

Évaluation du processus utilisé pour recruter les infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort : une
étude de cas

Vicki Sabourin

Thèse soumise à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
dans le cadre des exigences
du programme de maîtrise ès sciences en systèmes de santé

École de gestion Telfer
Université d'Ottawa

Remerciements

J'aimerais commencer par remercier mes deux directeurs de thèse, Douglas Angus et Ivy Bourgeault qui m'ont appuyée et bien encadrée tout au long de ma maîtrise. Ce fut un plaisir de travailler avec vous. Grâce à vos commentaires constructifs et votre disponibilité, j'ai appris énormément et je continue toujours d'apprendre. Vous m'avez apporté beaucoup d'inspiration.

J'aimerais aussi remercier le personnel des ressources humaines de l'Hôpital Montfort pour leur temps et leur appui durant mon projet de thèse. J'aimerais surtout souligner le travail de Stéphane Gaudreau, qui a su assurer le suivi des courriels d'invitation, ainsi que le travail d'Éric Beaudoin et de Lynn Slawaska pour leurs commentaires et leur assistance durant cette thèse de maîtrise. Merci à vous tous pour votre appui.

J'aimerais aussi souligner le soutien financier de l'École de gestion Telfer pour les fonds de recherche pour étudiants diplômés.

Finalement, j'aimerais spécialement remercier ma mère, ma sœur et mon partenaire qui ont su m'encourager, m'écouter et me donner des conseils tout au long de cette maîtrise. Je suis très reconnaissante de tous les efforts que vous avez faits pour contribuer à cette thèse de maîtrise. Vous avez été une équipe parfaite et ma plus grande source d'inspiration pour compléter cette thèse. Je n'aurais pas pu compléter cette thèse de maîtrise sans votre présence.

Comité des directeurs de thèse

Douglas Angus, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa

Ivy Lynn Bourgeault, Faculté des sciences de la santé, École interdisciplinaire des sciences de la santé, Université d'Ottawa

Résumé

Introduction et objectifs :

Plusieurs nouveaux postes d'infirmières autorisées [IA] ont été créés à l'Hôpital Montfort, un établissement de santé francophone offrant des soins de santé bilingues à Ottawa, à la suite d'une expansion de l'Hôpital qui s'est terminée en 2010. Le but de cette thèse de maîtrise est d'identifier les facilitateurs et les barrières aux activités de recrutement utilisées par l'Hôpital Montfort pour les IA bilingues et ensuite de formuler des recommandations ciblant les personnes clés en recrutement.

Méthodologie de recherche :

Dans cette étude de cas basée sur une méthodologie de recherche qualitative, des entrevues semi-structurées ont été effectuées avec quatre groupes de candidats ayant récemment participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort (n=19). Les données recueillies à l'aide des entrevues avec les infirmières autorisées et les étudiants du programme des sciences infirmières ont été utilisées comme source principale de données. Une méthode d'échantillonnage avec écart maximal a été utilisée afin d'obtenir une variété de perspectives sur le recrutement des IA à l'Hôpital Montfort. De plus, des observations non participantes ont été effectuées à trois différents salons de l'emploi ainsi qu'une revue de documents pertinents pour le recrutement tels que l'annonce d'emploi et le plan stratégique des ressources humaines. Une triangulation de l'information recueillie a ensuite été utilisée pour déterminer les thèmes émergents.

Résultats principaux :

Les résultats obtenus ont été divisés en deux grands thèmes où des facilitateurs ainsi que des barrières ont été identifiés : le recrutement et la rétention des IA. Le recrutement comprend les différentes façons d'attirer les IA, les différentes stratégies utilisées, par exemple, la rapidité du processus de recrutement ainsi que les contributions au recrutement comme les expériences de stage. Malgré l'importance accordée au thème du recrutement durant les entrevues, le thème de la rétention des IA a été soulevé fréquemment et comprend l'importance des conditions de travail, de l'équipe de soins et du soutien reçu post-embauche. L'entregent du personnel qui représente l'Hôpital Montfort durant les activités de recrutement et les nombreuses possibilités de stage ont été soulignés par les participants à plusieurs reprises comme facilitateurs au recrutement des IA. Les barrières identifiées durant les entrevues concernaient plutôt la satisfaction des IA à l'égard de leur milieu de travail, comme le soutien de celles-ci une fois embauchées. Les résultats obtenus ont ensuite permis de formuler des recommandations.

Recommandations :

Sept recommandations sont présentées par rapport aux efforts futurs en recrutement et en rétention des IA. Parmi celles-ci, on retrouve le besoin de déterminer le taux de rétention des IA

qui ont étudié ailleurs qu'à Ottawa et le besoin de jumeler des mentors expérimentés avec les étudiants du programme des sciences infirmières. Les recommandations cherchent ainsi à améliorer le recrutement des IA en plus de diminuer le taux de roulement de celles-ci.

Conclusion :

Les facilitateurs et les barrières à la rétention et plus particulièrement au recrutement des infirmières autorisées ont permis de formuler des recommandations qui pourront guider les intervenants clés en recrutement de l'Hôpital Montfort dans leurs prochains efforts de recrutement et de rétention des IA. Enfin, cette thèse de maîtrise contribue aux connaissances en recrutement et en rétention des IA aptes à prodiguer des soins compétents à une population minoritaire francophone dans un système de santé bilingue.

Chapitre 1 : Introduction	1
Chapitre 2 : Revue de la littérature	6
2.1 Recrutement	6
2.1.1 Facilitateurs	7
2.1.2 Barrières.....	9
2.2 Rétention	10
2.2.1 Hôpitaux « magnet ».....	13
2.3 Activités de recrutement et de rétention réussies	14
Chapitre 3 : Méthodes de recherche.....	20
3.1 Philosophie de recherche.....	20
3.2 Question de recherche	21
3.3 Site de recherche	21
3.4 Participants	22
Tableau 1: Description des participants.....	23
3.5 Échantillonnage des participants	24
3.6 Collecte des données	25
Figure 1 : Triangulation des sources d'information	26
Tableau 2 : Notes d'observation générales.....	30
Tableau 3 : Titre des documents utilisés pour la revue de la documentation	31
3.7 Gestion des données	31
3.8 Analyse des données	32
3.9 Évaluation de la qualité des résultats	35
Chapitre 4 : Résultats	37
4.1 Système de recrutement	37
Tableau 4 : Sommaire des programmes et activités de recrutement	39
4.2 Thèmes émergeant de l'étude.....	40
Figure 2: Thèmes identifiés lors de l'analyse des données recueillies	41
4.3 Barrières et facilitateurs au processus de recrutement	43
4.3.1 Recrutement des infirmières autorisées	43
4.3.1.1 Façons d'attirer les infirmières autorisées	43
4.3.1.2 Périodes de recrutement.....	49

4.3.1.3 Contribution au recrutement	54
4.3.2 Communication	64
4.3.3 Rétention des infirmières autorisées dans leur milieu de travail	66
4.3.3.1 Équipe de soins	67
4.3.3.2 Conditions de travail	68
4.3.3.3 Soutien post-embauche	70
4.4 Sommaires des résultats	73
Chapitre 5 : Discussion, recommandations, limites de la méthodologie de recherche et recherches futures	74
5.1 Les facilitateurs pour le recrutement et la rétention des infirmières autorisées	75
5.1.1 Le recrutement : les éléments positifs	75
5.2 Les recommandations associées aux barrières identifiées	77
Figure 4 : Les thèmes sur lesquels sont basées les recommandations	78
Figure 5 : Identification des recommandations selon des variables dichotomiques	79
5.2.1 Les mentors : leur impact sur le recrutement	80
5.2.2 Le recrutement : cible-t-on les bons candidats?	81
5.2.3 La rétention : aussi importante que le recrutement.....	82
5.2.4 La communication et l'appui : deux éléments importants pour le recrutement et la rétention	84
5.2.5 Le recrutement et la rétention : respecter les rôles et les délais prescrits	86
5.3 Sommaire des recommandations.....	89
5.4 Limites de la méthodologie de recherche.....	92
5.5 Recherches futures	93
Chapitre 6 : Conclusion	94
Références.....	96
Annexe A : Approbation éthique du Comité d'éthique de la recherche de l'Hôpital Montfort .	104
Annexe B : Approbation déontologique du Comité d'éthique de la recherche de l'Université d'Ottawa.....	105
Annexe C : Courriels d'invitation pour la participation à l'étude	107
Annexe D : Guide d'entrevue – IA nouvellement embauché(e)s	111
Annexe E : Guide d'entrevue – Infirmières et infirmiers autorisé(e)s ayant participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort, mais ayant décidé d'aller travailler ailleurs.....	113

Annexe F : Guide d’entrevue - Étudiants de 4 ^e année du programme francophone des sciences infirmières à l’Université d’Ottawa qui ont choisi de faire un stage de consolidation ailleurs qu’à l’Hôpital Montfort.....	115
Annexe G : Guide d’entrevue – Intervenants clés	117
Annexe H : Formulaire de consentement pour les IA et étudiants	118
Annexe I : Formulaire de consentement pour les intervenants clés.....	120
Annexe J : Matrice de codes	122

Abréviations

AIIC : Association des infirmières et infirmiers du Canada

CÉR : Comité d'éthique de la recherche

FCSII : La fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers

HFO : Programme d'emplois PSO-HFO (Professions Santé Ontario - Health Force Ontario)

IA : Infirmières autorisées

IAA : Infirmières auxiliaires autorisées

MSSLD : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

PRHI : Plan ressources humaines intégré

RH : Ressources humaines

Chapitre 1 : Introduction

Les infirmières autorisées [IA]¹ sont des professionnelles de la santé indispensables au système de santé. Elles prodiguent des soins et des traitements aux personnes dans le besoin (World Health Organization, 2012). Malheureusement, la pénurie d'infirmières est une préoccupation mondiale à l'heure actuelle. L'Organisation mondiale de la santé (2006) a indiqué une pénurie de plus de quatre millions d'infirmières, de médecins, de sages-femmes et d'autres professionnels de la santé. L'Association des infirmières et infirmiers du Canada [AIIC] (2009, p.2) indique aussi que si les tendances en santé se maintiennent par rapport aux besoins de la population canadienne, « la pénurie d'infirmières autorisées au Canada sera de presque 60 000 équivalents temps plein [ETP] en 2022. » En situation de pénurie, le recrutement des infirmières autorisées aptes à prodiguer des soins de santé à une population minoritaire francophone devient particulièrement problématique.

Pendant cette période de pénurie, l'Hôpital Montfort, un établissement de santé francophone local à Ottawa qui offre des soins primaires et secondaires dans les deux langues officielles (Hôpital Montfort, 2012a), a été à la recherche de plusieurs professionnels de la santé bilingues en raison d'un agrandissement de l'Hôpital. En 1997, la Commission de restructuration des services de santé de l'Ontario créée par le gouvernement conservateur a menacé de fermer l'Hôpital Montfort. Le mouvement SOS Montfort, à l'aide de la communauté franco-ontarienne, s'est défendu afin que la population puisse continuer de recevoir des soins de santé en français. Le respect et la protection des minorités linguistiques l'ont emporté et l'Hôpital Montfort a ensuite reçu des fonds de la part du gouvernement libéral afin de

¹ Dans le cadre de ce projet de thèse, le terme « infirmière » sera utilisé pour désigner les deux genres.

² Dans le cadre de ce présent document, l'acronyme « HFO » sera utilisé pour faire référence au programme d'emplois PSO-HFO (Professions Santé Ontario - Health Force Ontario), qui sera expliqué en détail dans la partie

perfectionner ses services en santé (Hôpital Montfort, 2013d). Depuis l'ouverture du *Nouveau Montfort*, « le plus grand projet d'infrastructure de l'histoire de la Francophonie ontarienne » (Hôpital Montfort, 2012b, p.1), la demande en infirmières autorisées a augmenté dû à l'expansion de la superficie de l'Hôpital et des services offerts (Hôpital Montfort, 2010). À la suite de cet agrandissement, qui a pour but de créer un milieu adapté aux besoins des patients (Hôpital Montfort, 2006-2007), l'Hôpital a augmenté de 950 à presque 1700 son nombre d'employés jusqu'à ce que tous les services soient ouverts. Ce projet d'expansion de l'Hôpital a débuté en 2005 et s'est terminé en juin 2010 (Hôpital Montfort, 2012b). En 2011 (Hôpital Montfort, p.1), la directrice des ressources humaines a déclaré être « à la recherche d'environ 400 professionnels du milieu de la santé pour divers postes, dont la moitié sont destinés au personnel infirmier. » En plus de la grande demande d'infirmières autorisées, le besoin d'un personnel bilingue réduit davantage le bassin de candidats.

Cette augmentation de presque le double de ses employés pose plusieurs défis pour l'Hôpital Montfort quant au recrutement des infirmières autorisées et à la rétention de celles-ci dans leur milieu de travail. Ce défi est important à relever puisqu'on doit noter qu'un personnel infirmier suffisant est associé à un accroissement des effets positifs sur la santé des patients et diminue l'insatisfaction des infirmières au travail (Aiken, Clarke, & Sloane, 2002). Un éventail de stratégies de recrutement innovatrices est donc mis en place à l'Hôpital Montfort afin de répondre à la demande d'infirmières autorisées. Le recrutement d'infirmières autorisées qualifiées et bilingues est un processus continu. Afin d'assurer la qualité et la continuité des soins, des plans d'action pour réduire les départs des infirmières autorisées sont aussi suivis (Hôpital Montfort, 2013a).

Les activités et les programmes de recrutement actuellement utilisés par l'Hôpital Montfort sont des éléments très importants pour recruter un groupe d'infirmières autorisées compétentes. L'Hôpital Montfort a fixé plusieurs objectifs de recrutement afin de « devenir l'employeur de choix des professionnels de la santé » et de « rejoindre tous les bassins actuels et identifiés comme potentiels de recrutement » (O'Dell, 2011, p.4). L'expansion de l'Hôpital a créé plusieurs postes vacants pour les infirmières autorisées. Puisque la région d'Ottawa possède plusieurs établissements de santé offrant des soins aigus aux patients, l'Hôpital Montfort est en concurrence avec ceux-ci pour attirer les infirmières autorisées bilingues.

L'Hôpital Montfort (2011) a établi un *Plan stratégique 2011-2015* contenant cinq axes. Le troisième axe 'Promotion d'un milieu de travail sain' touche directement les activités de recrutement qui sont mises en place afin de répondre à la demande d'une main-d'œuvre capable d'offrir des soins de santé selon les besoins des patients et est l'un des objectifs prioritaires du *Plan ressources humaines intégré 2012-2015* [PRHI] (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013). Deux des trois résultats intermédiaires visés dans ce dernier document touchent directement les éléments qui seront présentés dans ce projet de recherche : 1) le recrutement, la rétention, la reconnaissance et la valorisation des talents sont intégrés et efficaces et 2) la variété d'activités de perfectionnement professionnel et de formation continue.

Dans cette recherche, l'expérience des infirmières autorisées qui sont récemment passées par le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort sera présentée. Plus précisément, le but de cette recherche est de répondre à la question de recherche suivante :

- 1) Quels sont les facilitateurs et les barrières associés au processus de recrutement ciblant les infirmières autorisées bilingues à l'Hôpital Montfort?

De plus, les deux questions suivantes permettront de mieux cibler les recommandations en illustrant les barrières et les facilitateurs au recrutement ainsi qu'à la rétention des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort :

- 2) Quelles recommandations les infirmières autorisées peuvent-elles émettre au personnel responsable du recrutement de l'Hôpital Montfort afin d'attirer plus d'infirmières autorisées vers leur organisation?
- 3) Quelles recommandations peuvent être formulées relativement aux facilitateurs et aux barrières au recrutement à l'Hôpital Montfort, identifiés durant les entrevues, les observations et les revues de la documentation?

Les récents écrits au sujet du recrutement et de la rétention des infirmières autorisées dans les hôpitaux notent l'importance d'évaluer les méthodes de recrutement et de mieux comprendre les besoins des infirmières autorisées pour diminuer le taux de roulement et augmenter le taux de recrutement de celles-ci sans tenir compte de la langue utilisée dans le milieu de travail. Cette thèse de maîtrise évalue les activités et les programmes de recrutement mis en place dans un hôpital bilingue selon les perceptions et les expériences vécues par des infirmières autorisées bilingues et présente aussi plusieurs éléments importants pour favoriser la rétention de ces infirmières dans leur milieu de travail. Elle indique un ensemble d'activités qui peuvent contribuer dans une plus grande mesure au recrutement et aussi à la rétention des infirmières autorisées bilingues.

Au chapitre 2, une revue de la littérature sur les différentes méthodes de recrutement sera présentée ainsi que quelques éléments qui contribuent à la rétention des infirmières selon les écrits récents. Même si le projet de recherche ne traite pas directement de la rétention des

infirmières, la rétention des professionnels de la santé d'un hôpital est essentielle au même titre que le recrutement et ces deux éléments vont de pair pour attirer et maintenir un bon bassin d'infirmières expérimentées et d'infirmières autorisées, et pour économiser plusieurs ressources. Le chapitre 3 portera sur les méthodes de recherche utilisées pour faire la collecte de données et l'analyse de ses données tout en assurant leur validité. Les résultats obtenus de cette étude de cas seront présentés au chapitre 4. Le chapitre 5 sera consacré à une discussion sur les résultats obtenus et leurs rapports avec les écrits scientifiques sur le même sujet. Les recommandations adressées aux intervenants clés en recrutement, la contribution de cette recherche à la littérature, les limites de la recherche ainsi que les besoins de recherches futures seront aussi des sujets traités dans ce chapitre. Pour conclure, un sommaire des résultats obtenus sera présenté au chapitre 6.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

Ce chapitre présente les résultats obtenus dans les récents écrits à propos du recrutement et de la rétention des infirmières autorisées. Plus précisément, les éléments positifs et les éléments négatifs du processus de recrutement des infirmières autorisées dans les hôpitaux seront élaborés. Deuxièmement, les éléments importants à examiner pour la rétention des infirmières autorisées dans leur milieu de travail seront présentés. Enfin, quelques initiatives en recrutement réussies seront présentées.

Un nombre insuffisant d'infirmières autorisées pouvant répondre aux besoins des patients est associé à une augmentation du taux de mortalité des patients (Needleman et collab., 2011) et une diminution de la satisfaction des infirmières à l'égard de leur milieu de travail (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, & Silber, 2002). Afin d'assurer la sécurité des patients et des professionnels de la santé, une évaluation des méthodes utilisées pour recruter et retenir les infirmières autorisées dans leur milieu de travail est importante, particulièrement pour un établissement de santé qui a augmenté le nombre de ses services offerts aux patients tel que l'Hôpital Montfort. Le succès d'un établissement de santé à recruter et à retenir les infirmières autorisées dépend en grande partie de son écoute des besoins de leurs employés (Cameron, Armstrong-Stassen, Bergeron, & Out, 2004).

2.1 Recrutement

Dans le cadre de cette thèse, le recrutement des infirmières autorisées est défini comme tous les efforts accomplis afin d'attirer une infirmière autorisée dans le but de combler un poste vacant. Le recrutement des infirmières autorisées s'avère indispensable afin de pourvoir aux postes d'infirmières, elles-mêmes en pénurie, et à l'expansion d'un établissement de santé. Le recrutement est la première étape de la création d'une équipe de soins compétente. Il est d'autant

plus important d'équilibrer le recrutement des infirmières autorisées expérimentées et des nouvelles infirmières diplômées afin de permettre un échange positif des connaissances et des pratiques de travail de la part des infirmières autorisées expertes. Les activités de recrutement doivent être axées sur des objectifs préalablement établis et doivent prendre en considération les ressources nécessaires pour recruter du personnel compétent.

2.1.1 Facilitateurs

Plusieurs éléments positifs présentés dans les récents écrits sont associés à l'attraction des infirmières autorisées et le recrutement de celles-ci dans un établissement de santé, tant pour les nouvelles infirmières diplômées que pour les infirmières avec plus d'expérience de travail. L'AIIC (2005, p.3) recommande « d'établir des stratégies de recrutement qui tiennent compte des facteurs tant professionnels que personnels » afin d'attirer et de retenir les professionnels de la santé dans un milieu de travail. Il est aussi recommandé que de telles stratégies pour les ressources humaines soient planifiées par un effort collectif des gouvernements fédéraux et provinciaux, de l'administration municipale et des professionnels de la santé. Les éléments qui contribuent au recrutement des infirmières autorisées sont présentés ci-dessous.

Premièrement, la satisfaction à l'égard de la transition de l'université au marché du travail des nouvelles infirmières diplômées démontre un lien positif avec le recrutement de celles-ci (La fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers [FCSII], 2009c). Dans le cadre des programmes de mentorat, un programme structuré et une relation saine entre l'apprenti et le mentor sont tous deux des facteurs de succès pour le recrutement et la rétention (Greene, & Puetzer, 2002). Les expériences cliniques des étudiants en sciences infirmières permettent à ceux-ci d'observer tous les établissements susceptibles de leur offrir un emploi dans leur région d'études. Leur expérience clinique peut influencer positivement ou négativement leur

probabilité de chercher de l'emploi dans un établissement de santé. Donc, les expériences pratiques positives des étudiants influencent leur choix de milieu de travail lors de la recherche d'emploi (Andrews, Brodie, Andrews, Wong, & Thomas, 2005).

Le conseil canadien de la santé (2005) recommande aux employeurs du domaine de la santé et aux intervenants d'investir dans des activités d'encouragement comme le perfectionnement professionnel et les milieux de travail sains afin de recruter et de maintenir en poste les professionnels de la santé. On retrouve aussi dans la littérature, l'importance d'offrir des possibilités d'apprentissage aux nouvelles infirmières embauchées et au personnel actuel. Cette stratégie attire plus de personnel infirmier puisque les infirmières autorisées ont le devoir de se tenir à jour par rapport aux connaissances dans leur profession. Lorsque l'établissement offre des cours à ses employés, ceux-ci peuvent offrir des soins plus compétents à leur patient et ils sont plus tentés de parler de leur environnement de travail positif à leurs collègues. Un environnement de travail qui encourage les infirmières et où l'on veut que les employés soient satisfaits de leurs conditions de travail agit aussi comme facilitateur au recrutement (Stordeur et collab., 2007).

Une communication fréquente entre les infirmières et le personnel administratif peut aussi contribuer à faciliter la prise de décision quant au choix de l'endroit de travail. De plus, des programmes à l'intention des infirmières plus âgées spécifiquement, contribuent à attirer une main-d'œuvre d'infirmières expérimentées (Mion et collab., 2006).

Un autre facilitateur intéressant au recrutement des infirmières est la courte distance à parcourir entre le lieu du domicile et le milieu de travail (Stordeur et collab., 2007; Baillie, Allen, Coogan, Radley, & Turnbull, 2003).

Des mesures incitatives telles que des programmes de mentorat bien structurés, un environnement de travail positif et qui appuie le perfectionnement professionnel ainsi qu'une communication ouverte entre les membres de l'équipe de soins sont des encouragements qui peuvent aider un établissement de santé à recruter des infirmières autorisées.

2.1.2 Barrières

Les récents écrits ne traitent pas directement des barrières au recrutement des infirmières autorisées. Les éléments positifs du recrutement de celles-ci sont davantage discutés que les éléments négatifs du recrutement. Les barrières au recrutement peuvent toutefois être définies en l'absence des facilitateurs mentionnés plus haut. Certaines barrières sont donc énumérées. Les barrières au recrutement des infirmières autorisées peuvent être d'ordre personnel ou professionnel. Une rémunération inférieure comparativement à d'autres établissements peut créer des obstacles au recrutement du personnel infirmier. Des récompenses extrinsèques, comme l'offre d'un salaire concurrentiel, peuvent contribuer à la motivation d'un employé à travailler dans un établissement. Le manque de récompense intrinsèque, comme l'appui des gestionnaires cliniques, peut aussi influencer le recrutement du personnel infirmier. De plus, un manque de soutien financier pour les formations est une barrière au maintien des infirmières dans leur milieu de travail puisque celles-ci doivent tenir à jour leurs connaissances (Joshua-Amadi, 2002). Les éléments mentionnés peuvent tous être des motivateurs qui contribuent au recrutement des infirmières autorisées puisque celles-ci comparent les avantages des différents endroits de travail avant de choisir leur milieu de travail. Ce sont aussi des motivateurs qui contribuent à la rétention de ces infirmières.

Duchene (2002) présente des stratégies de recrutement qui peuvent avoir un effet négatif sur le recrutement dans un établissement de santé. L'auteure traite des stratégies de recrutement

négligentes suivantes : 1) l'offre de logement gratuit pour les infirmières autorisées parce que cette stratégie n'offre aucun avantage aux infirmières fidèles à l'hôpital, 2) l'offre de primes dès la signature du contrat parce que cette stratégie n'offre aucun avantage aux infirmières qui travaillent pour l'organisation depuis longtemps, 3) le recrutement international puisque la pénurie d'infirmières est un problème mondial et peut créer des problèmes de rétention pour l'organisation ainsi que des risques pour le pays d'origine de l'infirmière, 4) l'offre de primes de 5 \$ à 6 \$ de plus par heure selon les quarts de travail moins recherchés parce qu'elle ne cible pas les postes avec le plus de besoins, 5) l'offre de toutes les prestations et avantages aux employés qui travaillent à temps partiel parce que cette stratégie touche tous les employés et n'est pas avantageuse pour les infirmières qui travaillent à temps plein. Ces stratégies sont énumérées comme négatives parce qu'elles ne ciblent pas nécessairement les besoins en personnel infirmier à long terme de l'hôpital.

Plusieurs barrières financières y compris un salaire moins élevé et un manque d'appui financier pour encourager l'apprentissage continu ont été présentées comme éléments négatifs au recrutement des infirmières autorisées. De plus, certaines initiatives mises en place pour tenter d'attirer une main-d'œuvre d'infirmières autorisées pourraient aussi nuire à un établissement de santé. Pour un milieu de santé, il est donc important de bien choisir ses stratégies de recrutement pour attirer une main-d'œuvre capable de prodiguer des soins de qualité aux patients.

2.2 Rétention

Dans le cadre de cette maîtrise, la rétention des infirmières autorisées comprend tous les efforts consentis pour maintenir une infirmière autorisée dans son milieu de travail. La rétention des infirmières autorisées dans leur milieu de travail demeure un aspect très important pour un établissement de santé afin de favoriser les échanges et l'apprentissage entre les infirmières

expérimentées et les nouvelles infirmières. Les infirmières qui travaillent à l'hôpital depuis quelques années apportent un savoir-faire et possèdent une richesse de connaissances indispensables à la formation des nouvelles recrues (Westendorf, 2007).

Le taux de roulement des infirmières autorisées dans les hôpitaux peut devenir très coûteux. O'Brien-Pallas, Murphy et Shamian (2008, p.19, ma traduction) indiquent que « le taux de roulement dans les hôpitaux canadiens est d'environ 19,9 % et coûte en moyenne 25 000 \$. » Ce coût élevé est associé au remplacement temporaire de l'infirmière ainsi qu'à la productivité moindre de la nouvelle infirmière. De plus, il a été démontré que le taux de roulement des infirmières autorisées peut être réduit s'il y a une diminution des erreurs médicales, une description précise du rôle des infirmières, une plus grande proportion d'heures de travail à temps plein et ceci, en présence d'un environnement de travail contrôlé et positif.

Le plus gros bassin d'infirmières à recruter est le groupe d'infirmières nouvellement diplômées. Cependant, le taux de roulement de ce groupe d'infirmières est élevé. D'après l'étude de Bowles et Candela (2005), 30 % des infirmières nouvellement diplômées ont quitté leur emploi dans leur première année de travail, et 57 % avant la fin de leur deuxième année de service. Les conditions de travail liées à un taux élevé de patients par infirmière et les risques pour les soins aux patients ont été présentées comme les raisons les plus fréquentes du départ des infirmières autorisées de leur milieu de travail.

Comme présenté plus haut, ce haut taux de roulement est coûteux pour l'établissement de santé. Afin d'améliorer le taux de rétention des nouvelles infirmières diplômées, Hillman et Foster (2011) suggèrent d'investir dans un programme de résidence et de transition propre aux besoins de chaque nouvelle infirmière diplômée en modifiant le processus d'orientation

traditionnel. Ce programme, qui recrute seulement les infirmières autorisées ayant une mission et des visions de travail semblables à ceux de l'hôpital, vise à appuyer la transition des nouvelles infirmières diplômées sur le marché du travail, à augmenter le taux de rétention, à augmenter le niveau de confiance de ces infirmières et à créer une culture de professionnalisme et d'appui. Un programme semblable requiert beaucoup de changements au point de vue administratif, par exemple, recruter les infirmières deux ou trois fois par année au lieu de recruter de façon continue en plus de former des mentors compétents pour appuyer l'apprentissage des nouvelles infirmières. Le taux de rétention suivant la mise en œuvre de ce programme, après une année de travail, varie de 75 % à 100 %, ce qui diminue énormément les coûts associés au recrutement et à la rétention. Un appui et une communication adéquate avec l'infirmière autorisée nouvellement diplômée, de la part des membres de l'équipe de soins, contribuent aussi à accroître la satisfaction par rapport au milieu de travail et à réduire les effets secondaires liés à la transition du milieu scolaire au milieu de travail. De plus, Phillips, Esterman, Smith et Kenny (2013, p. 1320, ma traduction) présentent « trois facteurs qui ont une influence particulière sur la transition des nouvelles infirmières diplômées dans leur milieu de travail : leur habileté à prodiguer des soins complexes selon les besoins des patients, leur participation à une orientation approfondit en début de carrière et au cours de la première année suivant la remise des diplômes et le respect de leurs collègues de travail. »

Une diminution de l'exposition à des risques pour la santé, des demandes liées à l'emploi et des facteurs de stress ainsi que de meilleurs horaires de travail sont des facteurs associés aux hôpitaux ayant été reconnus comme attrayants (le terme anglais aux États-Unis est « *magnet hospitals* »). Les hôpitaux qualifiés comme attirants pour les infirmières offrent des possibilités de perfectionnement professionnel, accordent plus de confiance à leurs employés et mettent en

place des efforts pour assurer la collaboration des infirmières dans la prise de décision. Le bien-être des infirmières devrait devenir une priorité (Stordeur et collab., 2007) afin d'aider à attirer et à retenir plus d'infirmières dans un établissement.

