. Les leaders doivent aussi continuellement offrir une rétroaction, soutenir le développement professionnel, investir dans le leadership de première ligne et la planification de carrière, innover, donner suite à leurs

engagements, responsabiliser les équipes, garder la sécurité en tête, reconnaître et célébrer les réalisations, suivre les améliorations et aimer leur travail. Établir un but commun, comprendre la conciliation travail-vie personnelle, faire de la planification stratégique de la main-d'œuvre, créer une sécurité psychologique, partager une vision claire, agir en réponse aux défis systémiques en prenant, par exemple, des initiatives en EDI, prioriser les RHS, gérer les charges de travail, offrir de la flexibilité et encourager le bien-être au sein des équipes sont aussi des actions cruciales pour les leaders.

# Ressources

## Accreditation Canada

[HSO Global Workforce Survey](#)

## Canadian Institute for Health Research

[Strengthening the Health Workforce for System Transformation: Meet the Teams and Hub](#)

## Health Canada

[Nurse Retention Toolkit](#)

## Healthy Professional Worker Partnership Toolkits

CIHR and SSHRC Funded

[Health Worker Burnout Toolkit](#)

[Healthy Professional Worker Toolkit](#)

[Sex and Gender Analysis Toolkit](#)

## Healthcare Excellence Canada

[Promising Practices for Retaining the Healthcare Workforce in Northern, Rural and Remote Communities](#)

## Healthcare Management Forum

[Health Human Resources: Healthcare Management Forum: Sage Journals](#)

## Mental Health Commission of Canada

[Psychological Health and Safety in the Workplace: National Standard of Canada](#)

# Articles

## Health Canada

[Summary Report of the Health Human Resource Symposium](#)

## Canadian Academy of Health Sciences

[Canada's Health Workforce: Pathways Forward](#)

*(Summarizes thousands of pieces of national and international literature, complemented by hundreds of hours of consultations with key stakeholders across sectors, jurisdictions, and health professional organizations, and dialogues amongst dozens of panel members)*

## WorkSafe Victoria (Australia)

[Prevention and Management of Violence and Aggression in Health Services](#)

## World Health Organization

[Reimagining effective workplace support for health workers](#)

## **New Brunswick Senior's Advocate**

[How It All Broke: Fixing How Government Manages Social Policy in New Brunswick](#)

## **Balados**

### **HealthCareCAN**

[How Artificial Intelligence Can Be a Solution to our HHR Crisis and Transform the Future of Healthcare with Dr. Muhammed Mamdani](#)

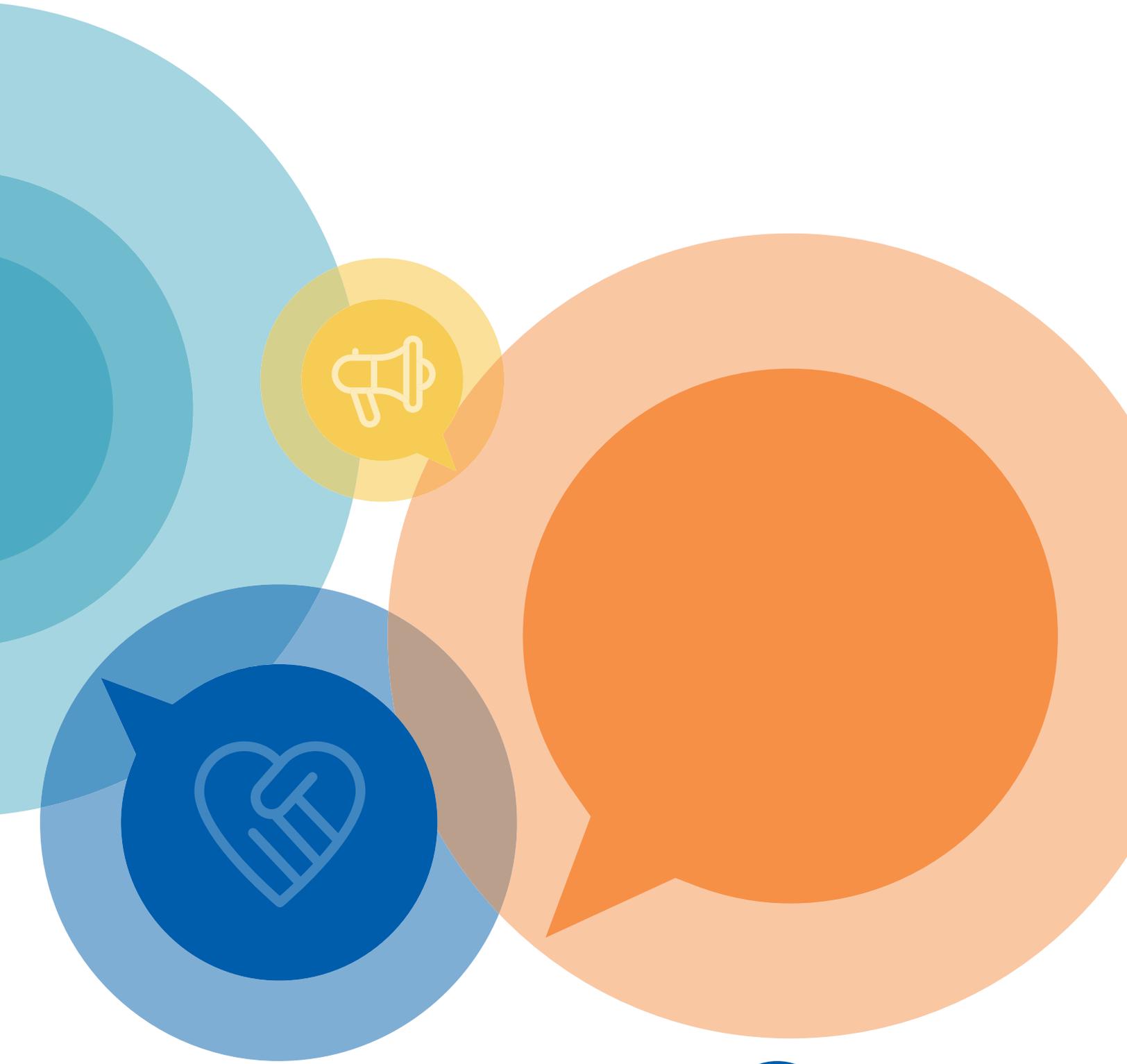
[Addressing Burnout in Healthcare with Dr. Dayan Lee-Baggley: Strategies for Organizational Change and Sustainable Well-being](#)

## Références

Casey, S. (2023). Addressing Canada's Health Workforce Crisis: Report of the Standing Committee on Health. Canada: House of Commons. Retrieved from: <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/HESA/Reports/RP12260300/hesarp10/hesarp10-e.pdf>

Health Canada (2022). Summary Report of the Health Human Resources Symposium. Canada: Government of Canada. Retrieved from: <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/health-care-system/health-human-resources/summary-report-symposium.html#a1>

New Brunswick Child, Youth and Seniors' Advocate (2024). How it All Broke: Fixing How Government Manages Social Policy in New Brunswick. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/5c64288d840b162eb5d3ee2a/t/65ee3ad14039a95ab3a305c3/1710111442286/HOW+IT+ALL+BROKE.pdf>



CANADIAN COLLEGE OF  
HEALTH LEADERS  
COLLÈGE CANADIEN DES  
LEADERS EN SANTÉ

[www.cchl-ccls.ca](http://www.cchl-ccls.ca)