

En«quête» et fidélisation des cadres de la santé : un enjeu au carrefour des savoirs

Présentation par :

Martine Renaud, Étudiante M.Sc Management, HEC Montréal, boursière FERASI

Avec la collaboration de :

Émilie Gibeau, Étudiante M.Sc Management, HEC Montréal

Gilles LeBeau, Directeur adjoint DRHDC, CHUQ

Chantal Viens, Inf., Ph.D, Professeure titulaire faculté des sciences infirmières, Université Laval

Plan de la présentation

- Mise en contexte
- Enquête feed-back
 - Méthode
 - Échantillon
- Résultats
 - Thématique 1 : Recrutement des cadres
 - Thématique 2 : Maintien des cadres en emploi
 - Thématique 3 : Prolongation d'emploi des cadres
en fin de carrière
 - Thématique 4 : Transfert des connaissances



Mise en contexte

- Profil des cadres dans le réseau québécois de santé
 - 5% de la main-d'œuvre
 - 50% âgés de 50 ans ou + en 2005
 - 20% âgés de 55 ans ou + en 2005
 - Prise de la retraite à environ 60 ans
- Pénurie anticipée des cadres
 - Perspective quantitative
 - À l'échelle nationale : 50% des cadres d'ici 2010
 - À l'échelle du CHUQ : 45% des cadres d'ici 2010
 - Perspective qualitative
 - Départs à la retraite = perte de connaissances



Enquête feed-back

- **Méthode:**

Étape 1: **Étapes préparatoires**

Étape 2: **Mise au point des méthodes de collecte**

Étape 3: **Collecte de données**

Étape 4: **Compilation des données**

Étape 5: **Analyse des données**

Étape 6: **Retour d'information**

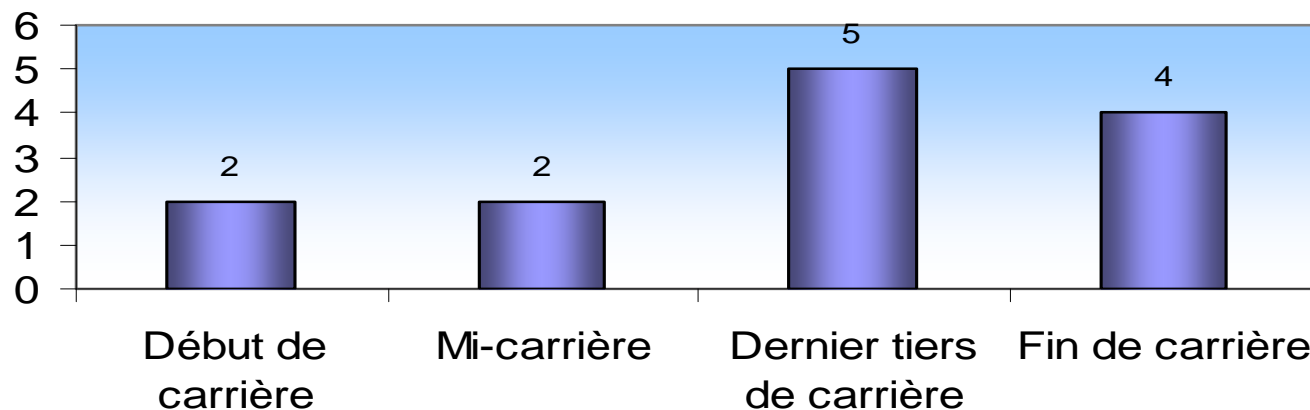
Étape 7: **Suites et suivi**

- **Thématiques de l'entrevue (étape 3)**

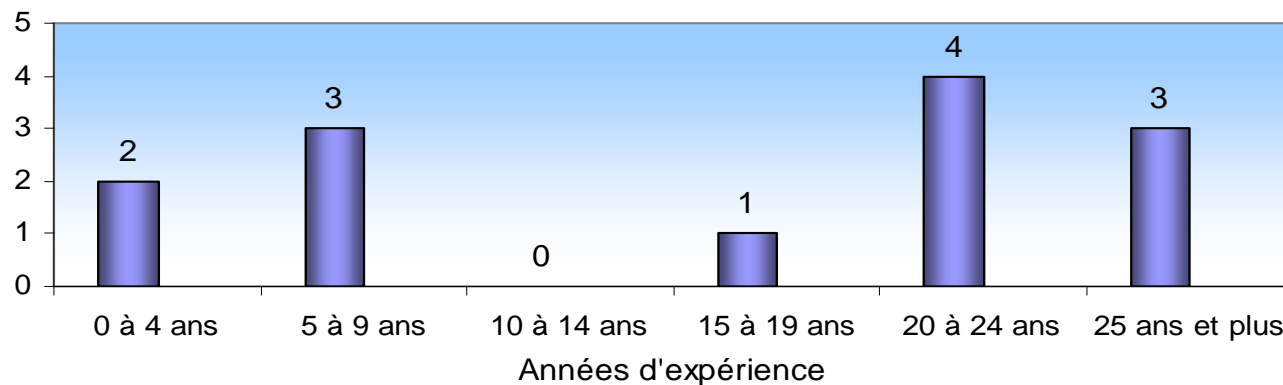
- **Recrutement des cadres;**
- **Maintien en emploi des cadres;**
- **Prolongation d'emploi des cadres en fin de carrière;**
- **Transfert des connaissances des cadres.**