2.2.1 Hôpitaux « magnet »

Le concept des hôpitaux « magnet » prend beaucoup d'ampleur partout dans le monde. Ce concept a vu le jour au début des années 1980 aux États-Unis et a été souligné comme forme d'attestation officielle par l'*American Nurses Credentialing Center* dans les années 1990. Les hôpitaux « magnet » encouragent des conditions de travail idéales pour les infirmières afin de favoriser la qualité des soins offerts aux patients. Un hôpital accrédité « magnet » facilite une relation saine entre les médecins et les infirmières, appuie la formation continue des infirmières, et prône un recrutement adéquat d'infirmières; un tel hôpital se préoccupe particulièrement de ses patients (Aiken, 2010). Ces hôpitaux visent trois rubriques principales : l'administration, la pratique professionnelle ainsi que le perfectionnement professionnel. Ils favorisent la communication ouverte, ainsi que des heures variables de travail (Buchan, 1999). Ainsi, ces hôpitaux sont associés à un sentiment de satisfaction des infirmières relativement à leur emploi, à une diminution de cas d'épuisement professionnel et à une plus grande rétention de celles-ci comparativement aux hôpitaux ordinaires puisqu'ils prennent en considération les éléments présentés par les infirmières. Ce système est reconnu dans cinq autres pays (Kelly, McHugh, & Aiken, 2011). Le Canada ne le reconnaît pas, mais il pourrait certainement tirer profit de cette approche pour mieux satisfaire à ses prestataires de soins. « Les hôpitaux « magnet » doivent créer un environnement où il y a un appui des pratiques infirmières, une autonomie professionnelle et la possibilité pour les infirmières autorisées de prendre des décisions favorables aux patients. De plus, l'environnement de travail, l'enseignement et le perfectionnement professionnel sont aussi tous régis par des infirmières » (Grant, Colello,

Riehle, & Dende, 2010, p.2, ma traduction). Comme suggéré, « le *Programme Magnet* devrait devenir le standard minimum de performance pour les établissements de santé au Canada » (O'Brien-Pallas, Murphy, & Shamian, 2008, p.19, ma traduction). Enfin, les hôpitaux nommés « magnet » sont reconnus pour attirer et retenir les infirmières dans leur milieu de travail grâce à leurs conditions de travail idéales, et sont donc des exemples à suivre.

2.3 Activités de recrutement et de rétention réussies

Plusieurs stratégies de recrutement présentées dans les récents écrits ont démontré être avantageuses pour le recrutement des infirmières autorisées dans un établissement de santé. L'énoncé de la vision et de la mission de l'hôpital devrait être utilisé en tant qu'outil de recrutement, surtout en présentant l'importance de la qualité des soins infirmiers prodigués aux patients à cet hôpital (Westendorf, 2007). Une mission et une vision indiquant que des soins de qualité sont importants pour l'établissement renforcent le choix des infirmières, qui partagent les mêmes valeurs de travail, à choisir cet hôpital comme endroit de travail. Celles-ci peuvent être plus tentées à vouloir s'informer davantage sur les objectifs de l'hôpital et à vouloir se fixer des objectifs communs à l'hôpital.

De même, d'après une étude menée en Australie (Cleary, & Happel, 2005), l'expérience clinique positive des étudiants en sciences infirmières est une stratégie majeure et potentielle de recrutement dans le domaine de la santé mentale. Cette étude démontre l'importance d'évaluer la satisfaction des étudiants par rapport à leur stage clinique pour pouvoir maximiser leur expérience au sein d'une unité de soins particulière. Dans cette étude, la satisfaction des infirmières stagiaires et des étudiants du programme des sciences infirmières de premier cycle durant leur placement clinique à l'unité de santé mentale, a été évaluée à l'aide d'un

questionnaire. De plus, les participants à l'étude ont identifié qu'il était important d'être jumelé avec un précepteur intéressé à l'apprentissage de ceux-ci.

D'autre part, il est important que les programmes de mentorat permettent de maintenir des relations positives entre les infirmières expérimentées et les nouvelles infirmières. Ces possibilités de mentorat offrent des environnements de travail favorables pour les nouvelles infirmières. Celles-ci sont plus aptes à apprendre lorsque des objectifs communs sont fixés avec leur mentor et soutenus par le personnel administratif. Les phases de planification, d'exécution, d'évaluation et de rétroaction font parties de la relation positive entre le mentor et l'apprenti. Le recrutement et la rétention des nouvelles infirmières diplômées sont encouragés par ces programmes de mentorat structurés puisqu'ils sont associés à une diminution de leur cessation d'emploi. De plus, une pratique de soins compétente et sécuritaire est favorisée en facilitant l'échange entre les infirmières avec plus d'expérience et les nouvelles apprenties (Greene, & Puetzer, 2002). Les mentors doivent aussi être encouragés et soutenus par leur milieu de travail afin que l'expérience des nouvelles infirmières soit positive en plus d'assurer la sécurité du patient (Morrow, 2009).

Le projet 'De la recherche à l'action : solutions appliquées en milieu de travail infirmier' est une initiative pancanadienne de la FCSII (2009a), financée par Santé Canada, qui a mis en place dix projets pilotes dans les provinces et les territoires spécifiques au recrutement et à la rétention des infirmières autorisées et des infirmières auxiliaires autorisées au Canada. Plus précisément en Alberta, sept différents programmes ont été mis en place afin de répondre à la demande en main d'œuvre et au maintien en poste des infirmières. Une étude visant à évaluer l'impact des initiatives de recrutement et de rétention en Alberta a été conduite à l'aide d'une étude rétrospective avec des groupes focus, des consultations avec des groupes d'intervenants,

des entrevues, des sondages en ligne et sept visites sur le terrain à travers la province (Weidner, Graham, Smith, Aitken, & Odell, 2012). Étant donné la nature rétrospective de cette étude et l'évolution constante d'*Alberta Health Services*, il est impossible de savoir si d'autres programmes auraient pu influencer le recrutement et la rétention de ces infirmières. Les initiatives de recrutement et de rétention ont été choisies par mesure de négociation et n'ont pas été basées sur des recherches précises. Cependant, il est important de présenter les initiatives ayant eu le plus de succès. Le *Programme de recrutement et de transition des nouvelles et nouveaux diplômés* (FCSII, 2009c), où les infirmières nouvellement diplômées sont invitées à travailler sous la supervision d'une autre infirmière plus expérimentée jusqu'à une période d'une année, démontre que la confiance des nouvelles infirmières diplômées envers leurs habiletés à offrir des soins aux patients et leur satisfaction relativement à leur emploi augmente. D'après les résultats obtenus à la suite de l'évaluation des six autres initiatives mises en place en Alberta (Programme de préparation à la retraite, Programme de maintien en poste préretraite avec réduction des ETP, Programme travailleurs de fin de semaine, Projet temps partiel flexible, Projet de postes saisonniers à temps partiel, Projet de postes d'employés occasionnels admissibles aux avantages sociaux), les programmes démontrent un impact majoritairement positif sur la rétention et le recrutement des infirmières (Weidner, Graham, Smith, Aitken, & Odell, 2012). En Ontario, le projet pilote consiste à utiliser un *Tableau de bord en soins infirmiers* dans le but d'améliorer la qualité de la communication entre les infirmières de chevet et leur gestionnaire clinique et d'utiliser les ressources disponibles efficacement (FCSII, 2009b). Pour résumer, les initiatives mises en place dans les provinces et territoires du Canada, ayant comme objectif d'améliorer les conditions de travail et de contribuer positivement à la rétention et au recrutement des infirmières, ont été fructueuses lorsque les objectifs ont été clairement

identifiés, lorsque les infirmières autorisées ont eu la chance de s'exprimer et lorsqu'il y a eu collaboration avec les intervenants clés au projet. La réalisation de ces projets pilotes dans d'autres provinces pose toutefois plusieurs défis par rapport à la coordination des activités et aux fonds nécessaires pour la mise en place de tels projets. Cependant, les intervenants nationaux de ce projet notent qu'il est possible de mettre en place ces initiatives dans d'autres milieux de santé selon leurs besoins (Murphy, Alder, MacKenzie, Cook, & Maddalena, 2012).

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée [MSSLD] (2011) de l'Ontario, a mis en place un programme de *Garantie d'emploi des diplômés en soins infirmiers* [HFO] qui « vise à aider tous les nouveaux diplômés en sciences infirmières de l'Ontario (IA et IAA) à trouver un emploi à temps plein immédiatement après avoir obtenu leur diplôme » (p. 4). Ce programme, entre autres, facilite la transition et améliore l'intégration des nouvelles infirmières diplômées dans leur milieu de travail, préconise le recrutement de celles-ci et incite les employeurs à maximiser la disponibilité des postes à temps plein. Le financement nécessaire pour ces emplois de transition est fourni par le MSSLD aux employeurs pour une période maximale de 26 semaines pour chaque nouveau diplômé qui participe à ce programme. Les employeurs doivent ainsi faire les efforts d'offrir un emploi à temps plein aux nouveaux diplômés à la suite de leur participation au programme.

En Colombie-Britannique, un projet permettant aux étudiants du baccalauréat en sciences infirmières d'obtenir un poste dans un établissement de santé a été instauré pendant une période de trois ans. D'après Gamroth, Budgen et Loughheed (2006), le recrutement de ces étudiants comme nouveaux diplômés ainsi que leur transition positive dans leur nouveau rôle et leur rétention dans leur milieu de travail sont tous des résultats positifs à long terme de ce programme.

Sans nécessairement regarder le recrutement des infirmières autorisées, en général, l'annonce d'emplois en ligne, sur le site Web de l'employeur, est une méthode efficace et peu coûteuse pour le recrutement (Chapman, & Webster, 2003; Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005 cités dans Breaugh, 2008). En outre, la perception d'un candidat potentiel envers l'organisation est plus positive si le message de recrutement communiqué est clair et précis (Roberson, Collins, & Oreg, 2005). Il est aussi intéressant de mentionner que la méthode utilisée pour recruter les candidats n'a pas d'influence directe sur la satisfaction de ceux-ci par rapport à leur milieu de travail ou le taux de roulement. La sélection d'un candidat devrait être effectuée selon le profil de chacun et non selon la méthode de recrutement utilisée pour attirer ce candidat vers l'organisation (Williams, Labig, & Thomas, 1993).

Plusieurs éléments stratégiques ont une influence sur le choix de carrière des professionnels de la santé : l'éducation, l'emploi, la main d'œuvre et l'industrie, l'immigration, et les facteurs sociaux, économiques et budgétaires (AIIC, 2005). Afin de prendre des décisions relativement à la dotation et au recrutement du personnel infirmier, il faut prendre en considération trois éléments importants : offrir les soins nécessaires aux clients, assurer la compétence des fournisseurs de soins en fonction des besoins des clients et procurer un milieu de travail sain aux professionnels de la santé afin d'assurer des soins de qualité aux clients (AIIC, 2003).

En sommaire, les récents écrits sur le recrutement et la rétention des infirmières autorisées traitent particulièrement des mesures incitatives pour maintenir les infirmières autorisées en poste. L'information retrouvée dans la littérature ajoute beaucoup d'éléments clés à l'amélioration des conditions de travail pour les infirmières autorisées. Les éléments principaux retrouvés dans la littérature, liés avec le sujet de cette thèse de maîtrise, présentent

surtout des initiatives de recrutement réussies en plus d'identifier des recommandations émises par les organismes nationaux et professionnels. Ces initiatives comprennent, entre autres, des expériences cliniques et des expériences de transition positives, un appui pour le perfectionnement professionnel et une communication ouverte entre l'employeur et le candidat potentiel. De plus, plusieurs éléments attribués aux organisations qui réussissent à maintenir leurs employés en place sont développés en détail dans la littérature, et souvent, les hôpitaux accrédités « magnet » sont utilisés comme exemple clé. Enfin, plusieurs activités de recrutement et de rétention des infirmières autorisées mises en place sont aussi présentées dans les récents écrits scientifiques. Brièvement, ces activités incluent la mise en place de programmes cliniques et de transition, une communication précise entre l'employeur et les candidats potentiels et un objectif commun entre l'employeur et l'employé. Puisque les récents écrits ne considèrent pas la langue parlée dans le milieu de travail, cette thèse de maîtrise contribue particulièrement à ajouter de l'information sur les activités de recrutement qui ont attiré l'attention des infirmières autorisées dans un établissement de santé bilingue. Les éléments majeurs qui peuvent influencer la rétention des infirmières nouvellement embauchées dans leur nouveau milieu de travail sont aussi présentés.

Chapitre 3 : Méthodes de recherche

Ce projet de recherche vise à identifier les facilitateurs et les barrières au processus utilisé pour recruter des infirmières autorisées bilingues à l'Hôpital Montfort selon la perception des infirmières autorisées ayant participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort. À l'aide d'entrevues, d'observations et de revues de la documentation, une étude de cas descriptive basée sur une méthodologie de recherche qualitative est utilisée pour répondre aux questions de recherche. Ce chapitre porte sur l'information relative aux questions de recherche, au site de recherche, aux participants de l'étude et à l'approche utilisée pour la collecte et l'analyse des données.

3.1 Philosophie de recherche :

Les questions de recherche identifiées pour ce projet de nature qualitative suggèrent l'utilisation d'une étude de cas de type descriptive puisque celles-ci cherchent à établir des recommandations pertinentes ciblant les personnes clés en recrutement de l'Hôpital Montfort et reliées aux barrières et aux facilitateurs au recrutement des infirmières autorisées. La question de recherche primaire tente de définir l'expérience du processus de recrutement de l'Hôpital Montfort, vécue par les infirmières autorisées (Trudel, Simard et Vonarx, 2007). À l'aide d'une triangulation des sources d'information, les données qualitatives recueillies de plusieurs sources de données telles que les entrevues, les observations et les revues de la documentation pourront être analysées afin de mieux répondre aux questions de recherche. Les candidats ont été choisis selon leur capacité potentielle à répondre aux questions de recherche identifiées et selon leur participation au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort.

3.2 Question de recherche :

Ce projet répond à la question de recherche primaire suivante :

- Quels sont les facilitateurs et les barrières associés au processus de recrutement ciblant les infirmières autorisées bilingues à l'Hôpital Montfort?

Les deux questions suivantes serviront à mieux identifier les barrières et les facilitateurs au processus de recrutement à l'aide d'une série de recommandations intégrées et ayant comme but d'améliorer le recrutement et, dans une moindre mesure, la rétention des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort.

- Quelles recommandations les infirmières autorisées peuvent-elles émettre au personnel responsable du recrutement de l'Hôpital Montfort afin d'attirer plus d'infirmières autorisées vers leur organisation?
- Quelles recommandations peuvent être formulées relativement aux facilitateurs et aux barrières au recrutement à l'Hôpital Montfort, identifiés durant les entrevues, les observations et les revues de la documentation?

3.3 Site de recherche :

L'Hôpital Montfort est un établissement de santé francophone situé à l'est d'Ottawa. Les employés de cet Hôpital doivent pouvoir communiquer dans les deux langues officielles, soit l'anglais et le français, afin de servir une population bilingue. Depuis l'ouverture du *Nouveau Montfort*, plusieurs professionnels de la santé se sont ajoutés à l'équipe de soins de cet Hôpital et ainsi plusieurs stratégies de recrutement ont été utilisées pour attirer ce personnel vers l'Hôpital. Plus de détails sur l'histoire de cet établissement de santé ont été présentés dans l'introduction.

3.4 Participants :

Dans le cadre de cette étude de cas, des entrevues individuelles ont été menées avec quatre groupes de personnes : 1) les infirmières autorisées nouvellement embauchées à l'Hôpital Montfort, 2) les infirmières autorisées ayant participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort, mais ayant choisi de se diriger vers un autre hôpital à la suite de ce processus, 3) les étudiants de quatrième année du programme francophone des sciences infirmières 2012-2013 ayant décidé de compléter leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort, et 4) les intervenants clés du recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort. Les infirmières autorisées ayant été embauchées entre juin 2012 et janvier 2013 ont été catégorisées sous « nouvelles embauchées » puisque des périodes d'intégration et d'apprentissage de six mois sont jugées nécessaires pour les infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort étant donné la complexité du milieu hospitalier et la pénurie d'infirmières autorisées qui rendent le mentorat moins disponible (communication personnelle avec la directrice des ressources humaines, 2012).

Tableau 1: Description des participants				
<u>Participant</u>	<u>Groupe d'âge</u>	<u>Groupe de participants</u>	<u>Sexe</u>	<u>Titre</u>
Candidat 1	20-25	2	Femme	IA
Candidat 2	26-30	1	Femme	IA
Candidat 3	20-25	3	Femme	Étudiant
Candidat 4	Non applicable	4	Homme	RH
Candidat 5	20-25	3	Femme	Étudiant
Candidat 6	20-25	1	Femme	IA
Candidat 7	Non applicable	4	Femme	RH
Candidat 8	20-25	1	Femme	IA
Candidat 9	36-40	1	Femme	IA
Candidat 10	Non applicable	4	Femme	Gestionnaire
Candidat 11	31-35	2	Homme	IA
Candidat 12	26-30	1	Femme	IA
Candidat 13	20-25	2	Homme	IA
Candidat 14	31-35	2	Femme	IA
Candidat 15	20-25	1	Femme	IA
Candidat 16	20-25	1	Femme	IA
Candidat 17	20-25	1	Femme	IA
Candidat 18	20-25	1	Femme	IA
Candidat 19	31-35	1	Femme	IA
Classification des groupes de participants : 1 : IA nouvellement embauchées à l'Hôpital Montfort 2 : IA travaillant ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort 3 : Étudiants IA complétant leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort 4 : Intervenants clés en recrutement à l'Hôpital Montfort				

Comme indiqué au tableau 1, des entrevues ont été effectuées avec onze infirmières autorisées nouvellement embauchées à l'Hôpital Montfort, trois infirmières autorisées qui ont participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort et qui ont choisi d'aller travailler dans un autre établissement à la suite du processus, deux étudiants du programme francophone des sciences infirmières de l'Université d'Ottawa qui ont choisi de compléter leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort et trois intervenants clés en recrutement dont une gestionnaire et deux employés des ressources humaines de l'Hôpital Montfort. Leur participation à cette entrevue a été volontaire et celle-ci a été conduite hors des heures de travail.

Les infirmières autorisées ayant participé à ce projet de recherche sont toutes nouvellement diplômées depuis juin 2012, à part la candidate 9 qui possède plus de trois années d'expérience de travail à l'extérieur du pays. Le groupe d'âge, le sexe et le groupe de chaque participant sont indiqués au tableau 1. Dans ce tableau, les participants sont identifiés selon l'ordre des entrevues.

3.5 Échantillonnage des participants :

Une stratégie d'échantillonnage avec écart maximal (Miles & Huberman, 1994) a été utilisée pour recruter les participants à ce projet de recherche dans le but d'évaluer le processus de recrutement selon la perspective de différents groupes de participants. Cette stratégie permet de voir si l'expérience des infirmières autorisées actuellement embauchées à l'Hôpital Montfort diffère de l'opinion des infirmières autorisées qui ont décidé d'aller travailler ailleurs. Ceci permet d'obtenir l'opinion de deux groupes de participants différents ayant passé par le même processus de recrutement. L'opinion des intervenants clés, qui connaissent bien les différentes stratégies de recrutement, permet aussi de détecter les variations par rapport à l'expérience de chacun avec le processus de recrutement à l'Hôpital Montfort. Ces différents groupes de participants permettent d'observer si la tendance se maintient avec l'information reçue et d'assurer un certain transfert des résultats. Afin de maintenir l'anonymat des participants invités à participer à ce projet de maîtrise, un conseiller en ressources humaines de l'Hôpital Montfort s'est chargé d'identifier les participants potentiels à l'étude parmi les infirmières autorisées nouvellement embauchées, les infirmières autorisées ayant décidé de travailler ailleurs à la suite de leur participation au processus de recrutement et les intervenants clés en recrutement, puis d'envoyer un courriel d'invitation et deux courriels de rappel à ces trois groupes de participants. De plus, une coordonnatrice de la formation pratique du programme des sciences infirmières de

l'Université d'Ottawa s'est chargée d'inviter les étudiants ayant complété leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort. En tout, 76 infirmières autorisées embauchées à l'Hôpital Montfort entre juin 2012 et janvier 2013, 26 infirmières autorisées ayant participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort et ayant décidé de travailler ailleurs, 48 étudiants du programme francophone des sciences infirmières de l'Université d'Ottawa ayant complété leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort et 12 intervenants clés en recrutement de l'Hôpital Montfort ont été invités à participer à ce projet de recherche. Toutes les personnes invitées et désirant participer à l'étude ont été incluses dans le processus d'entrevue.

3.6 Collecte des données :

Ce projet de recherche a été initialement approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) de l'Hôpital Montfort en novembre 2012 (Annexe A) ainsi que par le CÉR des sciences sociales et humanités de l'Université d'Ottawa en décembre 2012 (Annexe B). L'information recueillie dans le cadre de cette étude de cas provient de multiples sources de données : entrevues, observations et revues de la documentation (Yin, 2009). Les entrevues avec les infirmières autorisées et les étudiants du programme des sciences infirmières ont été utilisées comme source principale de données. Les entrevues avec les intervenants clés en recrutement, les observations et les revues de la documentation ont servi à confirmer et à appuyer les thèmes identifiés durant les entrevues. Comme illustrée à la Figure 1, une triangulation des sources d'information recueillie, selon les différentes données, a été effectuée afin de répondre aux questions de recherche.

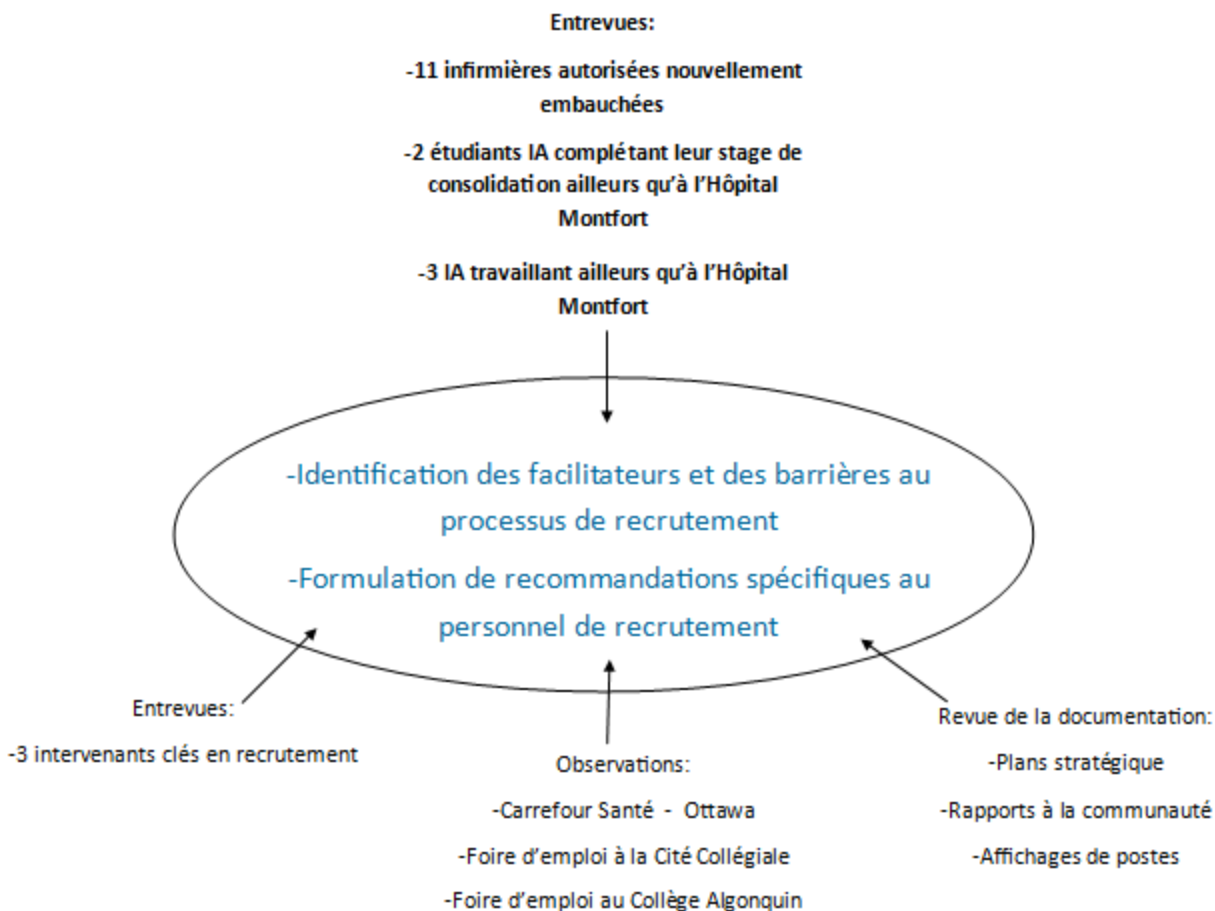


Figure 1 : Triangulation des sources d'information

Entrevues

En premier lieu, pour ce qui est des entrevues, trois courriels d'invitation ont été envoyés, à trois à quatre semaines d'intervalle entre chaque courriel, aux candidats satisfaisant aux critères de sélection des quatre groupes de participants. Les trois courriels d'invitation envoyés aux infirmières autorisées nouvellement embauchées à l'Hôpital Montfort se trouvent en Annexe C. Selon les préférences et les disponibilités des participants, les entrevues ont été réalisées entre janvier et avril 2013. Les entrevues ont été menées en français à l'exception de l'entrevue de la candidate 3 qui a été menée en anglais. Les participants ont été avisés que ce projet de recherche est indépendant des ressources humaines de l'Hôpital Montfort. Les guides d'entrevue utilisés

pour les quatre groupes de participants contiennent de dix à douze questions semi-structurées et se trouvent en Annexe D, E, F et G. On y retrouve aussi une question d'ordre statistique pour déterminer le groupe d'âge des participants. Les participants ont été invités à faire une rétrospection sur leur expérience du processus de recrutement à l'Hôpital Montfort. Le guide d'entrevue utilisé pour les infirmières autorisées nouvellement embauchées à l'Hôpital Montfort (Annexe D) et celui utilisé pour les infirmières autorisées travaillant ailleurs (Annexe E) sont très semblables et comprennent des questions sur les thèmes généraux suivants :

- 1) leur expérience en soins infirmiers,
- 2) leur expérience du processus et des stratégies de recrutement utilisés par l'Hôpital Montfort,
- 3) l'identification de facilitateurs au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort,
- 4) l'identification de barrières au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort,
- 5) l'identification de recommandations à l'intention du personnel de recrutement de l'Hôpital Montfort.

Le guide d'entrevue pour les étudiants de quatrième année du programme des sciences infirmières francophone de l'Université d'Ottawa (Annexe F) comprend les thèmes généraux suivants :

- 1) leur expérience de stages cliniques,
- 2) leur expérience des stratégies de recrutement utilisées par l'Hôpital Montfort,
- 3) l'identification de facilitateurs au processus de recrutement,
- 4) l'identification de barrières au processus de recrutement,
- 5) l'identification de recommandations à l'intention du personnel de recrutement de l'Hôpital Montfort,
- 6) la possibilité ou pas de travailler à l'Hôpital Montfort à la suite de leurs études.

Finalement, le guide d'entrevue pour les intervenants clés en recrutement à l'Hôpital Montfort (Annexe G) comprend les thèmes principaux suivants :

- 1) leur engagement dans le recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort,
- 2) l'identification de stratégies, de programmes et d'activités de recrutement mis en place pour le recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort,
- 3) l'identification de facilitateurs au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort,
- 4) l'identification de barrières au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort,
- 5) l'identification de recommandations pour le recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort.

Afin de mieux mettre en contexte l'information reçue des participants de cette étude de cas (Creswell, 2007), des données démographiques telles que l'âge, le sexe, le lieu d'étude et le niveau d'expérience en soins infirmiers ont été recueillies. Le guide proposé pour les infirmières autorisées nouvellement embauchées à l'Hôpital Montfort a été testé préalablement lors d'un projet de recherche assigné dans le cadre du cours *Méthodologies de recherche qualitative* (MGT5102). Deux entrevues ont été effectuées avec un guide d'entrevue préliminaire. Selon les réponses et les questions obtenues des deux participants, le guide a été amélioré et modifié pour mieux cibler les questions de recherche établies pour cette thèse de maîtrise, puisque les questions d'entrevue deviennent plus précises et évoluent selon le déroulement des entrevues (Corbin, & Strauss, 2008).

Les entrevues ont été effectuées à l'Hôpital Montfort et à l'Université d'Ottawa dans une salle privée, selon la disponibilité des participants, en dehors des heures de travail à l'exception d'une entrevue qui a été effectuée par téléphone en raison de la distance. Un formulaire de consentement, en Annexe H et I (le formulaire de consentement pour les intervenants clés est

différent du formulaire des autres groupes de participants), a été signé par chaque candidat avant leur participation à l'entrevue. Les participants ont été invités à faire part de toutes questions relatives au formulaire de consentement ou au projet de maîtrise avant le début de l'entrevue. Toutes les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un appareil audionumérique. Afin de valider le bon déroulement des entrevues, le directeur de thèse a assisté et a participé à une entrevue.

