

Université de Sherbrooke

**Comment optimiser la rétention des infirmières à l'unité de médecine de l'hôpital  
Montfort?**

Par  
Naima Fatah  
Programme de Maîtrise professionnelle en pratiques de la réadaptation

Essai présenté à la Faculté de médecine et des sciences de la santé  
en vue de l'obtention du grade de maître en pratiques de la réadaptation (M. Réad.)

Maîtrise en pratiques de la réadaptation

Longueuil, Québec, Canada  
Juin 2019

Membres du jury d'évaluation  
René Bélanger, Département de réadaptation, Université Laval - Québec  
Chantal Sylvain, Programme de maîtrise professionnelle en pratiques de la réadaptation

©Naima Fatah, 2019

## RÉSUMÉ

**Problématique :** Malgré les efforts entrepris par les institutions canadiennes de santé pour atténuer la pénurie des infirmières, cette dernière demeure persistante. L'impact négatif de cette problématique est grandement ressenti chez ces dernières. La surcharge de travail, la fatigue, l'épuisement et la survenue des erreurs en sont des exemples. Ces conditions de travail engendrent l'insatisfaction des infirmières et influencent négativement leur motivation. Ceci peut entraîner leur départ du milieu de travail ou les inciter à quitter la profession. L'unité de médecine de l'hôpital Montfort (MTF) n'en fait pas exception. En plus d'être proactive dans le recrutement de nouvelles infirmières, l'organisation se doit d'optimiser leur rétention, en allégeant leur charge de travail et en améliorant leur satisfaction au travail. Une des stratégies proposées par la littérature et qui semble gagnante dans les milieux cliniques où elle est appliquée, se veut l'implantation des forces du modèle « *Magnet* ».

**But :** Le présent projet d'innovation a visé à optimiser le potentiel de rétention des infirmières à l'unité de médecine de MTF à travers l'implantation de forces jugées prioritaires selon les suggestions du modèle « *Magnet* ». Cette démarche s'est réalisée dans le respect de la culture du milieu. Trois objectifs spécifiques ont été identifiés à cet effet : 1- déterminer parmi les forces identifiées du Modèle « *Magnet* » celles qui étaient jugées prioritaires à être implantées à l'unité de soins visée, 2- développer un plan d'implantation et d'évaluation des forces prioritaires retenues, 3- Mettre en œuvre ce plan d'implantation et d'évaluation.

**Méthodes :** En lien avec la littérature, plusieurs méthodes ont été utilisées pour la réalisation de ce projet d'innovation :

1- des rencontres ont eu lieu avec les représentants administratifs de l'hôpital Montfort afin de faire connaître la stratégie « Modèle « *Magnet* » » suggérée par la littérature et visant la rétention des infirmières, sélectionner parmi les forces « *Magnet* » celles jugées prioritaires

à être implantées selon la culture du milieu visé, déterminer les méthodes d'applicabilité des forces retenues et identifier les méthodes d'implantation et d'évaluation de ces forces; 2- un sondage pré-implantation de la force « Magnet » retenue a été effectué afin que les perturbateurs de la force choisie soit défini par les infirmières concernées. Un sondage post-implantation a permis d'évaluer les résultats en fin de projet et; 3- une recension des écrits, spécifique à ce sujet, a été réalisée afin de valider si les perturbateurs identifiés par les infirmières correspondent à la littérature d'une part et d'autres part, pour s'assurer que tous les facilitateurs et les obstacles reliés à l'implantation du modèle « *Magnet* » soient considérés. Cela a également permis de documenter les suggestions de la littérature visant à améliorer l'efficacité des rencontres interdisciplinaires.

**Résultats :** Les méthodes utilisées ont généré les résultats suivants :

1. Les rencontres avec les représentants administratifs ont permis d'identifier la force 13 - les relations interdisciplinaires du modèle « *Magnet* » comme prioritaire et nécessitant une amélioration à l'unité de médecine de l'hôpital MTF. Elles ont contribué à circonscrire l'importance d'agir pour améliorer l'efficacité des rencontres interdisciplinaires.
2. Quoique la situation soit déjà connue sur l'unité de soins, le sondage pré-implantation a permis de documenter précisément quelles étaient les insatisfactions des infirmières vis-à-vis le déroulement des rencontres interdisciplinaires. Ces insatisfactions portaient sur le manque de respect et de collaboration entre les infirmières mais également avec les autres professionnels de l'équipe. Ces mécontentements résultaient de rencontres inefficaces tenues auparavant par les infirmières. Cette inefficacité s'expliquait par la méconnaissance du but et/ou de l'importance des rencontres interdisciplinaires ainsi qu'une méconnaissance du rôle et des responsabilités de l'infirmière face à ces rencontres.
3. La stratégie sélectionnée pour améliorer cette condition a consisté à développer et à offrir une formation continue aux infirmières. Cette dernière a permis d'améliorer les connaissances et les compétences des infirmières pour tenir des rencontres interdisciplinaires efficaces. Cette formation spécifique a amélioré, d'une part, le

respect, la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe interdisciplinaire, facilité la planification du congé des patients, aidé à diminuer la surcharge de travail et favorisé la qualité des soins offerts au patient/famille. D'autre part, elle a permis d'augmenter la satisfaction et la motivation des infirmières au travail.

**Conclusion:** Le respect entre les différents professionnels est à la base d'une bonne communication et d'une meilleure collaboration interdisciplinaire. L'ensemble de ces composantes constitue le fondement des bonnes relations interdisciplinaires et permet la réalisation de meilleurs résultats en matière de qualité de soins. Cette démarche d'innovation a permis aux infirmières de mieux s'approprier leurs rôles et leurs responsabilités en lien avec ces rencontres interdisciplinaires. Cette meilleure efficacité des infirmières a engendré, des relations plus saines entre les professionnels en milieu de travail et favorisé des conditions de travail optimales, tout en améliorant la satisfaction, la motivation et la rétention des infirmières.

**Mots-clés :**

**Français :** Pénurie infirmière, rétention infirmière, hôpitaux « *Magnet* », rencontres interdisciplinaires.

**Anglais :** Nursing shortage, magnet hospitals, magnet status, interdisciplinary rounds, interprofessional collaboration.