Enquête feed-back

- Échantillon (n = 13)



Années d'expérience en tant que gestionnaire dans le réseau SSS



Thématique 1 : Recrutement des cadres

- Incitatifs à entreprendre une carrière au CHUQ
 - Possibilité de relever de nouveaux défis
 - Réputation de l'organisation
 - Possibilités de promotion
 - Désir d'aider à faire une différence dans le milieu hospitalier
 - Salaire
 - Autonomie d'action



Thématique 2 : Maintien des cadres à l'emploi

- Incitatifs à poursuivre une carrière jusqu'à la prise de la retraite
 - Une charge de travail équilibrée
 - La reconnaissance de l'expertise des individus
 - L'établissement de plans de carrière
 - Le soutien donné aux gestionnaires
 - Le sentiment d'appartenance
 - La possibilité de promotion
- Moyens présents dans le CHUQ pour inciter la poursuite de carrière
 - Mentorat / coaching
 - Planification de carrière
 - Mandats spéciaux



Thématique 3 : Prolongation d'emploi des cadres en fin de carrière

- Incitatifs à poursuivre une collaboration au CHUQ après la prise de la retraite
 - Les mandats spéciaux
 - **Conditions de succès liées aux mandats spéciaux**
 - Mandat précis exploitant les connaissances et les savoirs du gestionnaire
 - Mandat ne nécessitant pas de prendre des employés sous sa charge
 - Mandat à durée déterminée et préférablement de courte durée
 - Variété dans les différents mandats confiés aux gestionnaires
 - Horaire de travail flexible
 - Charge de travail équilibrée

Thématique 3 : Prolongation d'emploi des cadres en fin de carrière

- Raisons de quitter le CHUQ avant la retraite avec pleine pension
 - Le rythme rapide et la charge de travail trop exigeante
 - Un manque de reconnaissance de la part de leurs pairs, supérieurs et subordonnés
 - Des frustrations en lien avec l'attribution de promotions
 - Départs de collègues appréciés
 - Raisons personnelles (santé...)



Thématique 3 : Prolongation d'emploi des cadres en fin de carrière

- Pratiques jugées pertinentes
 - Redynamisation des fins de carrière
 - Bonification financière de la retraite
 - Gestion participative
 - Retraite progressive
- Pratiques jugées moins pertinentes
 - Flexibilité temps et lieu
 - Le partage d'emploi
 - Formation et perfectionnement professionnel
 - Adaptation de l'environnement
 - Bonification des services de soins



Thématique 3 : Prolongation d'emploi des cadres en fin de carrière

- Commentaires inspirants
 - Une démarche de rétention des gestionnaires personnalisée;
 - L'identification de moyens pour convaincre les gestionnaires que leurs connaissances sont désirées, et ce, jusqu'à leur pleine pension;
 - Une charge de travail juste et raisonnable leur permettant de garder du temps pour vivre à l'extérieur du CHUQ.



Thématique 4 : Transfert des connaissances

● Principaux constats

- Aucune ou très peu d'informations sont transmises avant l'entrée en fonction dans un nouveau poste de gestion.
- L'intégration des gestionnaires ne semble pas encadrée par des pratiques institutionnalisées, mis à part le programme de *relève-cadre*.
- Plus le niveau hiérarchique est élevé, plus le gestionnaire se sent responsable de se procurer lui-même l'information nécessaire à son entrée en fonction.



Thématique 4 : Transfert des connaissances

- Principaux constats (suite)
 - Constante chez les gestionnaires de premier niveau
 - Information en lien avec leur fonction de gestion plutôt qu'en lien avec leur fonction clinique.
 - Transfert axé sur l'information explicite et non tacite

Connaissance explicite		Connaissance tacite	
-Savoir	-Écrit	-Expérience	-Socialisation
-Information	-Extériorisation	-Savoir-faire	-Informel
-Concepts	-Formel	-Intuition	-Subjectivité
-Documents	-Objectivité	-Mémoire	-Réseau
-Structures	-Hiérarchie	-Oral	-Groupe

- Facteurs influençant l'information transmise
 - L'expérience
 - Le niveau hiérarchique
 - Le temps!!!

Thématique 4 : Transfert des connaissances

- Pratiques jugées les plus pertinentes
 - Devancement de poste
 - Redynamisation des fins de carrière
 - Coaching
 - Communauté de pratique
 - Mentorat



Thématique 4 : Transfert des connaissances

- Pistes d'approfondissement
 - Conditions de succès dans le transfert des connaissances
 - Une démarche personnalisée de transfert des connaissances
 - L'identification du bon moment
 - Une démarche de transfert respectant les besoins et le rythme d'apprentissage





CENTRE HOSPITALIER
UNIVERSITAIRE DE QUÉBEC

Merci de votre attention
Merci de votre attention