Observations

Des observations non participantes sur le terrain ont aussi été effectuées pour constituer une deuxième source de données lors de trois différents salons de l'emploi afin d'observer les échanges et l'information communiquée entre les intervenants clés en recrutement et les personnes à la recherche d'un emploi. Les observations ont été effectuées au Carrefour Santé 2012 les 23 et 24 novembre 2012 pendant un total de dix heures, et aux foires d'emplois du Collège Algonquin le 10 janvier 2013 pour une période de trois heures et de La Cité Collégiale le 6 février 2013 pour une période de cinq heures. Ces trois salons de l'emploi ne ciblaient pas spécifiquement les infirmières autorisées, mais ils ont tout de même permis de comprendre et d'observer les échanges d'information. Le tableau 2 présente l'information recueillie aux trois salons de l'emploi.

Tableau 2 : Notes d'observation générales

1. Durée de l'échange
2. Caractéristiques du participant
 - a. Sexe : homme ou femme
 - b. Âge
 - c. Profession
3. Activités
 - a. But de la question/visite au kiosque
 - b. Processus
4. Communication avec quel membre de l'équipe Montfort
5. Information communiquée
6. Matériel distribué
7. Autres notes
 - a. Notes descriptives
 - b. Notes réflexives
 - c. Facilitateurs
 - d. Barrières
8. Interruption (par autres participants ou autres activités)
9. Réactions de l'observatrice

Le schéma des notes à prendre et dont il faut prendre en compte lors des observations a été établi avant les périodes d'observation, selon les questions de recherche établies pour ce projet de recherche. Les sections 'Autres notes' et 'Réactions de l'observatrice' rassemblent des notes, par exemple : 'La candidate semble satisfaite de l'information reçue' ou même 'le personnel des ressources humaines refuse d'accepter une copie papier du CV d'un candidat, et suggère au candidat de se créer un profil en ligne'. Les notes obtenues grâce aux observations durant les trois foires d'emplois serviront à appuyer l'information obtenue lors des entrevues. Les notes et les observations ont appuyé les thèmes généraux obtenus à la suite de l'analyse qualitative des entrevues lors de la présentation des résultats.

Revue de la documentation

Pour faire suite aux entrevues et aux observations lors des foires d'emplois, les revues de documents tels que les annonces d'emplois en ligne, les affiches d'emplois dans certains journaux destinés aux infirmières autorisées, les rapports à la communauté ainsi que le plan

stratégique des ressources humaines ont été utilisés comme troisième source de données afin d'appuyer l'information recueillie lors des entrevues. Les documents à analyser ont été choisis selon leur facilité d'accès aux foires d'emploi et sur Internet, et selon leur pertinence relativement aux questions de recherche. À quelques reprises, les intervenants clés en recrutement ont fait référence à des documents accessibles au public tels que le plan stratégique et la trousse de déménagement. Ces documents ont aussi été inclus dans la revue de la documentation. Encore une fois, la revue de ces différents documents a servi à appuyer les thèmes recueillis lors des entrevues. Plus précisément, le tableau 3 présente les documents utilisés pour effectuer la revue de la documentation.

Tableau 3 : Titre des documents utilisés pour la revue de la documentation

1. Plan ressources humaines intégré 2012-2015
2. Plan d'amélioration de la qualité 2012/13 (version abrégée)
3. Plan stratégique 2011-2015
4. Rapport à la communauté 2011-2012 : En route vers l'excellence
5. Document Diagnostic RH
6. Trousse de déménagement
7. Annonce dans la 10^e édition du journal *Ontario Nursing Jobs*
8. Annonce d'emploi sur le site Web de l'Hôpital Montfort
 - a. Emploi pour infirmière autorisée : Médecine-chirurgie
 - b. Emploi pour infirmière autorisée : Service d'urgence
 - c. Emploi pour infirmière autorisée : Centre familial de naissance
 - d. Emploi pour infirmière autorisée : Programme de Santé mentale
 - e. Emploi pour infirmière autorisée : Soins intensifs
 - f. Emploi pour infirmière autorisée : Éducatrice clinique
 - g. Emploi pour infirmière autorisée : Programme HFO²

3.7 Gestion des données :

Les entrevues enregistrées ont été transcrites de façon verbatim par un transcripteur. Les transcripteurs ont dû signer une entente de confidentialité avant d'avoir accès aux

² Dans le cadre de ce présent document, l'acronyme « HFO » sera utilisé pour faire référence au programme d'emplois PSO-HFO (Professions Santé Ontario - Health Force Ontario), qui sera expliqué en détail dans la partie 4.3.1.3

enregistrements. Les transcriptions des entrevues, protégées par un mot de passe, ont ensuite été envoyées aux candidats par courriel.

Comme indiqué dans Creswell (2012), six étapes d'analyse et d'interprétation ont été suivies afin d'organiser les données recueillies pour l'analyse. Certaines de ces étapes ont été complétées simultanément. Ces étapes comprennent : 1) la collecte de données, qui a été expliquée ci-dessus, 2) la préparation des données pour l'analyse, 3) la lecture des données, 4) l'identification de codes pour les données, 5) l'identification de thèmes principaux à noter dans les résultats, et 6) l'identification de descriptions à noter dans la section des résultats, qui seront expliquées dans la prochaine section.

3.8 Analyse des données :

Comme précisées précédemment, les entrevues effectuées avec les infirmières autorisées et les étudiants du programme des sciences infirmières forment la structure de l'analyse. Les entrevues avec les intervenants clés, les observations aux foires d'emploi et la revue de la documentation appuient l'information indiquée par les candidats ayant participé au processus de recrutement. L'analyse et l'identification de codes pour les entrevues principales ont été effectuées en premier lieu. L'analyse et l'identification de thèmes principaux pour les autres sources de données ont été effectuées à la suite du codage des entrevues avec les infirmières autorisées et les étudiants du programme des sciences infirmières.

Entrevues

La phase d'analyse de données est un processus itératif et commence dès la première entrevue (Creswell, 2012) où des thèmes généraux commencent déjà à se former. Pour commencer l'exploration initiale des données, les enregistrements audionumériques ont été écoutés et comparés aux transcriptions. Cette première étape a permis au chercheur de prendre

connaissance des données et de faire un survol des transcriptions afin de détecter les mots transcrits incorrectement. L'écoute active et la lecture des entrevues ont permis d'obtenir une idée générale et initiale des données recueillies lors des entrevues.

Les transcriptions ont été organisées et analysées à l'aide du logiciel NVivo10 afin d'identifier des thèmes communs aux entrevues. Ce logiciel a été utilisé comme outil (Yin, 2009) afin de conserver et de récupérer facilement les transcriptions d'entrevue. À l'aide de ce logiciel, chaque phrase et chaque idée contenues dans les transcriptions ont pu être analysées séparément telles que suggérées par Creswell (2007).

Pour continuer avec l'analyse des données, une matrice de codes préliminaires a été initialement créée. Cette matrice comprenait une liste exhaustive de sous-thèmes associés à quatre thèmes principaux selon les questions de recherche : les barrières, les facilitateurs, les recommandations et les stratégies de recrutement à l'Hôpital Montfort. Afin de couvrir le plus de thèmes possible se rapportant au sujet d'intérêt, une liste exhaustive des thèmes a été établie à la suite de la collecte de données plutôt qu'une liste sélective. Grâce à cette liste exhaustive, plusieurs thèmes ont été retirés des entrevues. Ensuite, les sous-thèmes ont été regroupés sous des thèmes plus larges. Cette démarche a permis de diminuer le nombre de sous-thèmes et de créer des sous-thèmes aux sous-thèmes pour appuyer et définir les sous-thèmes sélectionnés. La matrice de codes réalisée à la suite du processus décrit ci-dessous se retrouve en Annexe J. Comme les questions de recherche ont été établies avant la collecte de données, celles-ci ont guidé l'analyse des données recueillies et permettent de ne pas tenir compte de certaines données qui n'y font pas référence (Yin, 2009). La stratégie d'échantillonnage avec écart maximal utilisée a permis de comprendre la diversité des perspectives de plusieurs groupes de participants envers le processus de recrutement des infirmières autorisées. Une saturation des données a été

atteinte à la suite des 19 entrevues puisqu'aucun nouveau code n'a émergé vers la fin de l'analyse des transcriptions. Les infirmières autorisées nouvellement embauchées, les étudiants du programme des sciences infirmières francophones et les infirmières autorisées qui travaillent ailleurs sont représentés dans la même liste de codes puisqu'ils ont tous participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort dans un même laps de temps.

Ensuite, la troisième étape de l'analyse des données, soit une réduction des données, a permis d'éliminer les données qui ne se rapportent pas aux questions de recherche initiales. Lors de l'association des phrases contenues dans les entrevues à certains codes, les parties de texte qui divergent des questions de recherche n'ont pas été incluses. Cette étape a été constante durant l'analyse des données et jusqu'à la fin de l'écriture de ce rapport puisque les résultats les plus significatifs sont rapportés (Miles, & Huberman, 1994). Les codes semblables ou répétitifs ont été regroupés sous un seul code afin de créer une grille de code plus facile à gérer (Creswell, 2012). Cette démarche a permis de soulever les thèmes les plus communs.

À la suite de la création de codes et de la réduction des données, les résultats ont été interprétés de façon descriptive pour ensuite associer certaines phrases narratives, tirées directement des entrevues. Les citations se référant aux codes ont été surlignées lors de l'analyse des transcriptions afin d'appuyer les codes choisis. Cette étape a permis d'approfondir la section des résultats comme discussion narrative (Creswell, 2012).

Observations

Dans le but d'analyser les données notées lors des observations, les notes prises durant les observations ont été lues et les éléments importants ont été surlignés. Les éléments qui ont été identifiés à plusieurs reprises durant les observations ont été inclus dans les résultats sous les thèmes identifiés lors de l'analyse des entrevues.

Revue de la documentation

Afin d'effectuer l'analyse des documents pertinents aux questions de recherche, les documents ont été imprimés et lus en surlignant les éléments importants. La deuxième lecture du document a servi à ajouter des mots clés dans la marge afin de pouvoir identifier facilement les thèmes principaux correspondants ou non aux thèmes principaux des entrevues.

Cette étude de cas utilise plusieurs sources de données qui permettent de toucher une variété d'éléments associés au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort (Yin, 2009). Toutes les sources de données servent à chercher à répondre aux mêmes questions de recherche, présentées plus haut. On cherche donc à établir une convergence des résultats par rapport aux entrevues avec les infirmières autorisées, aux entrevues avec les intervenants clés, aux observations et aux revues de la documentation (Yin, 2009). La triangulation des sources d'information utilisée pour l'analyse des données de cette étude de cas permet de voir si l'information rapportée à l'aide d'entrevue correspond aux observations et à l'information diffusée et perçue par les intervenants clés en recrutement (Stake, 1995). La triangulation des sources d'information permet aussi de valider les résultats et de vérifier si les résultats appuient les codes identifiés lors de l'analyse des données telle qu'illustrée à la figure 1 plus haut. De plus, les divergences entre les sources de données obtenues contribuent également à formuler des recommandations. Dans le cas où les infirmières autorisées auraient une différence d'opinions par rapport aux opinions des intervenants clés, les observations et les revues de la documentation pourront donner un meilleur contexte à l'information reçue.

3.9 Évaluation de la qualité des résultats

Miles et Huberman (1994) suggère cinq critères pour évaluer la qualité des résultats obtenus avec une méthode de recherche qualitative : 1) l'objectivité et la conformité

(*objectivity/confirmability*), 2) la fiabilité (*reliability/dependability/authenticity*), 3) la validité interne, la crédibilité et l'authenticité (*internal validity/credibility/authenticity*), 4) la validité externe, la transférabilité et la compatibilité (*external validity/transferability/fittingness*), 5) l'utilisation, l'application et l'orientation de l'action (*utilization/application/action orientation*).

Dans cette étude de cas, l'objectivité des résultats est validée par une description détaillée de la méthodologie de recherche utilisée pour la collecte et l'analyse des données ainsi qu'une présentation approfondie des résultats. Les entrevues effectuées permettent de bien comprendre l'expérience des infirmières autorisées qui ont passé par le processus de recrutement et de comparer ces résultats avec l'information reçue des intervenants clés en recrutement. Afin d'assurer la conformité des résultats, les recommandations sont basées sur les résultats obtenus à la suite d'une analyse des données objective. L'utilisation de plusieurs sources de données ainsi que l'établissement de liens entre chaque source de données augmentent la validité des résultats. Afin d'assurer la fiabilité des résultats, des rencontres fréquentes avec les directeurs de thèse ont eu lieu et plusieurs discussions ont été entretenues afin de déterminer et de confirmer les thèmes émergents de la collecte de données. De plus, plusieurs citations ont été directement tirées des entrevues, ce qui permet aux lecteurs de confirmer l'interprétation des données recueillies à l'aide des entrevues. Les limites de l'étude sont aussi abordées à la fin de ce document et les résultats correspondent aux données retrouvées dans les récents écrits. Ces éléments, inclus dans cette thèse, confirment la validité externe des résultats. Finalement, les résultats obtenus permettent aux intervenants clés en recrutement de l'Hôpital Montfort d'appliquer concrètement les recommandations formulées afin d'améliorer le recrutement et le taux de rétention des infirmières autorisées.

Chapitre 4 : Résultats

Dans la partie 1 de ce chapitre, le système de recrutement mis en place pour recruter les infirmières autorisées de l'Hôpital Montfort sera présenté. Une présentation des thèmes principaux identifiés lors de la collecte et de l'analyse des données est développée à la partie 2 de ce chapitre. Ensuite, les facilitateurs et les barrières au processus de recrutement utilisé à l'Hôpital Montfort selon la perception des infirmières autorisées, des observations et des revues de documents seront présentés à la partie 3. Ces facilitateurs et ces barrières seront ensuite catégorisés selon leur influence directe ou indirecte sur le recrutement des infirmières autorisées et selon les éléments qui sont plus ou moins contrôlables par les ressources humaines dans la partie 4. Des recommandations seront enfin formulées et adressées au personnel des ressources humaines dans le prochain chapitre.

4.1 Système de recrutement

Plusieurs ressources financières, matérielles et humaines doivent être utilisées dans le but d'attirer un groupe de professionnels de la santé compétents et pouvant offrir des soins de santé de qualité aux patients. Afin d'attirer, de recruter, de former et d'assurer la rétention de ces professionnels de la santé, la branche de *Planification et acquisition de talents* (PAT) des ressources humaines de l'Hôpital Montfort inclut une directrice, trois conseillers généralistes en ressources humaines, une technicienne en ressources humaines, une adjointe administrative et une secrétaire-réceptionniste (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013). Depuis la récente expansion de l'Hôpital Montfort, les effectifs de l'Hôpital ont augmenté de « 4,9 % en 2010-2011 et de 7,3 % en 2011-2012 » (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013, p. 9), passant de 900 employés avant les travaux d'expansion à 1700 employés à la suite des travaux d'expansion (Hôpital Montfort, 2011-2012). Le *PRHI 2012-*

2015, « élaboré dans le cadre du plan stratégique pour prévoir les besoins actuels et futurs de l'Hôpital » (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013, p. 3) démontre que l'efficacité du recrutement est un élément à maintenir pour l'Hôpital Montfort selon une évaluation conduite en 2012.

Dans le rapport à la communauté 2011-2012, il est écrit que « la Direction des ressources humaines a mis en œuvre un plan de recrutement de la main d'œuvre des plus novateurs » (Hôpital Montfort, 2011-2012, p.12). À la suite d'une discussion avec quelques intervenants clés en recrutement, aucun document écrit officiellement n'a été mis en place pour faire un sommaire de toutes les activités et les programmes de recrutement utilisés actuellement. Par conséquent, le tableau 4 représente les différents programmes et les activités de recrutement qui ont été présentés lors des entrevues avec les infirmières autorisées et les intervenants clés, observés et inclus dans les documents publics de l'Hôpital Montfort. Ce tableau a été approuvé par la directrice des ressources humaines à la suite des commentaires d'un conseiller en ressources humaines.

Tableau 4 : Sommaire des programmes et activités de recrutement		
Programme de recrutement	Activités de recrutement	Autres
HFO	Foire d'emploi • Université (Ottawa, Moncton, Sudbury, Trent, Waterloo, UQO, Alberta) • Collège (Cité, Algonquin, Ahunatic) • Franco-santé	Bouche-à-oreille
Aides soignantes • Faire signer un contrat pour HFO	Présentations dans les classes en sciences infirmières • Nouveau-Brunswick • Sudbury	Tour virtuel de l'Hôpital (YouTube)
Stage de consolidation • Plusieurs possibilités	Salon de l'emploi • Montfort	Trousse de déménagement en ligne
Bourse de relocalisation	Annonces de foire ou salon de l'emploi • Journaux • Radio • Autobus	Attrait de la région de la capitale nationale
Bourse pour frais de scolarité	Annonces de postes disponibles • Journaux destinés aux infirmières • Publications offertes aux universités canadiennes • Web : Ontario Nursing Jobs; En développement: LinkedIn, Facebook	Réputation/Attributs de l'Hôpital Montfort • Beau • Propre • Haute technologie
Bourse de rétention pour les nouveaux diplômés	Matériaux distribués • Bouteilles d'eau • Cartes professionnelles • Crayon/plume • Balle anti-stress • Biscuit fortune • 4 images promotionnelles	Histoire de l'Hôpital Montfort (la lutte pour le rôle de l'établissement Montfort au sein de la communauté franco-ontarienne) (Hôpital Montfort, 2009)
	Sites Web Montfort • Affichages de postes • Option pour soumettre un CV	Services offerts : volet communautaire, universitaire et soins actifs

	Entrevues • Sur place • Par téléphone	Flash mob (danse du personnel de l'Hôpital Montfort au <i>Carrefour Santé</i>)
	En développement: Participation à Destinations Canada • Recrutement international (France, Tunisie, Belgique)	Formations offertes au sein des unités de soins
Stratégies pour recruter les infirmières autorisées		
Foire d'emplois • Présentation par des gestionnaires • Présentation par des infirmières autorisées • Présentation par des infirmières autorisées nouvellement diplômées de la même université • Utilisation de plusieurs ressources visuelles (ordinateurs disponibles, vidéo flash mob, gros kiosque)		
Entrevues • Offrir des entrevues directement à la foire d'emploi ou par téléphone • Rapidité/proactivité du processus de recrutement • Moins de délais possibles dans le processus de recrutement		

4.2 Thèmes émergeant de l'étude

Plusieurs thèmes communs aux facilitateurs et aux barrières du processus de recrutement ont été proposés lors des entrevues avec les infirmières autorisées, des observations et de la revue de la documentation. À la Figure 2, les thèmes qui seront présentés dans les prochaines sections ont été divisés en catégories : les facilitateurs, les barrières et les thèmes communs aux deux catégories. Dans la prochaine figure, les thèmes qui sont apparus le plus souvent durant la collecte de données sont présentés au haut de la figure et les thèmes qui sont apparus moins souvent sont présentés au bas de la figure selon leur catégorie respective.

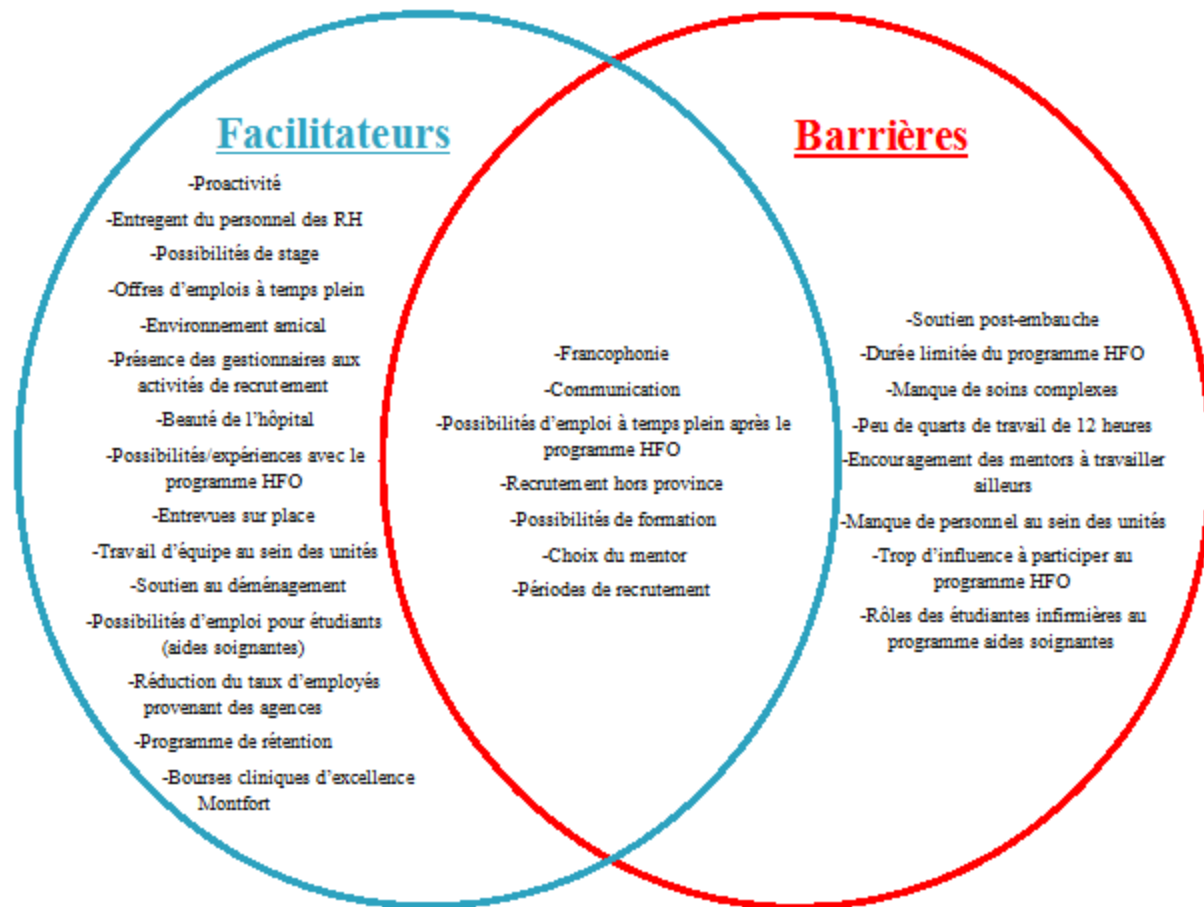


Figure 2: Thèmes identifiés lors de l'analyse des données recueillies

Le recrutement et la rétention sont identifiés comme deux thèmes principaux des données recueillies. Afin de faciliter la présentation des thèmes, la Figure 3 présente les différentes catégories de thèmes. Malgré l'importance accordée au recrutement des infirmières autorisées lors des entrevues, le thème de la rétention a été souligné à plusieurs reprises. Afin de prévoir les besoins actuels et les besoins futurs de l'Hôpital, comme mentionné dans le *PRHI* (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013), le recrutement des infirmières autorisées devient aussi important que la rétention de ces infirmières. Les deux thèmes principaux sont interdépendants l'un de l'autre afin de fonder et de maintenir une équipe de professionnels de la santé pouvant offrir des soins compétents aux patients et à leur famille. La communication du

personnel des ressources humaines avec les candidats est aussi définie comme un thème émergeant des entrevues. La communication établit le lien entre le recrutement des infirmières autorisées et leur rétention dans le milieu de travail choisi.

Trois thèmes principaux sont associés au recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort : 1) les façons d'attirer les infirmières autorisées, 2) les périodes propices au recrutement, ainsi que, 3) toutes les activités qui contribuent au recrutement des infirmières autorisées. Sous ces trois différents grands thèmes, des thèmes secondaires et plus précis sont développés dans la prochaine section. Sous le thème principal de la rétention des infirmières autorisées dans leur milieu de travail, les conditions de travail, les équipes de soins et le soutien aux employés suivant l'embauche sont les trois thèmes principaux. Ces trois thèmes seront présentés en détail dans la section suivante.

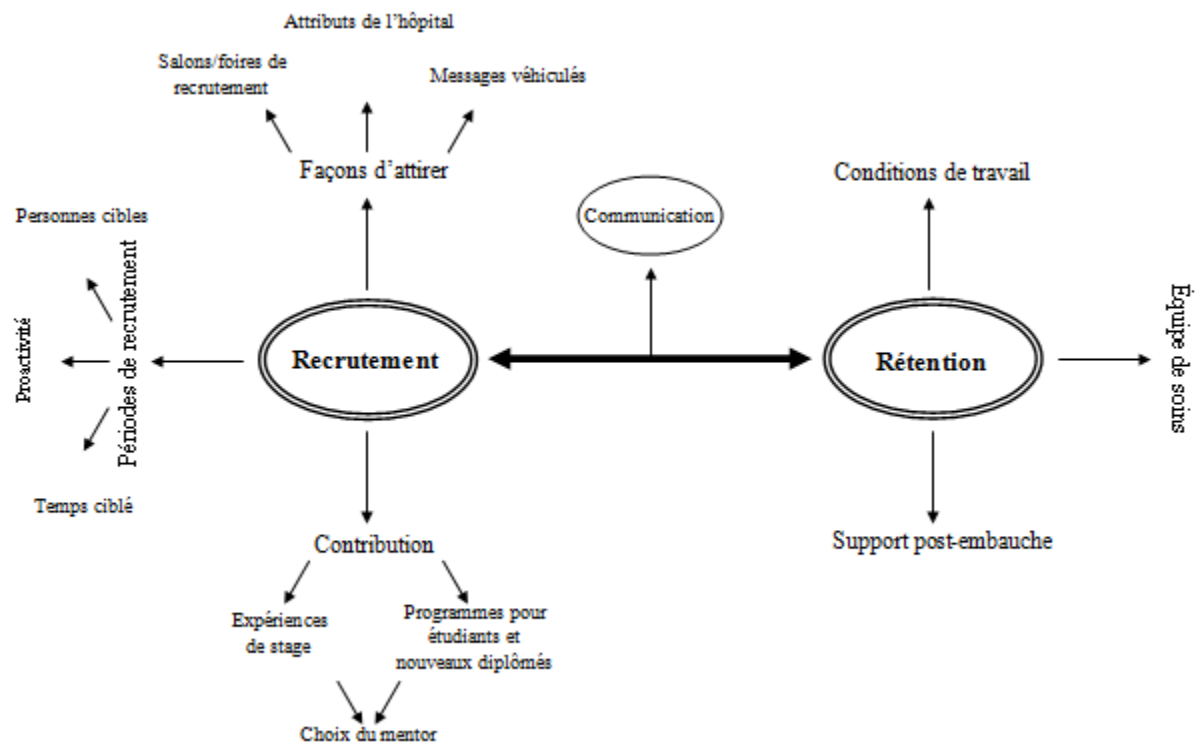


Figure 3 : Division des thèmes

4.3 Barrières et facilitateurs au processus de recrutement

Les infirmières autorisées et les étudiants en sciences infirmières ont été invités à discuter de leur expérience personnelle avec le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort. Dans la prochaine section, les thèmes identifiés seront présentés selon les deux différentes catégories : le recrutement et la rétention. La communication qui établit le lien entre le recrutement et la rétention sera aussi présentée. Les barrières et les facilitateurs à chaque thème seront mis en évidence.

4.3.1 Recrutement des infirmières autorisées

Afin de mieux comprendre le thème du recrutement, toutes les activités et les efforts mis en place pour trouver une infirmière autorisée pouvant pourvoir un poste disponible à l'Hôpital Montfort ont été pris en considération. L'Hôpital Montfort utilise plusieurs moyens pour attirer les professionnels de la santé vers leur établissement de santé. Le personnel des ressources humaines cible des groupes d'infirmières autorisées de différentes régions et différents temps pour recruter celles-ci. Leur partenariat avec l'Université d'Ottawa contribue aussi à offrir différents programmes et différentes expériences de stage pour les étudiants et les infirmières nouvellement diplômées. Les résultats obtenus pour ces trois différents thèmes sont présentés ci-dessous.

4.3.1.1 Façons d'attirer les infirmières autorisées

L'Hôpital Montfort participe à plusieurs foires de recrutement et présente aussi dans les classes des programmes des sciences infirmières francophones de la région d'Ottawa et hors de la région. La plupart des participants à cette recherche ont pris part aux foires de recrutement ou aux présentations de l'Hôpital Montfort et pour la majorité, l'expérience a été très positive.

Présentations, foires et salons de recrutement

Plusieurs participants aux entrevues ne sont pas originaires d'Ottawa. Plusieurs d'entre eux ont donc connu l'Hôpital Montfort par l'entremise de leur participation à des foires de recrutement ou à des présentations par le personnel des ressources humaines de l'Hôpital Montfort dans leurs écoles. Le personnel des ressources humaines se déplace dans les universités francophones en Ontario et hors de la province de l'Ontario pour mettre de l'avant les possibilités d'emploi pour les étudiants du programme des sciences infirmières à l'Hôpital Montfort. Le déplacement des membres de l'Hôpital Montfort dans les universités est un élément très positif pour les étudiants et assure la visibilité de l'Hôpital dans les classes d'étudiants bilingues. De plus, la possibilité d'effectuer une entrevue sur place a été un élément positif au recrutement des infirmières autorisées provenant hors de la région d'Ottawa. Plusieurs des candidats ont tiré avantage de cette offre d'entrevue sur place, ce qui a ainsi contribué à leur embauche. Une infirmière autorisée nouvellement embauchée à l'Hôpital Montfort exprime ceci :

Le fait qu'ils se déplacent, c'est le point le plus positif. Ils viennent nous chercher. (Candidat 8)

Un candidat ayant participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort, mais ayant choisi de travailler ailleurs exprime même que la stratégie utilisée par l'Hôpital Montfort de se déplacer dans les universités est la stratégie gagnante. Il indique aussi le haut niveau d'intérêt des étudiants de sa classe à donner leur résumé au personnel des ressources humaines et à vouloir se déplacer à Ottawa pour pourvoir au poste qui leur est offert par l'Hôpital Montfort.

Je pense que je ne suis pas le seul qui... pense que la stratégie de Montfort (...) est la stratégie gagnante. J'ai été surpris moi-même à ce jour combien d'étudiants ont remis leur CV aux agents de cet hôpital. (...) Montfort était le seul hôpital qui était venu nous présenter – je dis hôpital comme institution. (...) Ce qui fait que ça démontre quand même beaucoup d'intérêt, et puis on se prépare à

l'avance, et puis l'école aussi avait déjà préparé les étudiants, « Amenez vos CV, amenez vos CV, » (...) Par contre à Montfort, il y avait plus de la moitié des étudiants dans la salle qui avaient posé leur candidature. Et ceux qui l'avaient pas fait, la raison était fondée depuis le début, c'est des personnes qui se sont déplacées d'une région pour venir fréquenter à (lieu d'étude), et qui s'étaient déjà composés des emplois conditionnels dans leur région, une fois qu'ils aient complétés leurs études. (...) Jusqu'à aujourd'hui où je vous parle, j'ai trois ou quatre amis de ma promotion qui travaillent à Montfort, et qui ont eu la même offre que moi, et qui sont partis, qui ont déménagé avec leur famille et autre. (Candidat 11)

Les personnes qui présentent aux foires et aux salons de recrutement peuvent aussi influencer le choix du candidat si celui-ci peut établir des liens avec le personnel présent. Afin de garder une proximité avec les candidats, les gestionnaires cliniques participent souvent aux foires de recrutement. Ceux-ci peuvent ajouter de l'information pertinente sur le fonctionnement des soins offerts à l'Hôpital. Cette stratégie semble bien fonctionner pour les nouveaux candidats potentiels. Plusieurs d'entre eux aiment établir un lien de contact tôt avec les gestionnaires.

Le programme d'aides soignantes, c'était à une foire d'emploi, où j'avais reconnu la gestionnaire. Elle m'a reconnue et elle m'a dit que si j'appliquais, elle garderait mon CV jusqu'à l'été et qu'elle allait m'engager comme aide soignante. (Candidat 5)

L'entregent du personnel de l'Hôpital Montfort est un autre aspect très positif associé aux présentations et aux foires de recrutement auxquelles participe l'Hôpital Montfort. Les participants ont mentionné à plusieurs reprises que les membres des ressources humaines avaient été invitants, chaleureux et avaient répondu à toutes leurs questions. Une candidate indique l'élément le plus positif de son expérience au salon de l'emploi à l'Hôpital Montfort.

Je dirais les personnes qui présentent. Ça aide beaucoup de voir que les gens sont intéressés et qu'ils aiment beaucoup leur travail. (Candidat 1)

La participation du personnel des ressources humaines aux foires de recrutement et aux présentations dans les classes du programme des sciences infirmières est un facteur très positif au

recrutement puisqu'elle permet la visibilité de l'Hôpital. De plus, l'interaction du personnel de l'Hôpital Montfort avec les candidats potentiels invite ceux-ci à vouloir en apprendre davantage sur l'organisation.

Attributs de l'Hôpital

Comme observés durant les foires de recrutement, les attributs positifs de l'Hôpital tel que la nouvelle technologie, la propreté de l'Hôpital et la francophonie sont souvent des termes utilisés par le personnel des ressources humaines dans leurs échanges avec les candidats potentiels. Un intervenant clé présente l'information importante à communiquer aux candidats durant les foires de recrutement.

C'est surtout de montrer l'hôpital. C'est beau, c'est propre et c'est plutôt « high tech ». Il y a pas mal de possibilités. C'est beaucoup là-dessus qu'on va vendre l'idée, plus que sur la bourse et le côté salarial. On ne peut pas vraiment se démarquer sur le côté salarial en Ontario. Ce n'est pas un facilitateur. C'est vraiment à quoi la personne va s'attendre en venant ici. C'est beaucoup là-dessus qu'on va miser. (Candidat 4)

De même, les participants ont été généralement satisfaits de la beauté de l'Hôpital Montfort et de son environnement amical. À plusieurs reprises, les participants ont mentionné avoir référé l'Hôpital Montfort à certains de leurs amis pour la beauté de l'Hôpital comme démontré dans l'exemple suivant :

Je leur dis que c'est un bel hôpital et que c'est francophone. C'est surtout pour les gens qui ont envie de quitter le (province d'origine). Je ne référerai pas des gens qui n'ont pas envie de quitter, mais quelqu'un qui a envie de quitter pour vivre une nouvelle expérience, tant qu'à venir vivre à Ottawa, je leur dis de venir travailler ici, parce que c'est surtout le côté francophone qui nous attire. Je dis que c'est un bel hôpital et que j'aime bien l'environnement. (Candidat 8)

Plusieurs participants aux entrevues ont indiqué qu'ils étaient reconnaissants du sentiment amical de l'environnement de travail à l'Hôpital Montfort comparativement aux autres hôpitaux de la région d'Ottawa. L'environnement amical de l'Hôpital Montfort est aussi un

élément qui est mis de l'avant avec les candidats potentiels par les intervenants clés en recrutement aux foires d'emplois. À nombreuses reprises, les participants ont reporté à l'environnement amical de l'Hôpital Montfort comme un aspect très positif du recrutement. Cet aspect amical semble avoir attiré plusieurs infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort et devrait continuer à être mis de l'avant durant les foires de recrutement.

J'avais trouvé que le « staff » était extrêmement « friendly » , comparé aux hôpitaux – comme parce que j'ai travaillé à Civic, j'ai travaillé à Général, à Queensway, (...) Pis c'est ça que j'aimais de Montfort, c'était plutôt, c'était nouveau, le monde était « friendly », comme je marchais dans le couloir, pis quelqu'un me souriait pis me disait allô, je ne connaissais même pas la personne. Je trouvais, j'aimais ça, j'aimais le « friendly. » (Candidat 15)

La langue francophone majoritairement utilisée à l'Hôpital Montfort a été, pour la plupart, un élément positif au recrutement. En ce qui concerne les infirmières autorisées, ayant le français comme langue maternelle, l'Hôpital Montfort semble avoir été prioritaire comme choix d'établissement de travail pour la langue utilisée dans les notes au dossier et les communications avec l'équipe de soins.

Il y a aussi le côté francophone qui joue beaucoup. J'aurais pu avoir la possibilité d'aller à Royal, qui est un hôpital seulement psychiatrique, donc beaucoup plus en lien avec ce que j'aime, mais c'est quasiment juste anglophone, donc c'est moins attirant. Le fait que ce soit francophone ici, c'est attirant. (Candidat 8)

Cependant, certains participants ont identifié que l'accent placé sur la langue francophone de l'Hôpital peut désavantager le recrutement des infirmières n'ayant pas le français comme langue maternelle. Les vidéos de recrutement sont présentées en français. De plus, la langue première utilisée aux foires de recrutement est aussi le français. Bien que l'Hôpital Montfort soit reconnue comme un hôpital francophone offrant des soins de santé bilingues, l'accent placé sur la francophonie peut aussi décourager quelques candidats qui sont moins à l'aise en français. Le prochain candidat explique comment la langue utilisée peut être un facilitateur tout comme une

barrière au recrutement.

L'élément que, bref, en tant que francophone, je peux voir ça comme un point positif sur le plan de la langue. Cependant, je réfléchis en tant que personne, pas en tant qu'institution. Mais, le fait de mettre l'accent sur le français, uniquement le français pourrait être un handicap, parce que dans la présentation je pense qu'il y avait un médecin qui avait fait la présentation dans ce qu'on avait reçu ce jour-là comme outil que vous présentiez, il avait dit une communauté en français, le milieu hospitalier en français, le dossier médical en français, bref, vous travaillez en français. Ça peut être un élément qui nuit à une personne qui bien qu'il a choisi de faire sa formation en français, n'est pas très à l'aise dans la langue. Et quand on lui propose tous ces éléments-là, ça peut être vu non seulement comme une continuité pour lui, mais comme une barrière, parce que beaucoup préfèrent le français parce qu'ils peuvent venir écrire en français. Mais la plupart, communiquer et vivre, la vie et tous les jours, c'est en anglais. Quand ils sont à l'école, ils essaient juste de valider les crédits en français. Mais ils n'ont pas le, ils n'ont pas ce rêve de travailler en français. Donc peut-être, essayer de nuancer, essayer de comprendre comment vivre la chose. Je ne critique pas, là. (Candidat 11)

Les attributs visuels de l'Hôpital ainsi que le sentiment amical que l'environnement de l'Hôpital dégage semblent être des éléments positifs au recrutement, et ainsi, une bonne façon d'attirer plus de candidats. L'accent placé sur la francophonie de l'Hôpital peut cependant être un élément positif comme un élément négatif au recrutement selon la langue préférée du candidat.

Messages véhiculés

La façon utilisée par le personnel en ressources humaines pour présenter l'Hôpital Montfort et les postes disponibles influence le choix du milieu de travail des candidats. Les attributs de l'Hôpital peuvent être présentés de façon positive et influencer positivement les candidats à vouloir faire demande pour un poste à l'Hôpital Montfort. La langue utilisée à l'Hôpital ainsi que la complexité des soins offerts ne peuvent être modifiées, toutefois, la façon de présenter ces deux éléments aux candidats potentiels peut contribuer à attirer ces candidats. Par exemple, plusieurs infirmières autorisées critiquent le manque de complexité des soins

offerts à l'Hôpital Montfort. La candidate suivante voit cet aspect comme une barrière potentielle au recrutement :

Parce qu'ici je sais on a les soins, on a l'urgence, mais il y a des places comme Civic qui ont trauma pis toutes les choses comme ça où c'est un petit peu plus critique. (...) Comme nous autres des ERCP, il faut qu'on les envoie à Général. Certains tests, il faut qu'on envoie ailleurs. Ça ne ferait peut-être pas le goût à quelqu'un. (Candidat 15)

Cependant, le fait d'indiquer que l'Hôpital Montfort a reçu sa désignation de centre hospitalier universitaire (Hôpital Montfort, 2013c) pourrait aider à faire comprendre aux infirmières autorisées que de plus en plus de soins complexes seront présents à l'Hôpital Montfort. La façon de communiquer les messages a un gros impact sur le choix de l'établissement de travail des candidats.

4.3.1.2 Périodes de recrutement

Afin d'assurer la visibilité de l'Hôpital Montfort, les ressources humaines de l'Hôpital choisissent de cibler des groupes d'infirmières en particulier à certains temps précis. Pour plusieurs des participants, la visibilité et la proactivité de l'Hôpital Montfort à offrir des postes ont contribué grandement à leur recrutement.

Temps ciblé pour le recrutement

Quelques infirmières qui proviennent hors de la région d'Ottawa ont exprimé qu'elles auraient voulu avoir l'occasion de compléter leur stage de consolidation à l'Hôpital Montfort afin d'avoir une meilleure idée du milieu de travail avant d'accepter un poste puisque la façon d'offrir des soins aux patients diffère d'une province à une autre. Elles auraient aimé que la présentation de l'Hôpital Montfort dans leur classe de sciences infirmières ait lieu avant de faire leur choix de stage de consolidation.

Bien c'est sûr que ça aurait été le « fun » tu sais, qu'ils seraient venus nous recruter un petit peu plus tôt, comme ça on aurait eu l'option, si on était

intéressé, de venir faire la conso ici, comme ça, tu sais, on sait vraiment si on aime ça à l'hôpital ou pas, parce qu'honnêtement, c'est vraiment différent de la fonction..., du fonctionnement au (province d'origine). (Candidat 16)

L'offre d'un poste à temps plein pour une nouvelle infirmière diplômée est aussi très attirante. La disponibilité des postes à l'Hôpital Montfort en juin 2012 a certainement contribué à attirer plusieurs infirmières autorisées nouvellement diplômées. Une candidate indique la raison de son déménagement dans la région d'Ottawa à la suite de ses études.

Je pense que c'est la façon qu'ils ont recruté, et ils offrent des postes à temps plein. On est bien, avec un poste à temps plein. (Candidat 6)

L'offre d'un poste à temps plein pour une infirmière autorisée nouvellement diplômée est très attirante même dans un environnement où celle-ci n'a jamais visité et pourrait même être encore plus attirant si celle-ci avait la chance de visiter l'Hôpital avant d'accepter un poste de travail.

Proactivité

Le terme 'proactivité' a été utilisé par plusieurs candidats durant les entrevues, surtout par les infirmières autorisées qui participent au programme HFO. À plusieurs reprises, les infirmières autorisées ont reçu leur première offre d'emploi à l'Hôpital Montfort pour le programme HFO. Comme mentionné par le candidat 4, la rapidité du recrutement et la rapidité à émettre des offres d'emplois font partie intégrante de leur stratégie de recrutement.

Comme là, on n'embauche pas pour le HFO, mais on commence déjà le processus et on est en février pour une embauche en juin, juillet ou septembre. Si on attendait en avril et en mai, quand ils sortent de l'école, ce n'est pas qu'ils veulent prendre n'importe quoi, mais ils sont stressés de ne pas avoir d'emploi. Alors, le fait d'avoir une offre, même si ce n'est pas ce qu'on préfère, on va le prendre quand même. C'est pourquoi on s'assure d'être dans les premiers pour pouvoir donner les opportunités aux gens et ne pas manquer des opportunités. (Candidat 4)

Comme mentionnée par les prochains candidats, cette stratégie semble bien fonctionner parce que les nouveaux diplômés cherchent à gagner de l'expérience en soins infirmiers tout en ayant un emploi à temps plein. Certains candidats ont même avoué être à la recherche d'un emploi sans avoir de préférence pour l'hôpital.

Je pense que si j'avais eu quelque chose d'autre avant, ça se peut que j'aie...été ailleurs, juste à cause que je me cherchais quelque chose, n'importe quoi, à ce moment-là. (Candidat 18)

La rapidité du personnel des ressources humaines à offrir des entrevues sur place a aussi incité plusieurs infirmières autorisées nouvellement diplômées à choisir l'Hôpital Montfort comme employeur. Pour certains, l'entrevue sur place, offerte par l'Hôpital Montfort, était leur première expérience d'entrevue. Donc, ceux-ci ont accepté la première possibilité d'emploi offerte. La rapidité de l'Hôpital Montfort à offrir des entrevues a contribué à l'embauche de la prochaine candidate.

Ils sont venus à l'université. On avait un kiosque d'emplois et plusieurs hôpitaux sont venus faire du recrutement. Montfort ont dit qu'ils faisaient des entrevues le lendemain et m'ont demandé si j'étais intéressée. J'ai dit : « Une entrevue, wow! » Je n'avais jamais passé d'entrevue de ma vie. J'ai accepté, je suis allée à l'entrevue et ils m'ont rappelée pour me dire que j'avais un poste. (Candidat 6)

La rapidité du processus d'embauche est l'un des points forts du recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort. À plusieurs reprises, les participants ont mentionné avoir reçu une offre d'emploi de l'Hôpital Montfort en premier. Les infirmières autorisées qui sont à la recherche d'un emploi et qui n'ont pas de préférence pour le milieu de travail ont accepté la première possibilité d'emploi, ce qui est avantageux au recrutement des professionnels de la santé à l'Hôpital Montfort.

Personnes ciblées et recrutement hors province

L'Hôpital Montfort met de l'avant plusieurs efforts pour recruter des infirmières autorisées bilingues au travers le Canada. Les infirmières autorisées qui proviennent des autres provinces trouvent avantageux pour l'Hôpital Montfort de recruter des infirmières autorisées jeunes et nouvellement diplômées.

On dirait que j'étais prête à me lancer. Je me disais que j'étais rendue adulte, que j'allais être infirmière, et c'était vraiment l'aventure. Je voulais du nouveau. Ce n'est pas que je n'aime pas mes parents! C'est parce que je voulais du nouveau et faire ma vie. (Candidat 6)

Les intervenants clés en recrutement découvrent aussi beaucoup de talents hors province, surtout au Nouveau-Brunswick, et font des efforts pour recruter leur plus gros bassin de candidats, les infirmières autorisées nouvellement diplômées.

On y va peut-être une fois ou deux par année. On a un gros bassin là-bas et on y fait beaucoup de recrutement. On va se présenter là dans des foires, où on va faire des présentations dans les classes pour inciter les gens à venir travailler à Montfort. Cette année, on va amener une infirmière qu'on a embauchée l'an dernier de l'université, qui va nous accompagner pour parler un peu de son expérience et de la manière dont son transfert s'est passé, ce qu'elle a aimé plus en Ontario versus ce qu'elle a pu connaître au Nouveau-Brunswick... C'est un programme francophone, il y a des gens bilingues, ainsi qu'une bonne qualité de formation à l'université. (Candidat 4)

Au contraire, certaines infirmières qui sont établies à Ottawa ne voient pas la stabilité de recruter les infirmières hors de la province. Elles voient plutôt ce groupe d'infirmières comme une solution de recrutement à court terme. Voici l'opinion d'une candidate par rapport au recrutement hors province de ces infirmières autorisées :

C'est comme ça que je connais à propos de la bourse du déménagement, mais vont pas nécessairement rester ici à jamais. Fait qu'on a du personnel qui n'ont pas de racine ici, ça se peut qu'ils vont déménager ailleurs. Fait que je dirais qu'on planifie peut-être pour l'année prochaine, mais pas pour trois, quatre ans d'avenir en avance. (Candidat 18)

Quelques candidats qui proviennent hors de la région d'Ottawa auraient aimé avoir l'occasion de visiter l'Hôpital avant d'accepter un poste à l'Hôpital Montfort. De plus, un candidat a même mentionné vouloir avoir l'occasion de visiter les unités de soins qu'il n'a pas visitées pendant ses stages cliniques. Les candidats ont aussi indiqué avoir ressenti l'environnement amical en entrant dans l'Hôpital. Les candidats hors de la région, pour la plupart, n'ont pas l'occasion de visiter les unités de soins et de voir comment les soins diffèrent d'une région à l'autre.

Tu sais, peut-être offrir la chance de descendre ici visiter l'hôpital, comme je sais pas si ça pourrait se faire. Ce serait le « fun »... Tu sais des fois on a comme des voyages en autobus ou quelque chose comme ça qui se font à New York, tout ça. Si on pourrait en avoir à Ottawa pis en même temps on pourrait aller visiter l'hôpital à Montfort ou quelque chose comme ça, ce serait le « fun » aussi. Tu sais, envoyer des courriels ou quelque chose comme ça avec leur site Web.
(Candidat 16)

Malgré le gros bassin de jeunes infirmières bilingues, qui ont étudié à l'extérieur de l'Ontario, plusieurs ressources financières doivent être utilisées pour les déplacements inter-provinces afin de rencontrer ces candidats. De plus, comme mentionné plus haut, la plupart des infirmières autorisées en provenance des autres provinces commencent un nouvel emploi dans un nouvel environnement et dans une nouvelle ville. Avec ces nombreux changements, la stabilité de ces professionnels de la santé ne peut pas être assurée. Toutefois, le recrutement hors province est avantageux pour les infirmières autorisées parce que l'Hôpital Montfort semble offrir des postes plus attirants que leur province d'origine. De plus, l'Hôpital Montfort attire plusieurs infirmières autorisées nouvellement diplômées à l'Hôpital pour pourvoir plusieurs postes. Cependant, la rétention de ces infirmières ainsi que les ressources financières utilisées peuvent devenir désavantageuses pour l'Hôpital.

4.3.1.3 Contribution au recrutement

Les possibilités d'apprentissage offertes par l'Hôpital Montfort sont très importantes pour les nouvelles infirmières autorisées. Puisque la plupart des infirmières autorisées ayant participé aux entrevues dans le cadre de ce projet de recherche sont nouvellement diplômées, plusieurs d'entre elles ont parlé de leurs récentes expériences de stage à l'Hôpital Montfort ou de leur participation au programme HFO, ayant servi à leur embauche dans cet établissement.

Expériences de stages

Il est ainsi pertinent de discuter du choix de l'endroit du stage de consolidation et de la façon dont ce choix influence la décision des infirmières autorisées à choisir leur endroit de travail. En quatrième année du programme des sciences infirmières, les étudiants complètent un stage de consolidation d'une durée d'environ trois mois. Ce dernier stage permet aux étudiants de faire une transition vers le marché du travail.

Parce que la consolidation est une période de temps où la personne peut vraiment maîtriser ce qu'elle a appris pendant ses quatre dernières années et lui donner un avant-goût de savoir si elle aime l'environnement de travail parce que c'est un environnement de haut stress et de roulement et ça prend une capacité de faire le lien entre ce que tu as appris et ton milieu de travail assez rapidement. Il y en a pour qui cela prend plus de temps à développer et c'est normal, alors ces six mois-là, trois mois de consolidation leur permettent de voir s'ils sont capables de consolider ce qu'ils ont appris et de travailler ou non dans un environnement comme celui-là. Parce qu'on prend les références des précepteurs. (Candidat 10)

Malgré le petit échantillon d'étudiants du programme des sciences infirmières ayant participé à l'étude, les deux candidates ont mentionné vouloir faire leur stage de consolidation ailleurs en raison de la plus grande complexité des soins offerts ailleurs, ce qui est hors du contrôle du personnel en ressources humaines. Cependant, les deux candidates ont confirmé vouloir compléter leur programme HFO à l'Hôpital Montfort parce qu'elles ont senti une appartenance à l'Hôpital Montfort en y travaillant comme aides soignantes. Un intervenant clé du recrutement suggère que la plupart des infirmières autorisées décident de travailler là où elles

complètent leur stage de consolidation, par contre, les résultats de cette étude ne confirment pas nécessairement ce résultat.

C'est souvent ce qu'on va voir. Peu importe l'université, l'étudiant va souvent rester à l'unité où il a fait son stage de consolidation, parce qu'il se sent plus à l'aise, il sait déjà comment ça fonctionne, il est déjà habilité. (Candidat 4)

En tout, trois infirmières autorisées nouvellement embauchées ont complété leur stage de consolidation à l'Hôpital Montfort et huit infirmières autorisées ont complété leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort. Ces nombres démontrent que les infirmières nouvellement diplômées ne choisissent pas nécessairement leur endroit de stage de consolidation comme premier emploi, une fois la licence infirmière obtenue. Des trois infirmières nouvellement embauchées ayant complété leur stage de consolidation à l'Hôpital Montfort, seulement un candidat a participé au programme HFO, un candidat a fait ses études ailleurs qu'en Ontario et enfin, un candidat n'a pas tiré avantage du programme HFO. Des huit infirmières autorisées ayant complété leur stage de consolidation ailleurs, quatre d'entre elles ont complété leur HFO à l'Hôpital Montfort et les quatre autres infirmières ont fait leurs études hors de la province de l'Ontario.

Le bouche-à-oreille peut influencer négativement ou positivement le recrutement des infirmières autorisées. Une candidate mentionne que son superviseur de stage a encouragé les étudiants en sciences infirmières à compléter leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort en raison de la complexité des soins offerts dans les autres hôpitaux à Ottawa. Cet encouragement, de la part d'une personne importante à l'apprentissage, peut certes décourager un étudiant à continuer son apprentissage à l'Hôpital Montfort. La candidate 3, une étudiante infirmière ayant complété son stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort, indique

que son professeur clinique l'a encouragée à travailler à l'endroit où elle complète son stage de consolidation.

Mainly, the fact that my clinical professor is trying to encourage me to work there, and a bunch of the nurses don't really know me specifically yet, but a bunch of people have been of the opinion that I'm going to find it weird to go back to Montfort after going there, because it is so much bigger. (Candidat 3)

Cependant, la candidate 3 démontre tout de même son intérêt à obtenir un poste pour le programme HFO à l'Hôpital Montfort à la suite de ses études.

Certains participants ayant fait leurs études à l'extérieur de la région d'Ottawa ont saisi la possibilité de faire un stage de consolidation à l'Hôpital Montfort, ce qui a contribué à l'embauche de ces candidats à la fin de leurs études.

Ils m'ont donné l'occasion de partir de (lieu d'études) et de venir ici avec la chance de faire ma consolidation et d'avoir un emploi. Je voulais aussi les remercier de m'avoir donné une chance d'avoir un emploi ici. C'est pourquoi je voulais revenir pour avoir un emploi. (Candidat 2)

Vu que je venais travailler à Montfort et que je n'avais jamais mis les pieds à Ottawa, je ne sais même pas si j'étais déjà venue en Ontario, j'ai demandé à ma prof si c'était possible d'aller faire ma consolidation là-bas. Ça a donné que j'ai fait ma consolidation au (unité de soins). Alors, j'avais déjà une idée. J'ai commencé à être intégrée au (unité de soins) et c'est là où la gestionnaire m'a offert de quoi. (Candidat 6)

Les Bourses cliniques d'excellence Montfort pour les étudiants du programme des sciences infirmières qui complètent leur stage de consolidation dans le milieu francophone de l'Hôpital Montfort, une nouvelle initiative de 2013, sont d'autres mesures incitatives pour les étudiants du programme des sciences infirmières de compléter leur stage de consolidation à l'Hôpital Montfort. Six bourses de 3000 \$ chacune seront accordées aux étudiants qui choisissent de faire un stage de consolidation à l'Hôpital Montfort afin de reconnaître l'excellence clinique et l'engagement des étudiants en sciences infirmières (Hôpital Montfort,

2013b). Étant donné la nouveauté de cette bourse, aucun des participants n'a parlé de cet avantage, mais celle-ci risque d'attirer plus d'étudiants à compléter leur stage de consolidation à l'Hôpital Montfort dans le futur.

De plus, la plupart des infirmières ayant fait leurs études à l'Université d'Ottawa, partenaire de l'Hôpital Montfort, ont aimé leur expérience de stages cliniques durant leurs études, ce qui encourage les infirmières à continuer leur apprentissage à l'Hôpital Montfort et contribue au recrutement de celles-ci.

Oui, oui. Oui, oui. J'avais ma préceptrice, elle voulait vraiment que j'embarque, et puis l'équipe aussi, on travaillait avec deux, trois différentes équipes, pis tout le monde m'encourageait, disait, « Viens-t-en travailler pour nous autres » [RIRES] et puis me donnait tous les points forts, points faibles... (Candidat 14)

J'ai aimé mes stages ici. J'ai fait un stage au CFN, puis je sais la maternité n'est pas pour moi, mais j'ai vraiment, vraiment aimé l'étage. J'ai trouvé, c'était super bien organisé, très beau, vraiment bonne équipe, puis je me souviens sincèrement d'avoir eu une très bonne expérience, même si je sais que je n'aime pas trop la maternité elle-même. Mais j'ai vraiment aimé l'hôpital. (Candidat 17)

Malgré ces belles expériences de stages à l'Hôpital Montfort, les étudiants en sciences infirmières ne sont pas toujours satisfaits de leur apprentissage. Il est difficile de savoir pourquoi ce candidat a été jumelé avec une infirmière avec très peu d'expérience en soins infirmiers, mais il exprime que son expérience de stage de consolidation n'a pas été très positive.

Mais lorsque je suis arrivé, j'avais un gros problème. J'ai composé avec, parce qu'il n'y avait pas grand chose que je pouvais faire, mais quand ils m'ont mis avec quelqu'un qui n'avait que trois mois d'expérience et qui était pas mal plus jeune que moi, je ne pouvais pas grandir comme infirmier. Dans ce cas-là, on ne peut pas franchir ses obstacles et surmonter ses faiblesses. C'est plus difficile. C'est ce que je n'avais pas vraiment aimé, quand j'étais arrivé. Ça m'a pas mal déçu, au point où je ne voulais pas vraiment y retourner pour un emploi. Quand on gradue, on rentre à la profession. En quatrième année, on gradue, on l'espère. Quand on est en dessous de ses limites et qu'on n'est pas poussé, et c'est comme ça que je suis, c'est difficile de justifier pourquoi rester si ça ne me pousse pas à être le meilleur possible. (Candidat 2)

Cette citation démontre l'importance d'un encadrement bien établi pour les étudiants. Le candidat indique que son insatisfaction par rapport à la qualité de l'encadrement qu'il a reçu aurait pu influencer son choix de carrière. Dans ce cas, l'expérience restreinte du mentor influence négativement le recrutement du candidat.

La disponibilité des postes offerts à l'Hôpital Montfort pour les infirmières autorisées nouvellement diplômées a contribué à attirer plusieurs candidats. Deux infirmières font part de leur expérience avec le manque de postes disponibles à l'endroit où elles ont complété leur stage de consolidation en comparaison avec les postes offerts à l'Hôpital Montfort suivant la remise des diplômes. L'Hôpital Montfort n'était pas nécessairement leur choix d'employeur primaire, mais la disponibilité des postes offerts à l'Hôpital Montfort a su attirer leur candidature.

L'autre hôpital, j'avais fait ma consolidation en soins thoraciques. J'aimais ça, j'étais dans un « observation unit », ça s'appelait. C'était comme un petit « step down » du « ICU ». C'était pas mal intense. J'aimais ça dans « obs » [observation], mais je pouvais juste avoir une position comme nouvelle graduée sur le plancher de thoracique. Pis j'avais travaillé une couple de journées là, pis je n'étais pas une grosse « fan », c'était plutôt des cas de médecine, pis tout ça, pis j'étais pas – j'étais intéressée, mais j'étais un peu comme, « Ah, je ne sais pas. » J'avais travaillé comme aide soignante à Montfort pis j'avais vraiment aimé ça, pis j'ai dit Montfort, (unité de soins), c'est général, tu vois toutes sortes d'affaires. (Candidat 15)

Sur le plancher d'oncologie. Pis ils m'ont en fait offert un emploi, mais c'était un poste un .2, donc là j'aurais eu à avoir trois emplois en même temps, puis, oui. Quand j'ai été offerte le HFO, je me suis dit ce serait une meilleure transition « anyway ». Puis avoir juste un emploi, c'est moins stressant, pas avoir à gérer trois postes en même temps. (Candidat 17)

Les différentes possibilités de stage qu'offre l'Hôpital Montfort pour les étudiants du programme des sciences infirmières sont très attirantes pour ceux-ci. Pour la plupart, leurs expériences de stage ont été positives et ils ont fait référence à ces stages comme contribution à leur recrutement à l'Hôpital Montfort.

Programme pour étudiants et nouveaux diplômés

À l'Hôpital Montfort, plusieurs programmes de recrutement mis en place se démarquent et attirent plusieurs professionnels de la santé, surtout par rapport aux programmes offerts aux infirmières autorisées nouvellement diplômées. Parmi ces programmes, il y a le programme d'aides soignantes et le programme d'emplois PSO-HFO (Professions Santé Ontario - Health Force Ontario), la *Garantie d'emploi pour les diplômés en soins infirmiers* de l'Ontario (HFO). Ce dernier programme est une initiative du ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. Tous les nouveaux diplômés d'un programme des sciences infirmières de l'Ontario sont admissibles au programme à condition qu'ils s'inscrivent au programme dans les six mois suivant la fin de leurs études (Professions Santé Ontario, 2013b). Ce programme est entièrement financé par le gouvernement de l'Ontario jusqu'à six mois d'emploi à temps plein. Les employeurs qui participent à ce programme doivent faire les démarches nécessaires afin d'offrir un poste indéterminé à temps plein aux candidats suivant leurs six mois de participation au programme. Le programme d'aides soignantes, une initiative de l'Hôpital Montfort, permet aux étudiants du programme des sciences infirmières qui ont terminé leur troisième année d'étude de travailler à temps plein durant l'été et « d'acquérir une expérience clinique hors du contexte de stage » (Hôpital Montfort, 2013e). Ces deux programmes visent à recruter de jeunes infirmières et de leur faire vivre une expérience de travail hors du commun. Le programme d'aides soignantes est le seul programme semblable dans la région d'Ottawa. La plupart des participants à l'étude sont nouvellement diplômés, ce qui suggère que plusieurs efforts en recrutement sont déployés envers ce bassin d'infirmières. Jusqu'à maintenant, plusieurs efforts en recrutement ciblent les infirmières nouvellement diplômées, mais le personnel en ressources humaines réalise aussi l'importance d'attirer une main-d'œuvre d'expérience. Un membre des ressources humaines de l'Hôpital Montfort indique leur plus gros bassin de candidats pour le recrutement.

Les nouveaux gradués surtout, parce que c'est là qu'il y a la masse de gens. On vise de plus en plus à avoir des gens plus séniors. On va donc commencer à diversifier davantage. (Candidat 4)

Afin d'identifier les facilitateurs et les barrières aux différents programmes de recrutement offerts aux étudiants du programme des sciences infirmières et aux nouveaux diplômés, les expériences des candidats avec ces programmes seront présentées. En général, les programmes de recrutement sont définis comme des éléments très positifs au recrutement des infirmières autorisées. Par contre, certains de ces programmes nécessitent encore de l'amélioration, surtout au niveau administratif. Premièrement, le programme d'aides soignantes, comme expliqué sur le site Web de l'Hôpital Montfort semble très attirant pour un étudiant en sciences infirmières puisque ce programme offre l'occasion à ces étudiants d'obtenir un emploi en soins infirmiers pendant leurs études. Malgré l'information retrouvée sur le site Web, l'information qui est diffusée par le biais du bouche-à-oreille influence la réputation de ce programme. À quelques reprises, les étudiants avaient eu l'impression que les tâches associées au programme d'aides soignantes ressembleraient beaucoup aux tâches d'un préposé aux bénéficiaires. Les tâches sont très restreintes pour les étudiants qui participent au programme d'aides soignantes puisqu'ils n'ont pas encore obtenu leur licence infirmière, mais ce programme permet tout de même aux étudiants de vivre une expérience unique de travail qui leur donne la possibilité d'offrir des soins aux patients très tôt dans leur carrière. Le programme offre beaucoup plus d'occasions d'apprentissage qu'un poste comme préposé aux bénéficiaires. Les étudiants ont l'occasion d'assister les infirmières avec les soins aux patients et d'observer les tâches plus complexes.

Mais même là, à l'école, on n'entend pas parler du programme d'aide soignante, et s'ils le disent, ce n'est pas alléchant comme offre d'emploi. Dans le fond, ils disent qu'on va être préposé, mais quand je suis allée à la foire d'emploi, j'ai eu le temps de poser des questions pour clarifier ce qu'était une aide soignante et

tout ça. Pour moi, c'était plus alléchant, parce que je savais quelle était la position. Mais quand ils l'ont dit à mes collègues de classe, tout le monde disait non, parce qu'ils disaient que c'était comme être préposé. (Candidat 5)

Ce programme d'aides soignantes, offert par l'Hôpital Montfort, est une expérience hors du commun pour les étudiants. Les étudiants sont reconnaissants des possibilités qu'offre ce programme et veulent, pour la plupart, redonner à l'Hôpital Montfort en y travaillant à la fin de leurs études.

Malgré tous les avantages que peut offrir le programme HFO, certaines infirmières se sont senties poussées à obligatoirement participer à ce programme comme premier emploi à l'Hôpital Montfort. Deux infirmières ayant décidé d'aller travailler ailleurs ont vécu cette même frustration. Des obligations familiales et scolaires ont empêché ces deux candidats d'obtenir de l'emploi à l'Hôpital Montfort parce que le programme HFO a été exigé. Cependant, à ce moment, les deux candidats cherchaient à obtenir de l'emploi au sein des unités de soins spécialisés, l'endroit de leur stage de consolidation. Donc, il est difficile de savoir si l'Hôpital Montfort oblige la participation au programme HFO au sein des unités de soins spécialisés à la suite des études. Voici tout de même leur expérience :

À la gestionnaire, oui. Elle était confiante que j'avais les habilités pour le faire à temps partiel, fait qu'elle avait organisé un poste, elle avait fait montrer mon horaire, elle était toute prête jusqu'à temps que les ressources humaines se mettent le pied dedans, pis ils ont dit non. Ils ont dit les nouvelles graduées peuvent pas commencer à temps partiel (unité de soins), c'est une spécialité, pis on n'a pas le droit de faire ça. Fait qu'elle s'est battue je pense autant qu'elle pouvait, pis finalement le dernier jour de mon stage, elle a juste dit qu'elle n'était pas capable, elle ne pouvait pas, ressources humaines voulaient vraiment pas poursuivre le temps partiel; c'est à temps plein ou rien. (...) Fait que ça, ça l'a fini là pour ça. Ils m'ont aussi – ressources humaines m'a contacté après pour m'offrir un poste, j'avais fait une entrevue pour obstétrique, et puis ça aussi j'avais dit à temps partiel seulement; je ne pouvais pas travailler à temps plein. Fait qu'ils étaient prêts à m'offrir un poste à temps plein, mais pas à temps partiel encore pour les mêmes raisons, c'est une spécialité pis ça prend plus d'expérience pis tout ça. (Candidat 14)

(...) ça ne m'aurait pas dérangé de faire HFO, c'est juste que ça offrait moins de flexibilité, parce que c'est comme, temps plein, trois mois, peu importe, pis comme, même si je commençais les études, il aurait fallu que je continue comme en septembre à temps plein. (Candidat 13)

Les postes temporaires de transition offerts aux infirmières nouvellement diplômées sont entièrement financés par le gouvernement de l'Ontario pendant une période de six mois (Professions Santé Ontario, 2013a). Cette expérience d'emploi avantage les nouveaux diplômés ainsi que l'Hôpital Montfort puisque les infirmières autorisées ont l'occasion de pratiquer à temps plein sous l'accompagnement et la surveillance d'une infirmière autorisée avec plus d'expérience. De plus, ce programme permet aux membres de l'Hôpital Montfort de connaître les qualités du candidat pour enfin lui offrir un poste à temps plein à la suite du programme HFO. Cependant, à plusieurs reprises, les candidats ont mentionné que leur participation au programme HFO a été plus courte que les six mois prévus.

Elles sont venues pour être HFO. Elles s'étaient fait dire que vu qu'elles étaient HFO, elles allaient avoir un temps complet immédiatement, aussitôt qu'elles finiraient leur HFO. Malheureusement, elles ne l'ont pas eu, alors elles étaient vraiment déçues. (Candidat 1)

De même, quelques infirmières n'ont pas eu d'autre choix que de mettre fin à leur participation au programme HFO parce qu'elles ont été obligées d'accepter l'emploi offert par l'Hôpital Montfort avant la fin de leur apprentissage dans ce programme.

Oui. Ils ont dit soit vous prenez l'emploi, le poste qu'on vous offre, ou vous nous quittez. (Candidat 17)

Cette *Garantie d'emploi des diplômés en soins infirmiers* a comme but d'inciter les établissements de santé à évaluer leur planification en ressources humaines afin d'offrir de plus en plus de possibilités d'emplois à temps plein permanents. À la fin de leurs six mois de participation au programme HFO, certaines infirmières n'ont pas réussi à obtenir un emploi à temps plein. La prochaine candidate exprime même que la gestionnaire savait qu'elle ne pouvait

pas offrir de postes à temps plein au sein de son unité de soins avant même de commencer le programme.

Oui. Moi quand je l'ai apporté à ma gestionnaire, ça, quand je l'ai su, elle m'a dit, « Je sais, je suis au courant, mais les ressources humaines savent que je ne peux pas offrir à tout le monde un temps complet. » Fait qu'ils le savent, mais pour eux autres, c'est un personnel de plus, pis c'est subventionné par le gouvernement, fait que... (Candidat 12)

Le programme de *Garanti d'emploi de diplômés en soins infirmiers* est une initiative mise en place qui peut permettre d'accroître les possibilités d'emplois à temps plein, mais les ressources humaines des établissements de santé qui participent à ce programme doivent être prêts à émettre les efforts nécessaires pour offrir un poste à temps plein aux candidats, tel est le but de ce programme. Les infirmières devraient être avisées du manque de postes à temps plein disponibles avant le début de leur participation à ce programme. Malgré les barrières associées au programme HFO, l'expérience positive des nouvelles infirmières à ce programme est très reconnue. Cette expérience de travail à temps plein leur permet de mettre en pratique leurs habiletés en plus d'échanger avec une personne ressource en tout temps.

Je trouve que le programme HFO est formidable. Tu sais, surtout avec, comme j'ai dit, le programme à (lieu d'étude), qu'on n'a pas assez de stages, les laboratoires sont mal organisés, fait qu'on n'apprend vraiment pas la pratique. On apprend beaucoup de théorie, pis on est capable de faire les liens, (...) – essayer de faire la pratique, ce n'est pas la même chose. Pis même manipuler l'équipement, on ne fait pas assez de ça. (...) Alors, je dirais pour des personnes comme moi qui font juste le programme pis qui n'ont jamais travaillé dans le domaine, c'est vraiment important d'avoir plus d'expérience, pis c'est vraiment le programme HFO qui aide avec ça. Fait que je trouve ça extraordinaire. Je le, moi je le recommanderais à tout le monde. (Candidat 18)

L'Hôpital Montfort offre une fois de plus une expérience d'apprentissage unique aux nouvelles infirmières diplômées avec l'aide du financement du gouvernement de l'Ontario. Cependant, les délais et les attentes par rapport à ce programme n'ont pas tout le temps été respectés avec les participants, ce qui pourrait freiner le recrutement de ceux-ci.

4.3.2 Communication

Le manque de communication entre les candidats potentiels et le personnel des ressources humaines a souvent été rapporté comme un obstacle au recrutement des infirmières autorisées pouvant aussi influencer la rétention de celles-ci. Pour la plupart des candidats ayant rapporté une mauvaise communication, l'événement s'est déroulé à la suite de leur embauche, mais aurait pu influencer leur choix de milieu de travail. Surtout en début de carrière, la communication entre l'employeur de choix et l'employé est très importante. La plupart des infirmières autorisées ayant participé au projet de recherche occupent un poste comme infirmière autorisée pour la première fois et ne sont pas familières avec les conventions collectives ou toute autre information relative à leur embauche. Dans le prochain exemple, la candidate fait part de son expérience par rapport aux communications reçues du personnel des ressources humaines à la suite de son embauche.

C'était bien, mais on dirait que beaucoup de choses n'avaient pas été dites. Ça n'a pas bien été expliqué. Après avoir parlé au téléphone, je pensais que j'avais un pointage. Quand je suis arrivée ici, j'avais un poste occasionnel, dans le fond. Ça avait été mal compris. J'aurais aimé qu'on prenne le temps de s'asseoir avec moi et de m'expliquer mon poste et les choses qui y sont associées. On m'a surtout envoyé plein de courriels pour regarder certaines lignes et on est complètement perdu, quand on vient de graduer. (Candidat 8)

Une autre candidate exprime avoir été mal informée sur les soins offerts au sein de son unité de travail. Cette candidate a aussi été mal informée du temps de son entrevue et de la gestionnaire de son unité de soins. Elle exprime ceci :

Ce n'est pas de la cardio, là, ça s'appelle (unité de soins). Ce n'est pas du tout ça que je m'attendais. J'étais vraiment déçue. Puis il m'a rappelée après ça pour me dire que j'avais eu la job, pis là il voulait que j'aille rencontrer la gestionnaire. Mais moi je pensais que c'était elle, la gestionnaire; ce n'était pas elle. Fait que je suis allée rencontrer la gestionnaire, pis elle a passé une autre heure avec moi juste à me parler, connaître qui j'étais. (Candidat 12)

D'autres candidats ont mentionné avoir mal reçu certaines informations par rapport à leur embauche, souvent causé par un manque d'organisation. Par exemple, le prochain candidat n'a pas reçu d'information précise sur le remboursement d'un cours obligatoire. Il a plutôt été laissé seul à faire les démarches pour s'inscrire à un cours particulier et à recevoir le remboursement. Pourtant, plusieurs autres employés de l'Hôpital Montfort ont passé par cette étape. Durant les observations et sur les affiches trouvées sur le site Web de l'Hôpital Montfort, on met beaucoup d'accent sur : « les infirmières et infirmiers profitent de nombreux avantages liés à la formation continue, au perfectionnement professionnel et au perfectionnement des compétences cliniques et éducatives afin d'offrir des soins de qualité » (Hôpital Montfort, 2013h, p.1). L'information a tout de même été mal communiquée au candidat.

Donc c'est un survol, mais ce n'est pas comme approfondi. Fait que Montfort m'avait dit, « Faudra, il va falloir que tu ailles faire ce cours-là à Algonquin, ou Cité collégiale, » mais ils suggéraient Algonquin, parce que, je ne sais pas la manière que le programme est monté. Mais, pis là j'ai demandé est-ce que ça va être remboursé, (...) « Ah ben tu devrais pouvoir avoir du remboursement d'une façon ou d'une autre, » comme soit avec l'Association des infirmières (...) de l'Ontario. Mais il y avait pas de, tu sais, si tu n'as pas de financement, on va te le payer, le cours... (Candidat 13)

Afin de promouvoir un milieu de travail sain, tout comme l'axe central du plan des ressources humaines (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013), la communication entre le personnel de l'Hôpital Montfort et les nouveaux candidats est tout aussi importante que le recrutement de ceux-ci. D'après les commentaires des participants, plusieurs améliorations sont nécessaires par rapport à la communication. Une communication efficace sert à recruter les infirmières autorisées et est souvent le meilleur moyen d'entretenir une bonne relation avec les nouveaux candidats.

4.3.3 Rétention des infirmières autorisées dans leur milieu de travail

Comme illustrées ci-dessus, plusieurs ressources financières et matérielles sont utilisées pour recruter des infirmières autorisées compétentes et bilingues pouvant offrir des soins de santé de qualité aux patients de l'Hôpital Montfort. Le recrutement des professionnels de la santé est certes la première étape de l'établissement d'une bonne équipe de soins de santé. Par ailleurs, il faut aussi assurer la stabilité de ces équipes. Plusieurs participants ont indiqué quelques besoins, une fois embauchés à l'Hôpital Montfort. Les ressources humaines reconnaissent aussi qu'ils doivent faire un effort supplémentaire afin de maintenir une main d'œuvre douée et satisfaite.

Ce que j'aurais envie de dire, c'est pour la rétention qu'il y aurait des choses à faire. La rétention pour les personnes qui ne sont pas ici depuis tellement longtemps. Il faudrait aller percer le pourquoi du changement. Les gens nous disent une raison, mais est-ce que c'est vraiment ça? On les rencontre toujours en entrevue de départ, mais est-ce qu'ils sont toujours à l'aise de dire ce qui en est? Mais c'est sûr qu'il y a toujours de l'amélioration à faire dans tous les domaines, mais il y aurait des choses à faire pour la rétention. (Candidat 7)

Le PRHI (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013) fait aussi référence au besoin d'améliorer la rétention des infirmières autorisées et de diminuer le taux de roulement et de démission entre 0 à 3 ans après l'embauche. Le fait d'embaucher plusieurs nouvelles infirmières diplômées, qui n'ont pas peur du changement, peut contribuer au taux de roulement d'un hôpital.

Ils ont le goût de bouger. Avant, les gens étaient stables. Si on regarde les infirmières qui quittent à la retraite, il y a des 30 ans, des 25 ans, wow! Mais maintenant, avec le mode de vie, peu importe le type d'emploi, le monde bouge. C'est peut-être une question de société dans tout ça. Il y a un peu de tout. (Candidat 7)

Sur le site Web de l'Hôpital Montfort (2013f), dans la section 'Faites carrière en soins infirmiers', des efforts concrets tel que le programme de rétention qui accorde jusqu'à 2500 \$

aux infirmières autorisées nouvellement embauchées envers leur frais de scolarité sont énumérés. Cette initiative peut contribuer à la rétention de celles-ci, mais les obstacles réels vécus par les infirmières autorisées doivent premièrement être évalués.

Oui. Je savais que c'était différent, mais je n'étais pas au courant de tous ces changements. J'étais étudiante, je vivais chez maman et papa, j'ai déménagé dans une ville où je ne connais personne, où je n'ai pas de famille, que je ne suis plus étudiante que je suis devenue infirmière, et ma job n'est même pas stable. Même là, je pourrais dire combien de personnes sont parties, combien de nouveaux il y a. Je ne suis pas devenue une vieille, mais quasiment, dans le fond, parce qu'il y a tellement de changements qui se produisent. (Candidat 6)

La satisfaction à l'égard d'un milieu de travail est un élément très important à la rétention des infirmières autorisées et influence aussi la qualité des soins prodigués aux patients. Ainsi, plusieurs efforts sont mis en place afin de pouvoir atteindre cet objectif principal du *PRHI* (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013) et de faire de l'Hôpital Montfort un milieu de travail sain.

4.3.3.1 Équipe de soins

Afin d'assurer un niveau de stabilité des équipes au sein d'une unité de soins, les gestionnaires cliniques font beaucoup d'effort pour réduire le taux d'employés provenant des agences de placement.

L'autre chose est que j'avais beaucoup d'agences qui travaillaient chez moi et j'ai recruté 7 personnes de ces agences pour rester en permanence avec moi. Donc, on est passé de 17 % d'agence à 0 % entre le mois de septembre à décembre. (Candidat 10)

Cette activité contribue au recrutement de l'Hôpital Montfort et contribue aussi à réduire les changements de personnel au sein d'une unité de soins. Les infirmières autorisées qui sont embauchées par les agences de placement ne sont pas employées de l'Hôpital Montfort. Lorsque certains quarts de travail sont libres et ne peuvent pas être assignés à un employé de l'Hôpital Montfort, le service de dotation a recours aux agences de placement pour assurer une équipe de

soins complète. En ayant recours aux agences de placement, les équipes de soins changent fréquemment. Le sens d'appartenance à une équipe de soins aide aussi à la rétention du personnel au sein d'une unité de soins. Le *PRHI* (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013) indique le besoin de réduire les heures d'agences infirmières. Une gestionnaire clinique indique l'importance de diminuer le nombre d'employés qui travaillent pour des agences de placement afin d'améliorer l'appartenance à l'équipe de soins.

C'est l'appartenance à l'équipe. Ils ne sont pas nos employés, ce sont des gens supers qui vont bien avec l'équipe, mais ils restent contractuels alors on parle budget, ça coûte très cher embaucher quelqu'un d'une agence. Peut-être qu'en bout de ligne, avec les avantages sociaux, cela aurait un balan, mais on veut que les gens soient appartenant à l'hôpital. (Candidat 10)

La continuité des soins offerts aux patients est grandement influencée par l'équipe de soins. Donc, tous les efforts mis en place par l'Hôpital Montfort pour réduire le taux de roulement dans les équipes de soins aideront à accroître la satisfaction du personnel et des patients. À la suite d'une communication personnelle avec un membre des ressources humaines de l'Hôpital Montfort (2013), cet objectif est atteint depuis janvier 2013 avec un taux de personnel provenant des agences de placement à 0 %.

4.3.3.2 Conditions de travail

Bien qu'aucune question précise sur les conditions de travail n'ait été posée aux candidats, en discutant, plusieurs d'entre eux se sont éloignés de la question initiale liée au processus de recrutement pour discuter de leurs conditions de travail actuelles. Cette tendance démontre que les infirmières autorisées accordent beaucoup d'importance à leur environnement de travail. Les éléments présentés par rapport aux conditions de travail doivent être tout de même précisés parce qu'ils suggèrent plusieurs éléments importants à la rétention de ces infirmières.

Cinq participants à l'étude ont exprimé vouloir avoir la possibilité de travailler des quarts de travail de douze heures. Ce nombre élevé de participants suggère que la possibilité de travailler des quarts de travail de douze heures est un élément important à la rétention des infirmières autorisées et même au recrutement de celles-ci. Plusieurs candidats ont aussi mentionné qu'ils avaient indiqué ce besoin à leur questionnaire et que cette possibilité était actuellement évaluée, mais qu'il y avait eu peu d'avancement. Ce changement nécessiterait plusieurs évaluations et modifications au niveau de la structure des horaires des infirmières autorisées. La prochaine candidate exprime qu'elle serait plus tentée de rester à l'Hôpital Montfort si elle avait la possibilité de faire des quarts de travail de douze heures.

Un gros point négatif pour moi de travailler à l'Hôpital Montfort après mon HFO est les quarts de travail de huit heures au lieu de douze heures. À ce point-ci dans ma vie étant jeune et sans enfants je préfère beaucoup plus les quarts de travail de douze heures. D'après ce que je sais, il y a très peu voir pas de quarts de travail de douze heures disponibles pour les employés ici. Avoir des quarts de travail de douze heures m'inciterait encore plus à rester à l'Hôpital Montfort comme employée. (Candidat 17)

Plusieurs infirmières ont aussi parlé du manque de personnel au sein de leur unité de travail. À quelques reprises, les infirmières ont mentionné avoir vécu des situations où la charge des patients était trop lourde pour une seule infirmière.

Présentement, ils sont en train de couper des postes de préposés et d'infirmières auxiliaires alors que nous, les infirmières, on en a besoin de ce personnel parce qu'on ne peut pas tous faire toutes seules. Maintenant, lorsqu'on a des bains à donner, on doit faire la tâche des préposés et ça devient très lourd et très épuisant aussi et lorsqu'ils le demandent des fois, ça ne m'arrive pas ou ils me demandent, mais je ne peux pas, de faire des heures supplémentaires, de rester huit heures après. Si pendant les huit premières heures tu t'es trop fatiguée, comment peux-tu faire des heures supplémentaires. Peut-être recruter plus de personnel. (Candidat 19)

Alors, oui, on a une chef d'équipe, mais elle a cinq patients, comme j'en ai cinq. On est donc six à l'étage sans préposé. Alors, les fins de semaine, il n'y a pas de commis ni de préposé. On court partout, les cloches n'arrêtent pas, les commodes, etc. On dirait que c'est vraiment rendu des soins de base. Oui, on a à

en faire, ça en fait partie, mais j'ai l'impression que c'est juste ça. J'ai l'impression qu'on prive d'autres soins qu'on devrait peut-être faire, parce qu'il faut effectuer les soins de bases au lieu. Parfois, la charge est lourde. (Candidat 6)

Le travail d'équipe est aussi différent au sein d'une unité de soins en Ontario comparativement aux hôpitaux du Nouveau-Brunswick. Donc les infirmières doivent réorganiser leurs méthodes de travail afin de s'assurer d'offrir les soins nécessaires aux patients. Les différentes méthodes de travail requièrent beaucoup d'ajustement de la part des infirmières qui ont étudié ailleurs qu'en Ontario. Toutefois, le travail d'équipe au sein d'une unité de soins est vu comme un aspect positif de l'environnement de travail à l'Hôpital Montfort. La prochaine candidate trouve que l'élément le plus positif aux conditions de travail à l'Hôpital Montfort est le bon travail d'équipe. Cet élément peut sans aucun doute être diffusé durant les foires de recrutement.

C'est vraiment un travail d'équipe. Une chance qu'on s'encourage et qu'on travaille vraiment en équipe. Sinon, ce serait vraiment dur, surtout avec les gros changements. (Candidat 6)

Les facteurs énumérés, liés aux conditions de travail, sont ceux ayant été les plus soulignés durant les entrevues avec les participants. Les horaires de travail et la charge lourde des patients pour une infirmière autorisée ont été soulignés comme éléments négatifs par rapport aux conditions de travail. Cependant, le travail d'équipe au sein d'une unité de soins a été souligné comme élément positif à l'environnement de travail. Ces facteurs contribuent positivement ou négativement à la rétention des infirmières autorisées dans leur milieu de travail.

4.3.3.3 Soutien post-embauche

Une fois embauchées, les infirmières autorisées ont besoin de sentir qu'elles sont soutenues et qu'elles peuvent obtenir plus d'informations par rapport à leur environnement de

travail par l'entremise des gestionnaires ou des personnes clés. Il est important pour l'infirmière de se sentir confortable dans son milieu de travail.

L'apprentissage continu est aussi un élément nécessaire pour les infirmières autorisées afin de prodiguer des soins compétents aux patients selon les dernières normes. Les formations obligatoires, pour les nouvelles infirmières diplômées voulant obtenir de l'emploi au sein d'une unité de soins critiques, ne sont pas toutes offertes à l'Hôpital Montfort. Elles doivent souvent s'organiser pour prendre les cours obligatoires ailleurs et parfois payer elles-mêmes les frais associés à ces cours obligatoires. Ces cours peuvent être assez dispendieux et ceci pourrait décourager une infirmière autorisée à travailler à l'Hôpital Montfort puisque d'autres hôpitaux dans la région d'Ottawa offrent ces cours obligatoires sur place. Les gestionnaires cliniques reconnaissent aussi l'avantage de pouvoir offrir ces formations sur place.

Pour moi, (c'est sûr qu'en étant en spécialité) j'aimerais voir l'appui de l'hôpital pour offrir les formations qui sont obligatoires au personnel. Les soins coronariens, ACLS, les cours pour travailler en spécialité. Il y a les cours obligatoires de blocs opératoires, CFN avec AMPRO et d'autres cours aussi, comme le NRP qui est obligatoire. Donc, si on pouvait former ces gens-là sur le site ce serait bien, au lieu de les envoyer au Collège Algonquin. J'ai de très bonnes infirmières qui sont parties d'ici pour travailler à l'hôpital d'Ottawa qu'il va leur donner une certification en soins critiques et qu'elles n'auront pas besoin de payer elles-mêmes pour leurs cours. Alors, je trouve que ça vaudrait peut-être la peine d'explorer plus l'encadrement des formations obligatoires pour aider les gens à travailler dans le domaine qui les intéresse. Peut-être la première fois au moins, après ce serait à la personne de s'assurer de rester à jour, je crois que cela aiderait beaucoup. (Candidat 10)

Un participant ayant décidé d'aller travailler dans un autre établissement de santé exprime aussi ses inquiétudes à devoir déboursier une somme d'argent pour un cours obligatoire. Les cours de formation de spécialité peuvent être assez dispendieux. Les nouveaux diplômés ont peu d'expérience de travail et n'ont pas nécessairement les fonds nécessaires pour déboursier cette somme d'argent donc ils peuvent être tentés de se diriger vers un établissement de santé qui offre

les cours obligatoires. Il exprime l'avantage d'offrir les formations sur place, en plus d'avoir l'occasion d'être rémunéré pour compléter le cours.

C'est ça, c'était, tu sais, ça va me coûter 500 \$ ou 600, je ne sais pas combien ça coûte pour le cours, fait que tu sais, ça aussi ça m'inquiète un peu (...) Comparativement à la générale où le cours se donne à l'hôpital, pis tu es payé pour faire le cours. (Candidat 13)

D'autres infirmières indiquent être très satisfaites des possibilités de formation offertes à l'Hôpital Montfort, ce qui est un élément d'attraction pour elles.

Pis le fait que comme j'ai dit, Montfort fait beaucoup de formations. Il y avait les ateliers de Montfort qui se passent, je pense une fois par mois, ou quelque chose. Pis lorsque j'étais étudiante, j'assistais plus que là, mais j'aimais ces ateliers beaucoup, pis je trouvais ça donne le goût à venir, tu sais, ça donne le goût à voir, à voir ce que l'hôpital peut offrir. (Candidat 18)

Afin d'aider à la transition des infirmières autorisées qui déménagent à Ottawa dans le cadre de leur embauche à l'Hôpital Montfort, une bourse de déménagement ainsi qu'une trousse de déménagement sont disponibles pour celles-ci. La trousse de déménagement offre de l'information approfondie sur la région de la capitale nationale ainsi que plusieurs services offerts dans la région d'Ottawa tels que les services de garderie. Toutes ces initiatives contribuent au confort des infirmières autorisées par rapport à leur milieu de travail. Une infirmière d'une autre région exprime que la bourse de déménagement a été un facteur clé envers sa recherche d'un poste à l'Hôpital Montfort.

Encore une fois, ce qu'ils offrent pour venir à l'hôpital, comme les bourses pis ça a vraiment été... Ça a vraiment été le point le plus...(positif) (Candidat 16)

Une fois embauchées, les infirmières autorisées ont l'obligation de tenir leurs connaissances à jour afin de maintenir leur licence infirmière. Les possibilités de formation et le soutien aux infirmières autorisées une fois embauchées contribuent à la rétention des infirmières autorisées et devraient être évalués selon les besoins des infirmières.

4.4 Sommaires des résultats

Plusieurs thèmes fondateurs qui se trouvent dans le *PRHI* (Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort, 2013), liés aux objectifs prioritaires pour la promotion d'un milieu de travail sain, sont très semblables aux thèmes émergeant des entrevues avec les participants. Les thèmes tels que l'amélioration continue des processus des ressources humaines, la valorisation et le développement des talents, la clarté des rôles et le sens du travail, la qualité du milieu de travail, les normes de qualité en ressources humaines et l'accueil et l'intégration sont tous des éléments qui sont ressortis des entrevues menées avec les participants. Ceci indique que les objectifs prioritaires du *PRHI* sont appropriés et correspondent aux besoins des employés.

Comme illustrées dans la section précédente, selon les participants, la plupart des activités directement liées au recrutement sont bien réussies. La participation et la façon de présenter les attributs de l'Hôpital aux foires de recrutement, la rapidité à offrir des entrevues et des postes aux nouveaux diplômés ainsi que les nombreuses expériences d'apprentissage pour les infirmières autorisées sont tous très positives pour le recrutement de celles-ci à l'Hôpital Montfort. Les aspects qui nécessitent de l'amélioration sont plutôt liés à la satisfaction et à la rétention des infirmières autorisées, par exemple, les éléments administratifs du programme pour les nouveaux diplômés, le soutien obtenu de la part des personnes clés à la suite de l'embauche et même la qualité du mentorat offert. Des recommandations sont formulées au prochain chapitre selon les améliorations à apporter aux activités de recrutement et aux efforts de rétention.

Chapitre 5 : Discussion, recommandations, limites de la méthodologie de recherche et recherches futures

Le but de cette étude était de déterminer, en s'appuyant sur l'expérience dont on fait part les infirmières autorisées qui ont récemment participé au processus de recrutement, les facteurs positifs et les facteurs à améliorer dans le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort mis en place pour les infirmières autorisées. Quelques facteurs qui contribuent à la rétention de ces infirmières autorisées dans leur milieu de travail ont aussi été notés et inclus dans les résultats. Contrairement aux récents écrits sur le recrutement des infirmières autorisées dans les hôpitaux, l'Hôpital Montfort doit tenir compte de la langue utilisée dans le cadre de ces processus de recrutement étant donné sa situation minoritaire francophone. Les résultats obtenus et les recommandations qui suivent contribuent à enrichir la documentation avec de nouvelles connaissances sur le recrutement et, en partie, sur la rétention des infirmières autorisées dans un système de santé franco-ontarien. Ainsi, les facilitateurs pour le recrutement et la rétention des infirmières autorisées, identifiés à l'aide des données recueillies et associés à la littérature actuelle, seront présentés dans la partie 5.1 de ce chapitre. Les recommandations formulées dans la partie 5.2 et 5.3 de ce chapitre sont basées sur les barrières au recrutement et à la rétention, présentées au chapitre précédent, et sur les récents écrits à ce sujet. Les limites de la méthodologie de recherche et les possibilités de recherches futures sont précisées aux sections 5.4 et 5.5 respectivement.

Les résultats laissent croire que l'Hôpital Montfort est sur la bonne voie pour ce qui est des activités directement liées au recrutement des infirmières autorisées. À première vue, le personnel des ressources humaines met bien l'Hôpital en valeur durant ses présentations aux candidats, de manière à en attirer vers l'Hôpital Montfort et à assurer la visibilité de l'Hôpital

dans les institutions universitaires francophones. D'autres aspects, liés aux programmes utilisés pour le recrutement et la satisfaction des infirmières autorisées, nécessitent encore de l'amélioration.

5.1 Les facilitateurs pour le recrutement et la rétention des infirmières autorisées

Plusieurs facilitateurs associés aux méthodes utilisées pour recruter les infirmières autorisées ont été soulignés par les participants. Une revue de ces facilitateurs par rapport aux écrits récents est présentée.

5.1.1 Le recrutement : les éléments positifs

La participation de l'Hôpital Montfort à divers salons de recrutement et ses présentations visant les infirmières autorisées assurent la visibilité de l'Hôpital. Turban (2001) présente l'attraction des candidats envers une organisation qui leur est bien connue. La participation de l'Hôpital Montfort aux foires de recrutement est donc importante pour se faire connaître. En plus, le personnel de l'Hôpital se présente d'une façon invitante pour les candidats potentiels, ce qui contribue à l'attraction des candidats envers l'Hôpital. Selon Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones (2005) l'entregent des personnes responsables du recrutement influence beaucoup l'intention d'un candidat de postuler dans un établissement de santé.

Les avancements technologiques et les récentes rénovations de l'Hôpital Montfort sont deux éléments importants contribuant à l'attraction d'un candidat envers l'Hôpital Montfort. En plus de ces éléments visuels et techniques, l'environnement amical de l'Hôpital Montfort semble avoir été un facteur attirant pour les candidats. Turban et Cable (2003) démontrent que la réputation positive d'une entreprise attire un plus grand nombre de candidats. Donc, il est important pour l'Hôpital Montfort de mettre de l'avant son histoire sur le sujet de la lutte pour l'offre de soins de santé à la population franco-ontarienne. Cependant, l'importance du

bilinguisme de l'Hôpital Montfort n'est pas assez mise de l'avant lors des activités de recrutement. On souligne souvent l'environnement francophone de l'Hôpital Montfort, qui peut attirer plusieurs candidats francophones, mais qui peut aussi décourager les candidats bilingues qui sont plus à l'aise avec la langue anglaise. La façon de véhiculer les messages aux candidats influence l'image et la perception qu'ont les candidats de l'Hôpital avant même d'avoir mis les pieds à l'Hôpital. Il est donc important de souligner que la plupart des résultats obtenus dans le cadre de ce projet de recherche reflètent les résultats de la littérature actuelle. Par ailleurs, cette étude ajoute la dimension importante du recrutement et de la rétention des infirmières autorisées dans un environnement de santé minoritaire francophone du point de vue du prestataire de soins.

La disponibilité des postes à temps plein pour les infirmières autorisées a eu beaucoup d'influence sur le choix du milieu de travail des infirmières autorisées ayant participé à l'étude. Ces infirmières ont été embauchées environ six mois avant leur participation à l'étude, à un temps où plusieurs postes étaient vacants. Cet élément a même su attirer des infirmières autorisées n'ayant jamais visité l'Hôpital. Daniels, Laporte, Lemieux-Charles, Baumann, Onate et Deber (2012) rapportent que les infirmières autorisées de moins de 35 ans, tout comme la population générale d'infirmières, qui occupent un emploi occasionnel ont une tendance plus élevée à quitter leur profession infirmière comparativement aux infirmières autorisées qui occupent un poste à temps plein ou à temps partiel. Les emplois à temps plein semblent plus attirants pour les jeunes infirmières. La disponibilité des postes à temps plein et à temps partiel pour les infirmières autorisées favorise donc un meilleur taux de rétention. De son côté, l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario – *Registered Nurses Association of Ontario* (2003) indique que les postes à temps plein sont essentiels au maintien en poste des

infirmières autorisées et que la majorité des infirmières autorisées qui occupent un poste à temps partiel préfèrent garder un poste à temps partiel.

Le processus de recrutement proactif de l'Hôpital Montfort a contribué à l'embauche de plusieurs infirmières autorisées. Plusieurs d'entre elles ont reçu l'offre d'emploi de l'Hôpital Montfort en premier lieu. En misant sur ce processus rapide, le personnel en ressources humaines a su attirer plusieurs infirmières autorisées vers l'Hôpital Montfort.

Les possibilités d'apprentissage à l'Hôpital Montfort ont été généralement vues de façon positive par les infirmières autorisées ayant eu la chance de pratiquer à l'Hôpital Montfort avant d'y être employées. Les différentes possibilités de stage pour les étudiants en sciences infirmières permettent aux candidats de comprendre le fonctionnement de l'Hôpital et de mettre en pratique leurs connaissances. Le partenariat de l'Hôpital Montfort avec l'Université d'Ottawa contribue grandement à recruter les étudiants du programme des sciences infirmières francophone de l'Université d'Ottawa puisqu'ils ont l'occasion d'effectuer plusieurs stages d'apprentissage dans cet établissement de santé. De plus, le programme d'aides soignantes offre une occasion unique aux étudiants d'observer leur mentor et de pratiquer quelques techniques de base apprises en salle de classe. Les étudiants sont reconnaissants de cette expérience et veulent souvent revenir travailler à l'Hôpital Montfort à la fin de leurs études.

5.2 Les recommandations associées aux barrières identifiées

Les facteurs jouant un rôle dans le recrutement des infirmières autorisées, identifiés au chapitre précédent, ont été présentés par les candidats comme barrières ou facilitateurs. Afin de mieux illustrer les thèmes qui nécessitent de l'amélioration, le diagramme du chapitre précédent avec les thèmes émergeant de l'étude est présenté à nouveau à la Figure 4. Les recommandations seront formulées selon les thèmes qu'ont en commun les facilitateurs et les

barrières et selon les thèmes qui se trouvent sous les barrières uniquement. Ces thèmes sont présentés en rouge et en violet dans la figure suivante.

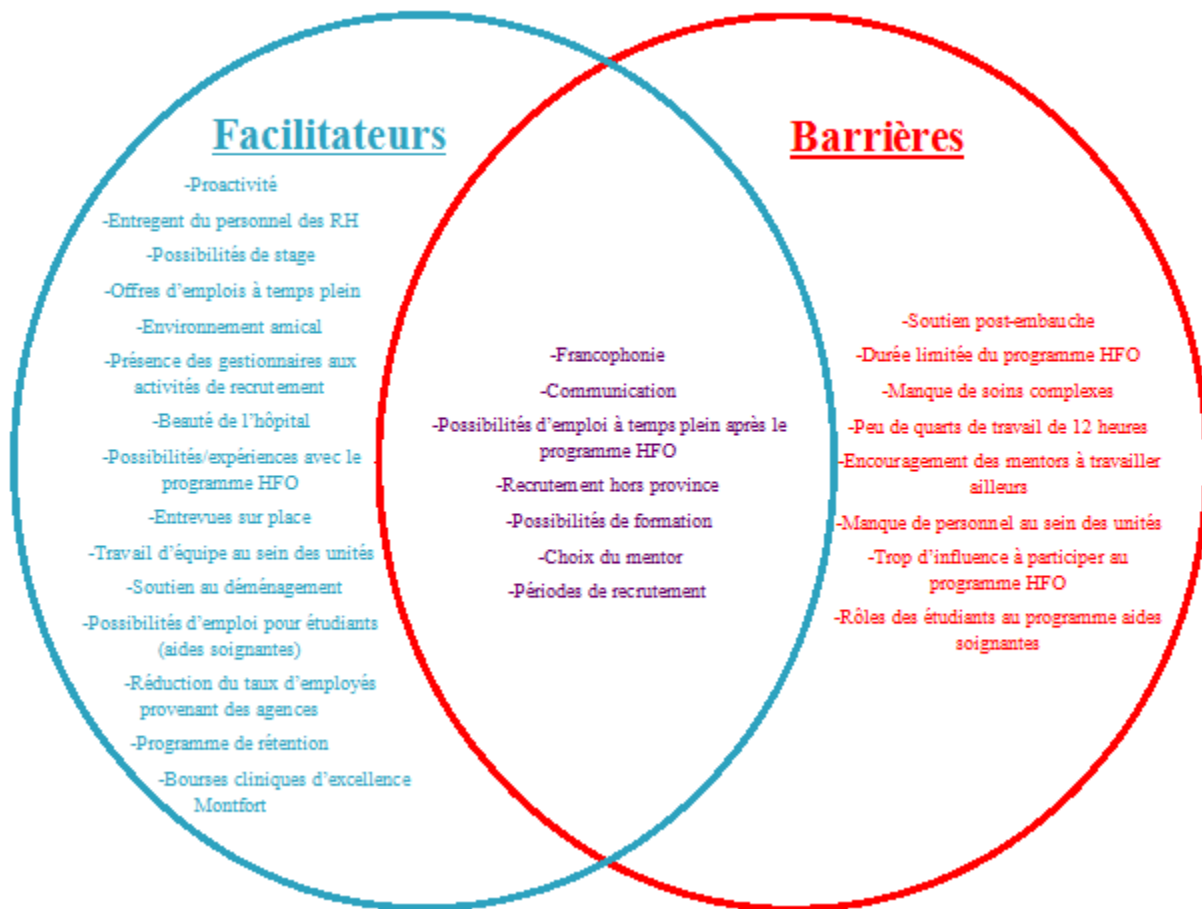


Figure 4 : Les thèmes sur lesquels sont basées les recommandations

Afin de mieux présenter les recommandations proposées par les candidats et les recommandations formulées à la suite de l'analyse des données, on peut catégoriser les recommandations selon deux variables dichotomiques : les facteurs contrôlables et les facteurs non contrôlables du système de recrutement par les ressources humaines de l'Hôpital Montfort. En plus de ces deux variables, les recommandations sont présentées selon leur influence directe et leur influence indirecte sur le recrutement des infirmières autorisées. Ces variables se trouvent

à la Figure 5. Ce classement des recommandations permet de mieux formuler les recommandations ciblant les intervenants clés en ressources humaines.

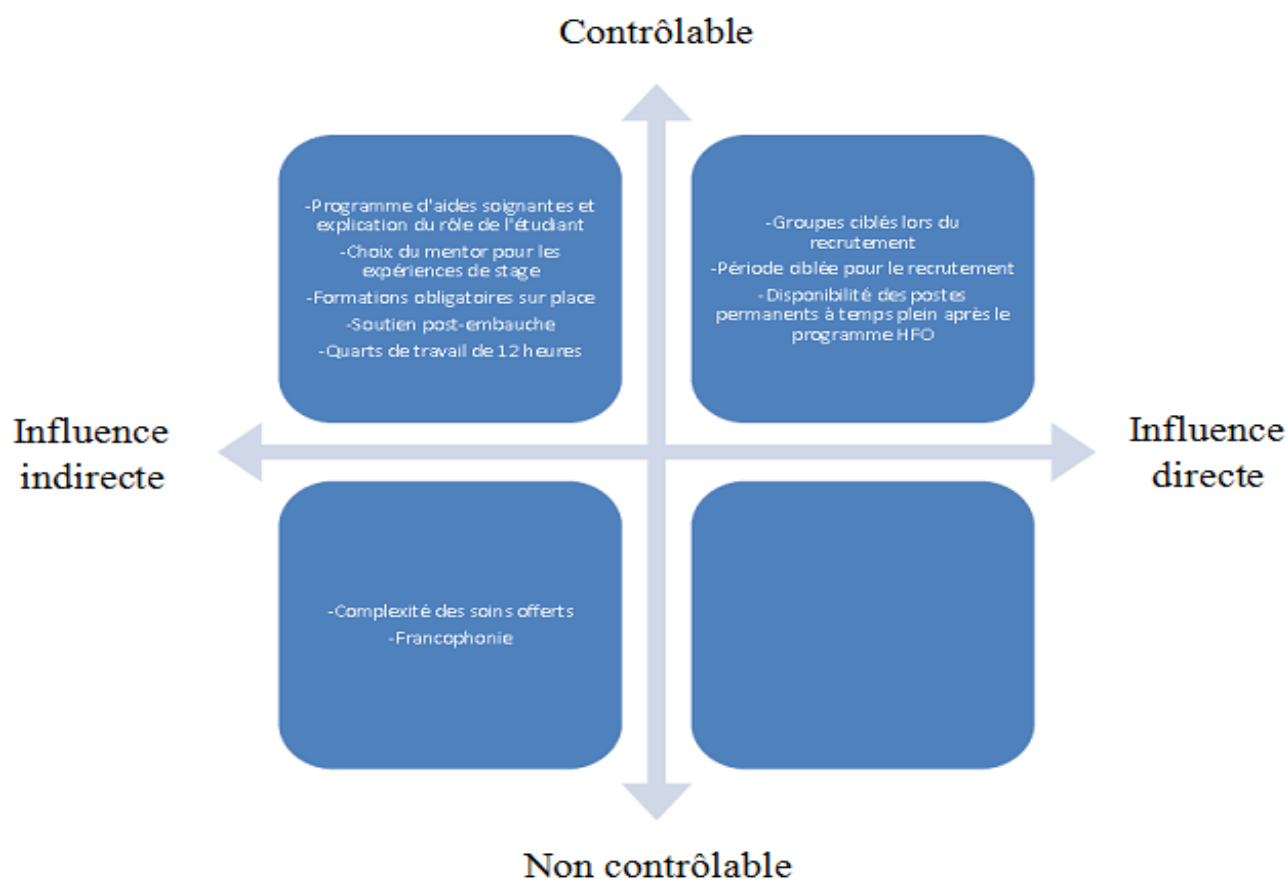


Figure 5 : Identification des recommandations selon des variables dichotomiques

Dans la prochaine section, les éléments du recrutement et de la rétention des infirmières autorisées, qui nécessitent de l'amélioration selon les différentes sources de données utilisées seront discutés. Comme présentées dans les résultats, les stratégies utilisées pour le recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort jouent aussi un rôle sur la rétention de celles-ci dans leur milieu de travail. Ce sont deux éléments qui doivent être considérés conjointement. Ainsi, les recommandations qui seront formulées touchent les processus utilisés pour recruter et maintenir une équipe de travail dans un établissement de santé francophone.

5.2.1 Les mentors : leur impact sur le recrutement

À deux reprises, les résultats démontrent l'impact du mentor sur l'apprentissage d'un étudiant. Les mentors représentent l'Hôpital Montfort lorsque l'étudiant est en stage d'apprentissage. L'Hôpital Montfort offre beaucoup de possibilités d'apprentissage aux étudiants en sciences infirmières des universités francophones; par ailleurs, il faut aussi accorder de l'importance aux connaissances et à l'expérience du mentor qui contribue grandement à l'apprentissage de l'étudiant. Les expériences de stage des étudiants influencent leur appréciation de l'organisation et peuvent influencer leur choix d'établissement de santé lors de la recherche d'emploi. L'encadrement d'un étudiant est important, peu importe les changements organisationnels. La qualité du mentorat l'emporte sur la quantité. Par ailleurs, il faudrait s'assurer que les mentors de l'Hôpital Montfort encouragent les étudiants en sciences infirmières à travailler à l'Hôpital Montfort au lieu de leur conseiller d'aller travailler dans un milieu offrant des soins de santé plus complexes. Prendre le temps d'expliquer aux mentors que l'Hôpital Montfort est un hôpital universitaire et que la complexité des soins prodigués à l'Hôpital augmente en conséquence pourrait inciter les mentors à le recommander comme employeur aux étudiants.

Malgré le nombre supérieur de participants qui travaillent à l'Hôpital Montfort et qui ont complété leur stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort, l'expérience de stage des étudiants influe soit positivement ou négativement sur le choix de leur premier établissement de travail et sur leur perception de l'hôpital (Andrews et collab., 2005). Dunn et Hansfort (1997) présentent aussi l'importance de la préparation et d'un soutien adéquat pour les mentors afin que la perception des étudiants de leur environnement d'apprentissage clinique soit positive. De plus, des efforts supplémentaires de la part du superviseur et du gestionnaire clinique devraient être consentis pour s'assurer que l'étudiant sent qu'il occupe une place au sein de l'équipe de

soins. L'appui de l'établissement de santé et de l'École des sciences infirmières, accordé au précepteur, contribue aussi à une expérience de stage positive pour l'étudiant et le précepteur ainsi qu'à la sécurité du patient (Bourbonnais, & Kerr, 2007).

5.2.2 Le recrutement : cible-t-on les bons candidats?

En déterminant les bassins d'infirmières autorisées à cibler avec les activités de recrutement, il est important d'évaluer si les efforts sont déployés auprès des groupes d'infirmières qui ont l'intention de pratiquer pendant plusieurs années à l'Hôpital Montfort. Les efforts mis en œuvre pour recruter les infirmières autorisées peuvent n'engendrer qu'une solution à court terme si celles-ci décident de changer d'endroit de travail après quelques mois ou quelques années. Les solutions à long terme consistent à déterminer les besoins de ces infirmières autorisées une fois embauchées, afin d'assurer la stabilité de l'équipe de soins et de diminuer le taux de roulement. Il serait important de savoir combien d'infirmières autorisées, ayant été recrutées hors de la région d'Ottawa, décident de travailler à l'Hôpital Montfort pendant plusieurs années. Plusieurs activités de recrutement sont mises en place pour recruter les infirmières autorisées nouvellement diplômées ainsi que les infirmières autorisées francophones provenant d'autres provinces telles que le Nouveau-Brunswick. Ce bassin d'infirmières semble intéressé à obtenir de l'emploi dans la région d'Ottawa. Cependant, ces infirmières autorisées n'ont souvent pas de racine dans la région d'Ottawa et rien ne les y retient. Il est important de se demander si le recrutement est axé sur les personnes qui veulent rester à l'Hôpital Montfort. Afin de diminuer le taux de roulement, cette question doit être prise en considération. La migration des infirmières autorisées d'une province à une autre au Canada n'est pas un sujet qui a été présenté souvent dans la littérature récente. Dans leur étude, McGillis Hall et collab. (2013) ont interrogé des infirmières autorisées et des infirmières auxiliaires autorisées, qui ont migré vers une province pour leur travail, afin de découvrir les raisons de leur

déménagement. Près d'un tiers des infirmières interrogées affirment avoir migré vers une province parce qu'elles n'ont pas réussi à trouver d'emploi dans la province où elles ont fait leurs études. Toutes ces infirmières, à part trois d'entre elles, prévoient retourner dans leur province d'origine dans l'avenir. Dans cette étude, les infirmières indiquent aussi que des incitations financières, comme de l'aide au déménagement, peuvent être un facilitateur au déménagement. Pour ces infirmières, le plus gros défi associé à leur transfert est l'obtention de leur licence d'infirmière de leur nouvelle province de travail. De plus, le transfert interprovincial des infirmières semble plus attirant pour les nouvelles infirmières diplômées. Les auteurs Andrews, McGillis Hall, Price, Lalonde, Harris, et MacDonald-Rencz (2013) mentionnent aussi que les infirmières qui sont prêtes à déménager pour leur travail choisissent les provinces qui sont plus rapprochées de leur province d'origine. En ce qui concerne le recrutement, les infirmières autorisées sont prêtes à déménager d'une province à l'autre pour trouver de l'emploi. Par contre, pour ce qui est de la rétention, les infirmières ont souvent manifesté le désir de retourner dans leur province d'origine. Avant de déployer des efforts de recrutement hors de la province, il faudrait peut-être envisager d'évaluer le taux de rétention des infirmières qui proviennent de différentes régions.

5.2.3 La rétention : aussi importante que le recrutement

Comme illustrés dans le chapitre précédent, plusieurs efforts sont mobilisés pour recruter un personnel de santé bilingue et compétent pouvant offrir des soins de santé de qualité aux patients. Mais il est aussi possible d'identifier plusieurs efforts devant être déployés pour assurer la rétention de ces professionnels de la santé dans ce milieu hospitalier. Le recrutement peut favoriser la rétention. Il est plus facile d'attirer une main-d'œuvre compétente si les employés déjà en place demeurent dans leur milieu de travail plus longtemps. La stabilité des équipes au sein des unités de soins contribue à accroître la satisfaction des clients par rapport aux soins

reçus et surtout des infirmières autorisées par rapport à leur milieu de travail. Tel que mentionné par Aiken et collab. (2001), seulement 30 à 40 % des infirmières autorisées ayant participé à leur étude rapportent qu'il y a un nombre suffisant d'infirmières autorisées pour prodiguer des soins de qualité aux patients. Tous les efforts de la part de l'Hôpital Montfort pour assurer la continuité des soins et la stabilité des équipes de travail contribuent à la satisfaction des employés.

Le travail d'équipe au sein d'une unité de soins contribue aussi à la satisfaction des infirmières autorisées par rapport à leur milieu de travail. Cet élément, considéré comme positif par les participants à cette recherche, aide à la rétention des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort. La cohésion entre les membres d'une équipe de travail est un indicateur positif pour l'infirmière autorisée qui désire demeurer dans son environnement de travail (Tourangeau, & Cranley, 2006). De plus, le travail d'équipe peut être amélioré lorsque l'équipe travaille aux mêmes objectifs, et prône les mêmes valeurs de travail (McShane, 2004 cité dans Tourangeau, & Cranley, 2006).

Le souhait de travailler des quarts de travail de douze heures a souvent été exprimé par les participants à ce projet de recherche. Une étude menée par Stone et collab. (2006) démontre que les infirmières sont généralement plus satisfaites lorsqu'elles travaillent des quarts de travail de douze heures. Comparativement aux infirmières qui travaillent des quarts de travail de huit heures, aucune différence dans la qualité de soins aux patients n'a été rapportée. Ces changements nécessitent beaucoup de restructurations administratives dans le but de répondre aux besoins des infirmières autorisées, mais peuvent être avantageux au point de vue financier, surtout par rapport aux économies associées à la diminution possible du taux de roulement. Puisque ce changement n'est pas influencé par le personnel des ressources humaines, mais plutôt

par des décisions opérationnelles, cette barrière au recrutement n'est pas incluse dans les recommandations qui suivent.

Les infirmières autorisées cherchent aussi des environnements de travail qui leur permettent de continuellement s'améliorer et de maintenir leurs connaissances à jour. Les possibilités de formation doivent être nombreuses et doivent être instaurées de façon avantageuse pour les infirmières autorisées. L'établissement de santé devrait mettre en œuvre des formations de qualité pour soutenir le perfectionnement professionnel de ses employés. Une formation obligatoire sur place, en plus d'assurer la qualité des cours offerts, faciliterait la gestion de l'horaire des infirmières. Selon la méta-analyse de Kramer, Schmalenberg et Maguire (2010), la disponibilité des programmes d'éducation continue sur place (ainsi que l'aide financière et la possibilité de prendre du temps durant les heures de travail pour le perfectionnement des compétences) est un des éléments essentiels d'un milieu de travail sain. La disponibilité des formations obligatoires et la facilité des candidats à les obtenir influencent aussi le choix des candidats d'un établissement de santé par opposition à un autre comme employeur. Dans un marché du travail concurrentiel, des politiques propres au personnel infirmier y compris des possibilités d'apprentissage tout au long de la carrière d'infirmière, des heures de travail variables de plus que des possibilités d'avancement de carrière pourraient contribuer à accroître la rétention d'un personnel infirmier compétent (Aiken et collab., 2001).

5.2.4 La communication et l'appui : deux éléments importants pour le recrutement et la rétention

La communication entre l'employeur et le nouveau candidat est un facteur déterminant de rétention d'un candidat. Quelques améliorations nécessaires de la part de l'Hôpital Montfort ont été notées par les participants à ce projet de recherche, surtout à la suite de leur embauche. Les facteurs ayant une influence indirecte sur le recrutement des infirmières autorisées et qui sont

moins contrôlables par les ressources humaines peuvent être formulés de façon positive pendant les foires de recrutement. Par exemple, le personnel en ressources humaines peut mentionner l'augmentation de la complexité des soins offerts à l'Hôpital Montfort grâce à sa nouvelle « désignation de centre hospitalier universitaire de groupe A du gouvernement de l'Ontario » (Hôpital Montfort, 2013c, p.1). Lors des présentations dans les classes du programme des sciences infirmières et aux foires de recrutement, le personnel en ressources humaines pourrait aussi faire des efforts supplémentaires pour mettre de l'avant les caractéristiques bilingues de l'Hôpital sans mettre trop l'accent sur la francophonie de l'Hôpital. La façon de communiquer ces informations influence la perception des candidats potentiels.

Un effort supplémentaire pour soutenir les nouvelles infirmières diplômées dans leur nouvel environnement de travail pourrait aussi contribuer à la rétention de celles-ci. Le personnel en ressources humaines devrait prendre le temps de s'asseoir avec les nouveaux candidats et de bien expliquer leurs rôles, leurs conventions collectives et toutes autres informations relatives à leur nouvel emploi. Ceci contribuerait aussi à diminuer le nombre de questions et à accroître le niveau de satisfaction à l'égard du milieu de travail, contribuant ainsi à la rétention des nouvelles infirmières autorisées. L'explication précise des rôles de chacune des infirmières autorisées pourrait ainsi réduire les charges trop lourdes de patients et réduire le nombre de plaintes concernant le manque de personnel au sein des unités de soins. Un environnement de travail qui permet aux infirmières nouvellement diplômées d'accomplir ses tâches tout en ayant l'appui, les ressources nécessaires et plusieurs possibilités d'apprentissage est l'élément qui contribue le plus à la satisfaction des nouvelles infirmières diplômées à l'égard de leur milieu de travail. Les caractéristiques d'un bon gestionnaire clinique selon Duffield, Roche, Blay et Stasa (2011) contribuent à la rétention des infirmières et à leur satisfaction à

l'égard de leur milieu de travail. Ces caractéristiques sont : 1) avoir de bonnes capacités de leader, 2) communiquer de façon régulière avec les infirmières de chevet, 3) avoir la possibilité de choisir des horaires de travail variables et modifiables, 4) être accessible au personnel infirmier, et 5) reconnaître le bon travail de ses employés. Une communication ouverte et fréquente entre les gestionnaires et les infirmières contribue aussi à mieux cibler les ressources et l'appui nécessaires (Pineau Stam, Spence Laschinger, Regan, & Wong, 2013). Une revue de la littérature menée par Jewell (2013) suggère aussi que tous les efforts pour maintenir un environnement de travail favorable pour les nouvelles infirmières diplômées tels que l'appui des collègues et une amélioration des techniques de communication peuvent aussi contribuer à la rétention de ces nouvelles infirmières et surtout à en attirer d'autres pour soutenir la profession infirmière.

5.2.5 Le recrutement et la rétention : respecter les rôles et les délais prescrits

Le programme de *Garantie d'emploi des diplômés en soins infirmiers* est une initiative avantageuse pour les établissements de santé ainsi que pour les infirmières autorisées nouvellement diplômées. Ce programme permet aux nouvelles infirmières de travailler à temps plein et de mettre leurs connaissances en pratique pendant une période de six mois. Ce programme leur permet aussi d'atténuer le choc causé par la transition de leur rôle d'étudiant à leur rôle d'infirmière autorisée autonome. De plus, ce programme permet à l'employeur de recruter des candidats qui sont prêts à travailler de façon autonome à la suite de leur participation au programme (Bauman, Hunsberger, & Crea-Arsenio, 2011). Mais aussi, sur le site Web du gouvernement de l'Ontario, il est clairement indiqué que « le gouvernement s'attend à ce que vous ayez un plan pour que ces postes de transition conduisent à des emplois permanents à temps plein » (Professions Santé Ontario, 2013a, p.1). Les nouvelles infirmières qui participent à ce programme s'attendent donc à obtenir dans la mesure du possible un emploi permanent à temps

plein à la suite de leurs six mois de transition. Toutefois, les participants à l'étude ont souvent exprimé ne pas avoir eu l'occasion de terminer leur apprentissage de six mois ou ne pas avoir eu de perspective d'emploi à temps plein suivant leur participation au programme HFO, ce qui peut influencer le choix d'une infirmière de demeurer ou non dans un milieu de travail. L'étude de Cowin et Hengstberger-Sims (2005) démontre que la perception des infirmières autorisées dans plusieurs domaines rapportés par celles-ci s'affine significativement suivant la période de 6 à 12 mois dans leur nouveau milieu de travail. Ainsi, le programme HFO peut être avantageux pour les infirmières autorisées de l'Ontario en bâtissant leur confiance dans leur milieu de travail ainsi que pour l'Hôpital qui crée une meilleure transition sur le marché du travail pour les nouvelles infirmières diplômées. Il faudrait s'efforcer d'offrir des postes à temps plein aux candidats ayant tiré profit des six mois du programme HFO afin d'en préserver la bonne réputation à l'Hôpital Montfort. Comme l'indiquent Baumann, Hunsberger et Crea-Arsenio (2013), les employeurs ayant participé au programme de *Garantie d'emploi des diplômés en soins* indiquent qu'il y a moins de postes disponibles à temps plein pour les infirmières autorisées suivant leur participation au programme. Toutefois, quelques stratégies sont proposées afin d'offrir des possibilités d'emploi à temps plein à ces infirmières : combiner des emplois à temps partiel pour créer un emploi à temps plein, créer une équipe d'infirmières ressources et offrir des formations aux infirmières au sein de plusieurs unités de soins. Le programme ne devrait pas non plus être obligatoire pour les nouvelles infirmières diplômées. Le personnel en ressources humaines devrait faire les efforts nécessaires pour répondre aux besoins des candidats si ceux-ci ne peuvent pas travailler à temps plein. Par exemple, les possibilités d'emploi au sein des unités de médecine et de chirurgie devraient être partagées aux candidats ne pouvant pas participer au programme HFO.

Le programme d'aides soignantes permet aussi à l'Hôpital Montfort de recruter des infirmières autorisées en devenir très tôt et d'offrir une possibilité d'emploi à celles-ci. Ce programme est souvent le premier emploi en soins infirmiers de plusieurs étudiants du programme des sciences infirmières. Plusieurs possibilités d'emploi telles que commis d'étage et préposé aux bénéficiaires peuvent aussi faire suite à ce programme. Les participants à l'étude de Romy et collab. (2009) ont la perception de ne pas avoir assez d'expérience pratique durant leur programme d'étude et qu'ils ne se sentent pas nécessairement prêts à pratiquer leurs techniques infirmières avec confiance à la suite de leurs études. Le programme d'aides soignantes est donc un atout pour les étudiants qui y participent, étant donné l'expérience pratique supplémentaire. De plus, Phillips et collab. (2013), suggèrent que l'obtention de n'importe quel emploi rémunéré durant la dernière année d'apprentissage facilite la transition vers le marché du travail. Les nouvelles infirmières diplômées ont mentionné avoir acquis, entre autres, plus d'indépendance dans leur travail, et avoir appris une meilleure gestion de conflits et de travail d'équipe, ainsi que des habiletés de communication. Puisque ce programme contribue au recrutement de plusieurs infirmières à la suite leurs études, les tâches devraient être expliquées plus clairement aux étudiants tout comme aux mentors. L'ambiguïté du rôle d'une infirmière a été associée avec un plus haut taux de roulement (O'Brien-Pallas, Murphy, & Shamian, 2008). Plus l'expérience est agréable et positive pour les étudiants, plus ceux-ci seront tentés de se chercher un emploi à cet endroit. Le programme d'aides soignantes n'est pas une initiative qui influence directement le recrutement des infirmières autorisées, mais la participation d'un étudiant à ce programme peut influencer son choix de carrière. L'explication des tâches pouvant être effectuées par les étudiants dans ce programme est la responsabilité du personnel des ressources humaines et des gestionnaires.

Les données confidentielles (de PricewaterhouseCoopers) sur l'efficacité du capital humain (2013), particulièrement les indicateurs reliés aux activités d'embauche et de dotation (*hiring and staffing*), valident les initiatives exprimées par les participants à ce projet de recherche. Les résultats du sondage démontrent une amélioration des résultats obtenus de 2010 à 2011 ainsi qu'en comparaison au pourcentage médian des centres hospitaliers du même groupe que l'Hôpital Montfort.

5.3 Sommaire des recommandations

Le sommaire des recommandations dans cette section sert à mieux cibler les éléments présentés dans les sections précédentes. Les recommandations visent surtout le personnel des ressources humaines et les gestionnaires cliniques, qui jouent un grand rôle dans le recrutement et la rétention des infirmières autorisées. Ces recommandations sont pertinentes pour le système de santé franco-ontarien parce qu'elles visent à améliorer le recrutement et la formation des infirmières autorisées bilingues, pouvant prodiguer des soins à une population minoritaire francophone. Les recommandations sont formulées de façon à mieux situer les intervenants clés en proposant des échéanciers. Les recommandations proposent des façons concrètes de mieux gérer les obstacles liés à la communication et à la formation du personnel infirmier, et elles présentent surtout plusieurs façons d'améliorer les processus utilisés pour attirer et maintenir une équipe d'infirmières autorisées stable.

Recommandation 1 : Dès l'embauche d'une nouvelle infirmière, le personnel en ressources humaines devrait prendre le temps d'expliquer à celle-ci les documents qui lui sont remis. La gestionnaire clinique devrait aussi répondre à toutes questions relatives au nouvel emploi et être disponible pour répondre aux questions futures. Il est démontré qu'une communication efficace entre les personnes clés et les employés améliore la rétention dans le milieu de travail.

Recommandation 2 : Dès la prochaine cohorte d’infirmières nouvellement diplômées qui participent au programme HFO et avant l’embauche de celles-ci, les gestionnaires cliniques ainsi que le personnel en ressources humaines devraient préciser leurs attentes quant à la durée du programme et les possibilités d’emploi à temps plein qui seront offertes à la suite du programme HFO. Une communication claire avec les candidats sur les attentes du programme risque de décevoir et de surprendre moins de nouvelles infirmières diplômées et de contribuer à la rétention de celles-ci.

Recommandation 3 : Il est important de faire connaître les caractéristiques francophones de l’Hôpital durant les foires d’emploi, mais le personnel en ressources humaines pourrait mettre davantage l’accent sur les caractéristiques bilingues de l’Hôpital afin de recruter des professionnels de la santé bilingues, sans éloigner les candidats qui sont plus à l’aise en anglais.

Recommandation 4 : À moyen terme, les gestionnaires cliniques devraient vérifier la possibilité d’offrir les formations obligatoires aux infirmières autorisées sur place. Ceci permettrait de mieux gérer les horaires des infirmières et d’assurer la qualité des formations offertes. De plus, l’accessibilité aux formations est attrayante pour plusieurs infirmières.

Recommandation 5 : À partir de maintenant, et pour les cinq prochaines années, le personnel en ressources humaines devrait déterminer combien d’infirmières autorisées, qui proviennent hors de la région d’Ottawa, conservent leur emploi à long terme. Ceci permettrait de déterminer si les ressources financières sont bien utilisées pour le recrutement des infirmières autorisées.

Recommandation 6 : À court terme, les gestionnaires cliniques devraient désigner des infirmières plus expérimentées et pouvant bien représenter l’Hôpital pour agir comme mentor des étudiants ou des nouveaux diplômés. À plus long terme, des formations pour les mentors

devraient être mises en place afin d'assurer que ceux-ci puissent optimiser l'apprentissage des infirmières en devenir et des nouvelles infirmières. La qualité du mentorat offert a un impact sur le recrutement des jeunes infirmières ainsi que sur la rétention des nouvelles infirmières.

Recommandation 7 : Les gestionnaires cliniques en collaboration avec le personnel des ressources humaines et les infirmières de chevet devraient établir une liste de tâches qui peuvent être accomplies par les aides soignantes. Cette liste devrait être établie avant l'arrivée des prochains étudiants qui participent au programme d'aides soignantes. Toutes les infirmières de chevet devraient avoir accès à cette liste puisqu'elles travaillent en collaboration avec ces étudiants de façon régulière. La précision des tâches a un impact sur la rétention des infirmières autorisées et dans ce cas, le programme d'aides soignantes a aussi un impact sur le recrutement de celles-ci.

Lorsque le projet de recherche a été entrepris, le recrutement et l'embauche de professionnels de la santé étaient prioritaires pour l'Hôpital Montfort afin de pourvoir aux nouveaux postes créés à la suite du récent agrandissement de l'Hôpital et de ses services offerts. En 2012, l'Hôpital Montfort était donc en période de recrutement active et a entrepris plusieurs efforts pour le recrutement de professionnels de la santé (Hôpital Montfort, 2013g). De plus, en préparation à la désignation de l'Hôpital Montfort comme centre hospitalier universitaire, reçue en juin 2013 (Hôpital Montfort, 2013c), le recrutement des professionnels de la santé était fondamental à leurs stratégies mises en place pour la planification des ressources humaines. Comme le recrutement des professionnels de la santé ne suffit pas à la création d'une équipe de soins de santé stable, la rétention de ces professionnels de la santé dans leur milieu de travail doit prendre beaucoup plus d'importance, comme démontré dans le *PRHI* (Direction des ressources

humaines de l'Hôpital Montfort, 2013). On peut donc s'attendre à ce que les stratégies de recrutement et de rétention soient également importantes à l'Hôpital Montfort dans le futur.

5.4 Limites de la méthodologie de recherche

Quelques limites de recherche sont présentes dans cette étude et doivent être reconnues. Tout d'abord, en ce qui concerne le recrutement des participants, tous les candidats désirant participer à l'étude ont été inclus dans les résultats. En plus, la plupart des participants à l'étude sont des infirmières autorisées nouvellement diplômées, ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats obtenus, mais permet tout de même de comprendre en profondeur l'expérience de ces infirmières autorisées avec le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort. Idéalement, le nombre d'infirmières autorisées ayant participé au processus de recrutement à l'Hôpital Montfort et qui travaille ailleurs ainsi que le nombre d'étudiants du programme des sciences infirmières aurait dû être plus élevé. De plus, étant donné la courte période de temps alloué et la limite de fonds pour se déplacer, aucune observation n'a été effectuée lors des présentations dans les salles de classe universitaires du programme des sciences infirmières ou durant les foires d'emploi destinées spécifiquement aux infirmières autorisées. Les résultats obtenus présentent l'expérience des infirmières autorisées à un moment précis et ne permettent pas de voir le changement dans le temps. Néanmoins, les résultats présentés sont pertinents par rapport aux données recueillies et permettent d'exposer plusieurs informations sur le système de recrutement et de rétention à l'Hôpital Montfort pour les infirmières autorisées. Après avoir traité du sujet du recrutement des infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort, les participants ont mis en évidence que la rétention des infirmières autorisées et le recrutement de celles-ci dans un milieu de travail francophone sont interdépendants, et ce résultat devrait donc être pris en compte dans les recherches futures.

5.5 Recherches futures

Compte tenu de l'importance accordée par les participants de cette étude à la satisfaction par rapport à leur milieu de travail, la rétention des infirmières dans leur poste de travail serait un élément qui devrait être étudié plus en profondeur dans un milieu de santé francophone. Les éléments qui peuvent contribuer à la rétention des infirmières autorisées dans leur milieu de travail sont surtout importants à évaluer étant donné le recrutement massif de personnel de la santé dans les dernières années à l'Hôpital Montfort, et devraient ainsi être pris en considération dans les politiques en ressources humaines. De plus, une étude longitudinale pourrait évaluer la mise en place des recommandations suggérées dans cette étude afin de comprendre quels éléments ont plus d'impact sur le recrutement et la rétention des infirmières autorisées dans un milieu hospitalier francophone. Les recherches futures pourraient aussi étudier plus en détail l'impact des nombreuses possibilités d'apprentissage offertes à l'Hôpital Montfort sur le recrutement et la rétention des infirmières autorisées. Ce sujet a été souligné à plusieurs reprises durant les entrevues. Les résultats obtenus avec les différentes sources de données suggèrent donc plusieurs recherches futures qui peuvent toutes contribuer à l'amélioration du recrutement et de la rétention des infirmières autorisées dans un milieu de santé francophone.

Chapitre 6 : Conclusion

Les récents écrits sur le recrutement et la rétention des infirmières autorisées suggèrent l'importance de la satisfaction de celles-ci par rapport à leur milieu de travail. On note à plusieurs reprises que les efforts en recrutement doivent être accompagnés de stratégies pour maintenir les infirmières autorisées dans leur poste de travail. Ce projet de recherche a été réalisé avec une grande participation des infirmières autorisées nouvellement diplômées, mais un milieu de travail sain est important pour tous les professionnels de la santé. Des recommandations pour les personnes clés en recrutement, surtout en ce qui concerne les façons de répondre aux besoins des infirmières autorisées dans leur milieu de travail et les changements aux procédures administratives liées au recrutement, ont été proposées. De moins en moins de postes pour les infirmières autorisées sont vacants à l'Hôpital Montfort, même durant cette période de pénurie d'infirmières autorisées, ce qui suppose que les activités de recrutement utilisées ont été suffisantes pour répondre aux besoins en ressources humaines. Pour l'Hôpital Montfort, la prochaine étape sera d'assurer la stabilité et la rétention de ce nouveau personnel étant donné la grande croissance récente des effectifs infirmiers.

Les résultats de cette recherche devraient être pris en considération lors des interventions futures en recrutement et en rétention des infirmières autorisées. L'opinion qu'ont les infirmières autorisées du processus de recrutement et la perception qu'elles en ont servent à déterminer précisément les points faibles et les points positifs de leur expérience. Les ressources humaines et les personnes clés en recrutement peuvent utiliser les recommandations dans le but d'améliorer les stratégies actuellement utilisées pour recruter les infirmières autorisées et mettre en œuvre plus de stratégies servant à retenir les infirmières autorisées pour une longue période de temps dans leur milieu de travail. Les résultats permettent de confirmer que les efforts en

recrutement doivent nécessairement être accompagnés d'efforts en rétention, tel que souligné dans les récents écrits. Les résultats obtenus démontrent aussi que les facilitateurs et les barrières au recrutement et à la rétention des infirmières autorisées ne diffèrent pas selon la langue utilisée dans le milieu de travail étant donné que les recommandations sont appuyées par l'information recueillie des récents écrits. Toutefois, le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort dans un environnement minoritaire francophone doit tenir compte de la langue utilisée dans le milieu de travail, ce qui distingue les recommandations de ce projet de recherche. Les recommandations présentées ciblent donc les besoins actuels de l'Hôpital Montfort et peuvent servir de référence à d'autres établissements de santé bilingues. Par contre, il faut tenir compte de la grande distinction francophone de l'Hôpital Montfort. Enfin, du point de vue du système de santé, responsable de former des infirmières autorisées capables de prodiguer des soins aux minorités francophones, les facilitateurs et les barrières présentés ainsi que les recommandations formulées pour le personnel clé en recrutement de l'Hôpital Montfort contribuent à accroître les connaissances en recrutement et en rétention des infirmières autorisées bilingues, travaillant dans un milieu de santé francophone.

Références

- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. A., Busse, R., Clarke, H., et collab. (2001). Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Affairs*, 20(3), 43-53.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., & Sloane, D. M. (2002). Hospital staffing, organization, and quality of care: Cross-national findings. *International Journal for Quality Health Care*, 14 (1), 5-13.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association*, 288(16), 1987-1993.
- Aiken, L. (2010). *Magnet Hospitals: The Gold Standard of Nursing Care*. The Forum for Professional Nurse Leaders. Consulté en ligne le 6 novembre 2011, à <http://www.fpnl.co.za/downloads/Presentations/Presentations/Prof%20Linda%20Aiken%20-%20Magnet%20Hospitals%20The%20Gold%20Standard%20of%20Nursing%20Care.pdf>
- Andrews, G.J., Brodie, D.A., Andrews, J.P., Wong, J., & Thomas, B.G. (2005) Place(ment) matters: the impacts of students clinical placement experiences on their preference for first employer. *International Nursing Review*, 52 (2), 142–153.
- Andrews, G., McGillis Hall, L., Price, S., Lalonde, M., Harris, A., & MacDonald-Rencz, S. (2013) Mapping Nurse Mobility in Canada with GIS: Career Movements from Two Canadian Provinces. *Nursing Leadership*, 26(Special Issue), 41-49
- Association des infirmières et infirmiers du Canada. (2003). *Décisions sur la dotation en personnel pour la prestation de soins infirmiers sécuritaires*. [Énoncé de position]. Consulté en ligne le 4 juin 2012, à http://www.cna-nurses.ca/cna/documents/pdf/publications/PS67_Staffing_Decisions_Delivery_Safe_Nursing_Care_June_2003_f.pdf
- Association des infirmières et infirmiers du Canada. (2005). *La planification nationales des ressources humaines de la santé*. [Énoncé de position]. Consulté en ligne le 4 juin 2012, à http://www2.cna-aiic.ca/CNA/documents/pdf/publications/PS81_National_Planning_f.pdf
- Association des infirmières et infirmiers du Canada. (2005). *Meilleurs résultats pour les patients lorsque l'on recrute davantage d'infirmières*. [Résumé de recherche]. Ottawa : auteurs
- Association des infirmières et infirmiers du Canada. (2009). *Solutions éprouvées à la pénurie d'infirmières et d'infirmiers autorisés au Canada*. [Version abrégée]. Ottawa : Murphy, G. T., Birch, S., Alder, R., Mackenzie, A., Lethbridge, L., Little, L. et Cook, A.

- Baillie, L., Allen, R., Coogan, F., Radley, R., Turnbull, L. (2003). The recruitment of newly qualified nurses to their local hospital: can improvements be made? *Journal of Nursing Management*, 11, 35-43.
- Bauman, A., Hunsberger, M., & Crea-Arsenio, M. (2011). Workforce integration of new graduate nurses: Evaluation of a health human resources employment policy. *Healthcare Policy*, 7(2), 47-59.
- Baumann, A., Hunsberger, M., & Crea-Arsenio, M. (2013). Full-time work for nurses: Employers' perspectives. *Journal of Nursing Management*, 21(2), 359-367.
- Bourbonnais, F. F., & Kerr, E. (2007). Preceptoring a student in the final clinical placement: Reflections from nurses in a canadian hospital. *Journal of Clinical Nursing*, 16(8), 1543-1549.
- Bowles, C., & Candela, L. (2005). First job experiences of recent RN graduates: Improving the work environment. *Journal of Nursing Administration*, 35(3), 130-137.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Buchan, J. (1999) Still attractive after all these years? Magnet hospitals in a changing health care environment. *Journal of Advanced Nursing* 30(1): 100-08.
- Cameron, S., Armstrong-Stassen, M., Bergeron, S., & Out, J. (2004). Recruitment and retention of nurses: Challenges facing hospital and community employers. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 17(3), 79-92.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928-944
- Cleary, M., & Happell, B. (2005). Recruitment and retention initiatives: Nursing students' satisfaction with clinical experience in the mental health field. *Nurse Education in Practice*, 5(2), 109-116.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cowin, L. S., & Hengstberger-Sims, C. (2005). New graduate nurse self-concept and retention: A longitudinal survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 59-70.

- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 4th ed. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Daniels, F., Laporte, A., Lemieux-Charles, L., Baumann, A., Onate, K., & Deber, R. (2012). Retaining nurses: The impact of Ontario's "70% full-time commitment". *Health Policy*, 107(1), 54-65.
- Direction des ressources humaines de l'Hôpital Montfort. (2013). *Plan ressources humaines intégré 2012-2015*. Document confidentiel consulté le 15 mai 2013.
- Duchene, P. (2002). Leadership's guiding light. *Nursing Management*, 33(9), 28-30.
- Duffield, C. M., Roche, M. A., Blay, N., & Stasa, H. (2011). Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*, 20(1-2), 23-33.
- Dunn, S. V., & Hansford, B. (1997). Undergraduate nursing students' perceptions of their clinical learning environment. *Journal of Advanced Nursing*, 25(6), 1299-1306
- Gamroth, L., Budgen, C., & Loughheed, M. (2006). Feasibility and outcomes of paid undergraduate student nurse positions. *Nursing Leadership (Toronto, Ont.)*, 19(3), e1-14.
- Grant, B., Colello, S., Riehle, M., & Dende, D. (2010). An evaluation of the nursing practice environment and successful change management using the new generation magnet model. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 326-331.
- Greene, M. T., & Puetzer, M. (2002). The value of mentoring: A strategic approach to retention and recruitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 17(1), 63-70.
- Hillman, L., & Foster, R. R. (2011). The impact of a nursing transitions programme on retention and cost savings. *Journal of Nursing Management*, 19(1), 50-56.
- Hôpital Montfort. (2006-2007). *En transformation pour nos patients*. Consulté en ligne le 1 août 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/cmsUploads/montfort/File/rapport-annuel-0607-fr.pdf>
- Hôpital Montfort. (2009). *Document d'appui à l'intention des ambassadeurs et ambassadrices de Montfort*. Consulté en ligne le 17 juillet 2013, à http://www.hopitalmontfort.com/cmsUploads/montfort/File/Document_d_appui_pour_les_ambassadeurs-novembre-09.pdf

- Hôpital Montfort. (2010). *Ouverture officielle du Nouveau Montfort*. Consulté en ligne le 26 avril 2012, à <http://www.hopitalmontfort.com/communiques-de-presse.cfm?newsID=67>
- Hôpital Montfort. (2011). *Plan stratégique 2011-2015*. Consulté en ligne le 9 mai 2012 à, http://www.hopitalmontfort.com/cmsUploads/montfort/File/PS-Montfort_LivretPublique-FR-final.pdf
- Hôpital Montfort. (2011). *Premier salon de l'emploi de l'Hôpital Montfort : un succès sur tout la ligne*. Consulté en ligne le 26 avril 2012, à <http://www.hopitalmontfort.com/communiques-de-presse.cfm?newsID=122>
- Hôpital Montfort. (2011-2012). *En route vers l'excellence : Rapport à la communauté 2011-2012*. Consulté en ligne le 2 juin 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/uploads/File/montfort-rapportannuefr-web.pdf>
- Hôpital Montfort. (2012a). *Bienvenue sur notre site web*. Consulté en ligne le 26 avril 2012 à, <http://www.hopitalmontfort.com/accueil.cfm>
- Hôpital Montfort. (2012b). *Initiatives*. Consulté en ligne le 29 avril 2012 à, <http://www.hopitalmontfort.com/initiatives.cfm>
- Hôpital Montfort. (2013a). *2013-2014 Plan d'amélioration de la qualité dans les hôpitaux de l'Ontario* (version abrégée). Consulté en ligne le 1 août 2013, à http://www.hopitalmontfort.com/uploads/File/PAQ13-14_-_partie_A_-_Finale_FR_July29.pdf
- Hôpital Montfort. (2013b). *Bourses cliniques d'excellence Montfort*. Consulté en ligne le 5 septembre 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/recrutement-des-infirmieres-fr.cfm>
- Hôpital Montfort. (2013c). *L'Hôpital Montfort reçoit sa désignation universitaire*. Consulté en ligne le 4 septembre 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/fr/designation-universitaire-comm>
- Hôpital Montfort. (2013d). *Notre histoire*. Consulté en ligne le 4 septembre 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/notre-histoire.cfm>
- Hôpital Montfort. (2013e). *Programme d'aides soignantes*. Consulté en ligne le 2 août 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/programme-daides-soignantes-en.cfm>
- Hôpital Montfort. (2013f). *Programme de nouvelles diplômées*. Consulté en ligne le 2 août 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/je-suis-une-nouvelle-diplomee-en.cfm>

- Hôpital Montfort. (2013g). *Recrutement de personnel à Montfort: des chiffres plus qu'encourageants*. Consulté en ligne le 15 décembre 2013, à <http://journalmontfort.com/77-a-la-une/102-recrutement-de-personnel-a-montfort-des-chiffres-plus-quencourageants>
- Hôpital Montfort. (2013h). *Recrutement des infirmières*. Consulté en ligne le 2 août 2013, à <http://www.hopitalmontfort.com/recrutement-des-infirmieres-en.cfm>
- Jewell, A. (2013). Supporting the novice nurse to fly: A literature review. *Nurse Education in Practice*, 13(4), 323-327.
- Joshua-Amadi, M. (2002). Recruitment and retention. A study in motivation. *Nursing Management (Harrow, London, England : 1994)*, 9(8), 17-21.
- Kelly, L., McHugh, M., & Aiken, L. (2011). Nurse Outcomes in Magnet and Non-Magnet Hospitals. *The Journal of Nursing Administration*, 41(10), 428-433
- Kramer, M., Schmalenberg, C., & Maguire, P. (2010). Nine structures and leadership practices essential for a magnetic (healthy) work environment. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), 4-17.
- La fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers. (2009a). *De la recherche à l'action. Solutions appliquées dans le milieu de travail infirmier*. Consulté en ligne le 11 juillet 2012, à <http://www.pensonssoinsinfirmiers.ca/recherche-action>
- La fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers. (2009b). *Établir un lien entre les résultats des soins infirmiers, la charge de travail, et les décisions relatives à la dotation dans le milieu de travail*. Consulté en ligne le 3 septembre 2013, à <http://www.pensonssoinsinfirmiers.ca/recherche-action/%C3%A9tablir-un-lien-entre-les-r%C3%A9sultats-des-soins-infirmiers-la-charge-de-travail-et-le>
- La fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers. (2009c). *Évaluation des initiatives en matière de recrutement et de maintien en poste en Alberta*. Consulté en ligne le 11 juillet 2012, à <http://www.pensonssoinsinfirmiers.ca/recherche-action/%C3%A9valuation-des-initiatives-en-mati%C3%A8re-de-recrutement-et-de-maintien-en-poste-en-alb>
- McGillis Hall et collab. (2013). I Was Never Recruited: Challenges in Cross-Canada Nurse Mobility. *Nursing Leadership*, 26(Special Issue), 29-40
- Miles, M.B. and A.M. Huberman. (1994). *Qualitative data analysis, 2nd ed*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ministère de la Santé et des Soins de longue durée. (2011). *Lignes directrices de participation à la Garantie d'emploi des diplômés en soins infirmiers*. Consulté en ligne le 3 septembre 2013, à <http://www.healthforceontario.ca/UserFiles/file/Nurse/Inside/ngg-participation-guidelines-jan-2011-fr.pdf>
- Mion, L. C., Hazel, C., Cap, M., Fusilero, J., Podmore, M. L., & Szweda, C. (2006). Retaining and recruiting mature experienced nurses: A multicomponent organizational strategy. *Journal of Nursing Administration*, 36(3), 148-154.
- Morrow, S. (2009). New graduate transitions: Leaving the nest, joining the flight. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 278-287.
- Murphy, G. T., Alder, R., MacKenzie, A., Cook, A., & Maddalena, V. (2012). Research to action: An evaluation. *Nursing Leadership (Toronto, Ont.)*, 25 Spec No 2012, 21-32.
- Needleman, J., Buerhaus, P., Pankratz, V. S., Leibson, C. L., Stevens, S. R., & Harris, M. (2011). Nurse staffing and inpatient hospital mortality. *New England Journal of Medicine*, 364(11), 1037-1045.
- O'Brien-Pallas, L., Murphy, G.T., & Shamian, J. (2008). *Understanding the Costs and Outcomes of Nurses' Turnover in Canadian Hospitals. Final Report*. Toronto: Nursing Health Services Research Unit, University of Toronto.
- O'Dell, M. (2011). *Plan de recrutement 2011/12 – Inspiré de la présentation au comité de direction*. Fichier pdf, Ottawa.
- Organisation mondiale de la Santé. (2006). *Travailler ensemble pour la santé : Rapport sur la santé dans le monde 2006*. Consulté en ligne le 24 avril 2012 à, http://www.who.int/whr/2006/whr06_fr.pdf
- Phillips, C., Esterman, A., Smith, C., & Kenny, A. (2013). Predictors of successful transition to registered nurse. *Journal of Advanced Nursing*, 69(6), 1314-1322.
- Pineau Stam, L. M., Spence Laschinger, H. K., Regan, S., & Wong, C. A. (2013). The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*,
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *2012 Canadian Human Capital Effectiveness Survey Performance Report*. Document confidentiel consulté le 12 juillet 2013.
- Professions Santé Ontario. (2013a). *Comment fonctionne la Garantie d'emploi pour les diplômés en soins infirmiers?*. Consulté en ligne le 2 août 2013, à <http://www.healthforceontario>

[.ca/fr/Home/Employeurs/Garantie_d%E2%80%99emploi_des_dipl%C3%B4m%C3%A9s_en_soins_infirmiers/Aper%C3%A7u_du_programme](http://www.healthforceontario.ca/fr/Home/Employeurs/Garantie_d%E2%80%99emploi_des_dipl%C3%B4m%C3%A9s_en_soins_infirmiers/Aper%C3%A7u_du_programme)

Professions Santé Ontario. (2013b). *Foire aux questions*. Consulté en ligne le 2 août 2013, à http://www.healthforceontario.ca/fr/Home/Employeurs/Garantie_d%E2%80%99emploi_des_dipl%C3%B4m%C3%A9s_en_soins_infirmiers/Foire_aux_questions

Registered Nurses Association of Ontario. (2003). *Survey of Casual and Part-Time Registered Nurses in Ontario*. Consulté en ligne le 4 septembre 2013, à http://rnao.ca/sites/rnao-ca/files/storage/related/713_RNAO_part_time_casual_report.pdf

Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319-339.

Romyn, D. M., Linton, N., Giblin, C., Hendrickson, B., Houger Limacher, L., Murray, C., et collab. (2009). Successful transition of the new graduate nurse. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 6(1)

Stake, R. (1995). *The art of case study research* (pp. 49-68). Thousand Oaks, CA: Sage.

Stone, P.W., et collab. (2006). Comparison of nurse, system and quality patient care outcomes in 8-hour and 12-hour shifts. *Med Care*, 44, 1099-106

Stordeur, S., D'Hoore, W., Hasselhorn, H. M., Müller, B. H., Tackenberg, P., Kümmerling, A., et collab. (2007). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57(1), 45-58.

Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: Understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 497-509.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?. *Recherches Qualitatives*, 5, 38-45.

Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.

Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.

Weidner, A., Graham, C., Smith, J., Aitken, J. & Odell, J. (2012). Alberta: Evaluation of Nursing Retention and Recruitment Programs. *Nursing Leadership*, 25(Sp), 130-147.

- Westendorf, J. J. (2007). The nursing shortage: Recruitment and retention of current and future nurses. *Plastic Surgical Nursing*, 27(2), 93-97.
- Williams, C. R., Labig Jr., C. E., & Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 163-172.
- World Health Organization. (2012). *Classifying health workers: Mapping occupations to the international standard classification*. Consulté en ligne le 30 avril 2012, à http://www.who.int/hrh/statistics/Health_workers_classification.pdf
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods 4th ed*. Thousand Oaks, Sage.

Annexe A : Approbation éthique du Comité d'éthique de la recherche de l'Hôpital Montfort

713, chemin Montréal Road, Ottawa, ON K1K 0T2
Tél./Tel.: 613-746-4621 Téléc./Fax: 613-748-4914
hopitalmontfort.com



Un hôpital d'enseignement
affilié à l'Université d'Ottawa
A teaching hospital affiliated
with the University of Ottawa

Avis d'approbation éthique Comité d'éthique de la recherche de l'Hôpital Montfort

Le 14 novembre 2012 :

Chercheur principal :

Vicki Sabourin
Étudiante à la maîtrise
École de gestion Telfer
Université d'Ottawa
[redacted]

Superviseur :

Douglas Angus
Professeur
École de gestion Telfer
[redacted]

Titre du projet : « Évaluation des procédures utilisées pour les stratégies de recrutement à l'Hôpital Montfort pour les infirmières autorisées : une étude de cas »

Numéro du dossier : [redacted]

En concordance avec l'énoncé des trois conseils et les lois et règlements applicables en Ontario, je confirme que le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) de l'Hôpital Montfort a étudié et approuvé votre demande d'approbation éthique pour une période d'un an.

Le protocole de l'étude ne peut être modifié sans une approbation préalable du CÉR sauf s'il est question de la sécurité immédiate des participants ou de logistique administrative comme un changement de numéro de téléphone. Vous devez aviser le CÉR immédiatement de tout changement, événement indésirable ou nouvelle information pouvant augmenter le risque de l'étude, modifier le cours de l'étude ou atteindre la sécurité des participants. Les modifications au projet et aux outils de recrutement doivent être soumises au CÉR.

Veuillez nous acheminer quatre semaines avant la date d'échéance de cet avis d'approbation, un rapport final afin de fermer le dossier ou de faire une demande de renouvellement de l'étude.

Si vous avez des questions, vous pouvez communiquer avec [redacted] coordonnateur du CÉR de l'Hôpital Montfort, au [redacted] ou par courriel à ethique@montfort.on.ca.

[redacted]
[redacted]
Présidente du Comité d'éthique de la recherche — Hôpital Montfort

Annexe B : Approbation déontologique du Comité d'éthique de la recherche de l'Université d'Ottawa

Numéro de dossier: [REDACTED]

Date (mm/jj/aaaa): 12/06/2012



Université d'Ottawa
Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche

University of Ottawa
Office of Research Ethics and Integrity

Certificat d'approbation déontologique

CÉR Sciences sociales et humanités

Chercheur principal / Superviseur / Co-chercheur(s) / Étudiant(s)

<u>Prénom</u>	<u>Nom de famille</u>	<u>Affiliation</u>	<u>Rôle</u>
Doug	Angus	École de gestion / École de gestion	Superviseur
Vicki	Sabourin	École de gestion / École de gestion	Étudiant-chercheur

Numéro du dossier: [REDACTED]

Type du projet: Thèse de maîtrise

Titre: Évaluation des procédures utilisées pour les stratégies de recrutement à l'Hôpital Montfort pour les infirmières autorisées: une étude de cas.

Date d'approbation (mm/jj/aaaa)	Date d'expiration (mm/jj/aaaa)	Approbation
12/06/2012	12/05/2013	Ia

(Ia: Approbation complète, Ib: Autorisation préliminaire de libération de fonds de recherche)

Conditions Spéciales / Commentaires:

N/A

**Université d'Ottawa**

Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche

University of Ottawa

Office of Research Ethics and Integrity

La présente confirme que le Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'Université d'Ottawa identifié ci-dessus, opérant conformément à l'Énoncé de politique des Trois conseils et toutes autres lois et tous règlements applicables de l'Ontario, a examiné et approuvé la demande d'approbation déontologique du projet de recherche ci-nommé. L'approbation est valide pour la durée indiquée plus haut et est sujette aux conditions énumérées dans la section intitulée "Conditions Spéciales / Commentaires".

Lors de l'étude, le protocole ne peut être modifié sans approbation préalable écrite du CER sauf si le sujet doit être retiré en raison d'un danger immédiat ou s'il s'agit d'un changement ayant trait à des éléments administratifs ou logistiques de l'étude comme par exemple un changement de numéro de téléphone. Les chercheurs doivent aviser le CER dans les plus brefs délais de tout changement pouvant augmenter le niveau de risque aux participants ou affecter considérablement le déroulement du projet. Ils devront aussi rapporter tout événement imprévu et / ou dommageable et devront soumettre toutes les nouvelles informations pouvant nuire à la conduite du projet et/ou à la sécurité des participants. Toutes modifications apportées au projet, aux lettres d'information / formulaires de consentement ainsi qu'aux documents de recrutement doivent être soumises pour approbation à ce Service en utilisant le document intitulé "Modification au projet de recherche" au: <http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/formulaires.html>.

Veuillez soumettre un rapport annuel au Responsable de la déontologie en recherche, quatre semaines avant la date d'échéance indiquée afin de fermer le dossier ou demander un renouvellement de l'approbation déontologique. Le document nécessaire est disponible en ligne au: <http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/formulaires.html>.

Pour toutes questions, vous pouvez communiquer avec le bureau de déontologie en composant le poste 5387 ou en nous contactant par courriel à: ethics@uOttawa.ca.

Signature:

[REDACTED]

[REDACTED]

Responsable de la déontologie en recherche

Pour [REDACTED], Président du CER en Sciences et sciences de la santé

Annexe C : Courriels d'invitation pour la participation à l'étude

Premier courriel d'invitation, envoyé aux infirmières autorisées nouvellement embauchées à l'Hôpital Montfort – Envoyé par les ressources humaines de l'Hôpital Montfort (version française)

Bonjour à tous et à toutes,

Vous êtes invité(e)s à participer à une étude dans le cadre d'un projet de thèse de maîtrise menée par moi-même, Vicki Sabourin, étudiante à la maîtrise à l'École de gestion Telfer et infirmière autorisée de formation, sous la supervision du professeur Douglas Angus. Le but de cette étude est d'évaluer les procédures utilisées pour les stratégies de recrutement en place à l'Hôpital Montfort pour recruter les infirmières autorisées à l'aide de l'identification de facilitateurs, de barrières et de recommandations.

Nous cherchons à rencontrer des infirmières autorisées ou des infirmiers autorisés qui ont été embauché(e)s à l'Hôpital Montfort dans les derniers 6 mois afin d'en savoir plus sur les perceptions et la vision de l'approche et des stratégies de recrutement à l'Hôpital Montfort. Toutes les informations que vous partagerez seront gardées confidentielles. Votre participation est volontaire. Les entrevues seront d'une durée de 45 minutes à 1 heure et seront effectuées selon vos disponibilités, hors des heures de travail à l'endroit qui vous convient. Veuillez noter que ce projet de thèse de maîtrise est indépendant des ressources humaines de l'Hôpital Montfort. En partageant vos opinions, vous aurez l'occasion de réfléchir sur vos expériences liées au processus de recrutement à l'Hôpital Montfort. De plus, un rapport final des résultats obtenus sera aussi remis aux ressources humaines de l'Hôpital Montfort.

Je vous invite à communiquer avec moi par courriel pour convenir d'un temps opportun pour une rencontre. Vous pouvez aussi me contacter si vous avez d'autres questions concernant cette étude.

Je vous remercie de votre contribution à ce projet, qui vous permettra de partager vos opinions par rapport aux stratégies de recrutement utilisées à l'Hôpital Montfort.

Vicki Sabourin

(version anglaise)

Hello to all,

You are invited to participate in a study related to a master's thesis project conducted by myself, Vicki Sabourin, student in the Masters of Science in Health Systems at the Telfer School of Management and Registered Nurse by training, under the supervision of Professor Douglas Angus. The purpose of this study is to evaluate the recruitment process and strategies in place at the Montfort Hospital to recruit Registered Nurses with the identification of the facilitators, barriers and recommendations.

We are looking to interview Registered Nurses that were hired within the past 6 months at the Montfort Hospital in order to learn more on the perceptions and the vision of the recruitment strategies at the Montfort Hospital. The information shared will be kept confidential. Your participation is voluntary. The interviews will be 45 minutes to 1 hour and will be conducted in a convenient time and place for you, outside working hours. Please note that this master's thesis project is independent of the human resources at the Montfort Hospital. You will have the opportunity to reflect on your experiences related to the recruitment process at the Montfort Hospital by participating in this study. Furthermore, a final report of the results will be given to the human resources at the Montfort Hospital.

You are invited to contact me by email to schedule an interview. You may also contact me if you have further questions related to this study.

I thank you for your contribution in this project.

Vicki Sabourin

Premier courriel de rappel

Bonjour,

Vous avez été sollicité dernièrement pour participer à un projet de maîtrise ayant comme but d'évaluer les procédures utilisées pour les stratégies de recrutement mises en place à l'Hôpital Montfort pour les infirmières autorisées. Par la présente, je désire vous réitérer l'importance de votre contribution à la réussite de ce projet. Ce projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche de l'Hôpital Montfort et de l'Université d'Ottawa.

Voici les critères importants de ce projet de recherche:

- Votre contribution à ce projet consiste à participer à une rencontre d'environ 45 minutes à l'endroit de votre choix et selon vos disponibilités, hors des heures de travail.
- Votre participation est volontaire.
- Les informations partagées seront gardées confidentielles.
- Vous aurez l'occasion de réfléchir sur vos expériences liées au processus de recrutement à l'Hôpital Montfort.

Si vous avez déjà démontré votre intérêt pour ce projet de recherche, je vous remercie. Sinon, je vous invite à communiquer avec moi par courriel pour convenir d'un temps opportun pour une rencontre.

Merci à l'avance de l'intérêt que vous porterez à ce projet de recherche.

Au plaisir d'échanger avec vous,

Vicki Sabourin

Deuxième et dernier courriel de rappel

Bonjour,

Vous avez été invité(e)s récemment à participer à un projet de maîtrise en lien avec les stratégies de recrutement utilisées pour les infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort. Votre participation à ce projet de thèse de maîtrise consiste simplement à participer à une entrevue d'une durée maximale de 45 minutes. Je vous invite à me contacter par courriel ou par téléphone pour convenir d'un temps de rencontre selon vos disponibilités.

Sachez que seule votre participation à ce projet de maîtrise permettra la réussite de cette thèse de recherche. Vous aurez l'occasion de réfléchir sur vos expériences liées au processus de recrutement à l'Hôpital Montfort.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter.

Encore une fois, je vous remercie de votre participation.

Vicki Sabourin

Annexe D : Guide d'entrevue – IA nouvellement embauché(e)s

1. Pour commencer, parlez-moi de votre carrière infirmière pour que je puisse avoir une idée de votre parcours comme infirmière.

Question exploratoire : Depuis combien de temps pratiquez-vous les soins infirmiers? Depuis combien de temps travaillez-vous à l'Hôpital Montfort? Avez-vous travaillé ailleurs? Où? Dans quel département travaillez-vous actuellement? Quel est votre degré de scolarité?

2. Pouvez-vous me parler de votre expérience avec le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort?

3. Êtes-vous au courant des stratégies de recrutement que l'Hôpital Montfort met en place? Si oui, quelles sont ces stratégies?

Question exploratoire : Pouvez-vous me nommer ces stratégies? Sinon, connaissez-vous des programmes de recrutement utilisés par l'Hôpital Montfort?

4. Quelles stratégies de recrutement ont attiré votre attention? (ex. annonces publicitaires)

Question exploratoire : Par qui avez-vous été approché?

5. Qu'est-ce qui vous a incité à travailler pour l'Hôpital Montfort?

6. Quel est le programme de recrutement qui a servi à votre processus d'embauche à l'Hôpital Montfort?

7. Quels sont les principaux atouts/facilitateurs liés aux stratégies de recrutement utilisées par l'Hôpital Montfort?

8. Quelles barrières pourraient prévenir (décourager) une infirmière à travailler à Montfort?

9. Quelles recommandations donneriez-vous au personnel d'embauche de l'Hôpital Montfort quant à la façon de recruter et d'attirer plus d'infirmières?

Question exploratoire : Qu'est-ce que vous auriez aimé? Quelle est votre perception quant à ce qui attire les autres à travailler pour l'Hôpital Montfort? Qu'est-ce que vos collègues ont à partager par rapport à ces recommandations?

10. Avez-vous déjà recommandé d'autres infirmières à travailler pour l'Hôpital Montfort? Si oui, quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez incité d'autres infirmières à rejoindre l'Hôpital Montfort?

11. Afin de subvenir à la demande d'infirmières, croyez-vous qu'il y ait des efforts à mettre ailleurs que sur les stratégies de recrutement actuellement utilisées?
12. Connaissez-vous des stratégies de recrutement utilisées ailleurs qui pourraient être bénéfiques pour l'Hôpital Montfort? Lesquelles?
13. Pour des fins (de) statistiques, dans quel groupe d'âge vous situez-vous? (20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60, 61-65)
14. Ceci met fin aux questions. Avez-vous des questions ou des commentaires à partager?

Annexe E : Guide d'entrevue – Infirmières et infirmiers autorisé(e)s ayant participé au processus de recrutement de l'Hôpital Montfort, mais ayant décidé d'aller travailler ailleurs

1. Pour commencer, parlez-moi de votre carrière infirmière pour que je puisse avoir une idée de votre parcours comme infirmière.

Question exploratoire : Depuis combien de temps pratiquez-vous les soins infirmiers? Avez-vous travaillé ailleurs? Où? Dans quel département travaillez-vous actuellement? Quel est votre degré de scolarité?

2. Pouvez-vous me parler de votre expérience avec le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort?

3. Êtes-vous au courant des stratégies de recrutement que l'Hôpital Montfort met en place? Si oui, quelles sont ces stratégies?

Question exploratoire : Pouvez-vous me nommer ces stratégies? Sinon, connaissez-vous des programmes de recrutement utilisés par l'Hôpital Montfort?

4. Quelles stratégies de recrutement ont attiré votre attention? (ex. annonces publicitaires)

Question exploratoire : Par qui avez-vous été approché?

5. Qu'est-ce qui vous a incité à travailler ailleurs plutôt qu'à l'Hôpital Montfort?

Question exploratoire : Quelles stratégies de recrutement ont attiré votre attention ailleurs? Est-ce que vous suggérez cette stratégie au personnel d'embauche de l'Hôpital Montfort?

6. Quels sont les principaux atouts/facilitateurs liés aux stratégies de recrutement utilisées par l'Hôpital Montfort?

7. Quelles barrières pourraient prévenir (décourager) une infirmière à travailler à Montfort?

8. Quelles recommandations donneriez-vous au personnel d'embauche de l'Hôpital Montfort quant à la façon de recruter et d'attirer plus d'infirmières?

Question exploratoire : Qu'est-ce que vous auriez aimé? Quelle est votre perception quant à ce qui attire les autres à travailler pour l'Hôpital Montfort?

9. Afin de subvenir à la demande d'infirmières, croyez-vous qu'il y ait des efforts à mettre ailleurs que sur les stratégies de recrutement actuellement utilisées?

10. Connaissiez-vous des stratégies de recrutement utilisées ailleurs qui pourraient être bénéfiques pour l'Hôpital Montfort? Lesquelles?

11. Pour des fins (de) statistiques, dans quel groupe d'âge vous situez-vous? (20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60, 61-65)
12. Ceci met fin aux questions. Avez-vous des questions ou des commentaires à partager?

Annexe F : Guide d’entrevue - Étudiants de 4^e année du programme francophone des sciences infirmières à l’Université d’Ottawa qui ont choisi de faire un stage de consolidation ailleurs qu’à l’Hôpital Montfort

1. Pour commencer, parlez-moi de votre choix de stage de consolidation.

Question exploratoire : Pourquoi avez-vous choisi cet établissement de santé pour votre stage de consolidation? Avez-vous obtenu votre premier choix de stage? Quel était votre premier choix de stage et pourquoi?

2. Pouvez-vous me parler de vos expériences de stages à l’Hôpital Montfort?

Question exploratoire : Avez-vous aimé vos expériences?

3. Êtes-vous au courant des stratégies de recrutement que l’Hôpital Montfort met en place? Si oui, quelles sont ces stratégies?

Question exploratoire : Pouvez-vous me nommer ces stratégies? Sinon, connaissez-vous des programmes de recrutement utilisés par l’Hôpital Montfort?

4. Qu’est-ce qui vous a incité à faire votre stage de consolidation ailleurs plutôt qu’à l’Hôpital Montfort?

Question exploratoire : Quelles stratégies de recrutement ont attiré votre attention ailleurs? Est-ce que vous suggérez cette stratégie au personnel d’embauche de l’Hôpital Montfort?

5. Quels sont les principaux atouts/facilitateurs liés aux stratégies de recrutement utilisées par l’Hôpital Montfort?

6. Quelles barrières pourraient prévenir (décourager) une infirmière à travailler à Montfort?

7. Quelles recommandations donneriez-vous au personnel d’embauche de l’Hôpital Montfort quant à la façon de recruter et d’attirer plus d’étudiants infirmiers?

Question exploratoire : Qu’est-ce que vous auriez aimé? Quelle est votre perception quant à ce qui attire les autres à travailler pour l’Hôpital Montfort?

8. Afin de subvenir à la demande d’infirmières, croyez-vous qu’il y ait des efforts à mettre ailleurs que sur les stratégies de recrutement actuellement utilisées?

9. Connaissez-vous des stratégies de recrutement utilisées ailleurs qui pourraient être bénéfiques pour l’Hôpital Montfort? Lesquelles?

10. Serait-il encore possible pour vous de travailler à l'Hôpital Montfort à la suite de votre graduation? Dans quelles circonstances?
11. Pour des fins (de) statistiques, dans quel groupe d'âge vous situez-vous? (20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60, 61-65)
12. Ceci met fin aux questions. Avez-vous des questions ou des commentaires à partager?

Annexe G : Guide d'entrevue – Intervenants clés

1. Pour commencer, parlez-moi de votre implication/rôle au niveau des processus de recrutement de l'Hôpital Montfort et de vos expériences en recrutement des infirmières autorisées?

Question exploratoire : Depuis combien de temps contribuez-vous au processus de recrutement? Depuis combien de temps travaillez-vous à l'Hôpital Montfort? Avez-vous travaillé ailleurs? Où? Avez-vous d'autres expériences en ressources humaines? Quel est votre degré de scolarité?

2. Pouvez-vous me parler des stratégies, programmes ou activités de recrutement actuellement utilisés pour les infirmières autorisées à l'Hôpital Montfort? Si oui, quelles sont ces stratégies?

Question exploratoire : Pouvez-vous me nommer ces stratégies?

3. Quels groupes d'infirmières ciblez-vous le plus avec vos stratégies de recrutement?

Question exploratoire : ex. nouveaux diplômés, infirmières d'expérience, etc.

4. Est-ce que les infirmières ont l'occasion de contribuer aux différentes stratégies de recrutement utilisées par l'Hôpital Montfort?

Question exploratoire : Comment les infirmières peuvent-elles contribuer? Peuvent-elles partager leurs opinions? Qui d'autres peut s'impliquer?

5. D'après vous, quels sont les principaux atouts/facilitateurs liés aux stratégies de recrutement utilisées par l'Hôpital Montfort?

6. D'après vous, quelles barrières pourraient prévenir (décourager) une infirmière à travailler à Montfort?

7. Quelles recommandations donneriez-vous au personnel d'embauche de l'Hôpital Montfort quant à la façon de recruter et d'attirer plus d'infirmières?

Question exploratoire : Quelle est votre perception quant à ce qui attire les autres à travailler pour l'Hôpital Montfort? Qu'est-ce que vos collègues ont à partager face à ces recommandations?

8. Afin de subvenir à la demande d'infirmières, croyez-vous qu'il y ait des efforts à mettre ailleurs que sur les stratégies de recrutement actuellement utilisées?

9. Connaissez-vous des stratégies de recrutement utilisées ailleurs qui pourraient être bénéfiques pour l'Hôpital Montfort? Lesquelles?

10. Ceci met fin aux questions. Avez-vous des questions ou des commentaires à partager?

Annexe H : Formulaire de consentement pour les IA et étudiants

Titre de l'étude : Évaluation des procédures utilisées pour les stratégies de recrutement à l'Hôpital Montfort pour les infirmières autorisées : une étude de cas

Chercheuse :

Vicki Sabourin

Étudiante à la maîtrise ès sciences en systèmes de santé, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa,

tél. [REDACTED]

Courriel: [REDACTED]

Directeur de thèse :

Douglas Angus

Professeur titulaire, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa,

tél. [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Il n'y a aucun conflit, apparent ou réel entre la chercheuse, le directeur de thèse et l'Hôpital Montfort.

Invitation à participer: Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-haut qui est menée par Vicki Sabourin sous la direction du professeur Douglas Angus. Ce projet de recherche est indépendant des ressources humaines de l'Hôpital Montfort. Il n'y a aucune source de financement pour ce projet de thèse de maîtrise.

But de l'étude: Le but de l'étude consiste à évaluer les procédures utilisées pour les stratégies de recrutement en place à l'Hôpital Montfort pour attirer les infirmières autorisées par l'entremise des commentaires et des expériences vécues par celles-ci.

Participation: Ma participation consistera essentiellement à participer à une entrevue de 45 minutes à une heure où je serai invité(e) à répondre à des questions concernant ma participation aux programmes de recrutement de l'Hôpital Montfort. La séance d'entrevue est prévue pour (*lieu, date et heure de chaque session*). Je suis conscient(e) que les entrevues seront enregistrées à l'aide d'un magnétophone.

Risques: Je comprends que puisque ma participation à cette recherche implique que je partage de l'information sur mes expériences personnelles suite aux processus de recrutement de l'Hôpital Montfort, il est possible qu'elle crée un inconfort par rapport aux commentaires que je désire partager. J'ai reçu l'assurance de la chercheuse que tout sera fait en vue de minimiser ces risques. J'ai le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de me retirer de l'étude sans conséquence négative. Je comprends que je donne volontairement de mon temps pour répondre à l'entrevue.

Avantages: Le partage de mes opinions par rapport aux programmes de recrutement utilisés à l'Hôpital Montfort, me permettra de réfléchir sur mes expériences vécues en lien avec le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort. Ma participation sera aussi bénéfique pour l'étudiante qui mène son projet de thèse de maîtrise.

Critères d'inclusion: Les infirmier(ère)s autorisé(e)s embauché(e)s à l'Hôpital Montfort dans les derniers six mois, les infirmier(ère)s autorisé(e)s ayant passé par le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort mais ayant choisi de travailler à un autre hôpital et les étudiant(e)s de 4^e année du programme de sciences infirmières francophone à l'Université d'Ottawa qui ont choisi de faire un stage de consolidation ailleurs qu'à l'Hôpital Montfort sont jugés admissibles à la participation de cette recherche. Ils seront sélectionnés selon le critère de premier arrivé, premier traité.

Confidentialité et anonymat: J'ai l'assurance de la chercheuse que l'information que je partagerai avec elle restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour les projets

et publications reliés à la thèse de maîtrise de l'étudiante ainsi que pour aider à formuler des recommandations au personnel d'embauche de l'Hôpital Montfort. Afin de protéger l'anonymat, les données recueillies ne seront pas associées à votre nom. Un code unique vous sera attribué pour l'enregistrement de votre entrevue et pour la transcription de l'entrevue. Les résultats utilisés pour la thèse de maîtrise de la chercheuse ne révéleront pas votre identité. Des citations directes tirées de votre entrevue pourront être utilisées dans les rapports et les publications reliés à cette étude. Ces citations ne seront pas associées à votre nom ni à votre poste spécifique actuel, mais plutôt à une désignation générale (infirmière autorisée, gestionnaire clinique).

Conservation des données: Les données recueillies à l'aide de magnétophones, les transcriptions des entrevues seront conservées de façon sécuritaire dans un endroit fermé à clé à l'Université d'Ottawa. La liste de codes sera conservée dans un endroit fermé à clé à l'Université d'Ottawa, séparée des données de recherche, afin de protéger l'anonymat des données en cas de perte ou de vols des données de la recherche. Les données seront entreposées sur une clé USB et seront accessibles à l'aide d'un mot de passe seulement. Les données ne pourront être consultées que par la chercheuse, les directeurs de thèse de maîtrise, la personne qui fera la transcription des fichiers audio ainsi qu'un autre étudiant qui agira en tant que cocodeur des données. Ces personnes devront signer une entente de confidentialité avant d'avoir accès aux données de l'étude. Les données recueillies seront conservées pendant cinq ans après la fin de cette étude et seront effacées (documents audio, transcriptions) ou déchiquetées (documents papier) à la suite de cette période de temps.

Participation volontaire: Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions sans conséquence négative. Si je choisis de me retirer de l'étude, je pourrai aviser les chercheurs d'inclure ou non les données recueillies dans leur rapport écrit.

Acceptation: Je, _____, accepte de participer à cette recherche menée par Vicki Sabourin de l'école de gestion Telfer. La recherche est supervisée par le professeur Douglas Angus.

Je souhaite que la transcription de mon entrevue, protégée par un mot de passe, me soit envoyée pour lecture par courriel à l'adresse suivante : _____. Cette adresse courriel peut être utilisée pour d'autres échanges avec la chercheuse.

Pour tous renseignements additionnels concernant cette étude, je peux communiquer avec l'étudiante ou le directeur de thèse de maîtrise.

Pour tous renseignements sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca. Je peux aussi m'adresser au secrétariat du Comité d'éthique au bureau 2D135 de l'Hôpital Montfort et à l'adresse électronique ethique@montfort.on.ca.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant: *(Signature)*

Date: *(Date)*

Signature de la chercheuse : *(Signature)*

Date: *(Date)*

Annexe I : Formulaire de consentement pour les intervenants clés

Titre de l'étude : Évaluation des procédures utilisées pour les stratégies de recrutement à l'Hôpital Montfort pour les infirmières autorisées : une étude de cas

Chercheuse :

Vicki Sabourin

Étudiante à la maîtrise ès sciences en systèmes de santé, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa,

tél. [REDACTED]

Courriel: [REDACTED]

Directeur de thèse :

Douglas Angus

Professeur titulaire, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa,

tél. [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Il n'y a aucun conflit, apparent ou réel entre la chercheuse, le directeur de thèse et l'Hôpital Montfort.

Invitation à participer: Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-haut qui est menée par Vicki Sabourin sous la direction du professeur Douglas Angus. Ce projet de recherche est indépendant des ressources humaines de l'Hôpital Montfort. Il n'y a aucune source de financement pour ce projet de thèse de maîtrise.

But de l'étude: Le but de l'étude consiste à évaluer les procédures utilisées pour les stratégies de recrutement en place à l'Hôpital Montfort pour attirer les infirmières autorisées par l'entremise des commentaires et des expériences vécues par celles-ci.

Participation: Ma participation consistera essentiellement à participer à une entrevue de 45 minutes à une heure où je serai invité(e) à répondre à des questions concernant ma participation aux programmes de recrutement de l'Hôpital Montfort. La séance d'entrevue est prévue pour (*lieu, date et heure de chaque session*). Je suis conscient(e) que les entrevues seront enregistrées à l'aide d'un magnétophone.

Risques: Je comprends que puisque ma participation à cette recherche implique que je partage de l'information sur les efforts mis en place par l'Hôpital Montfort envers les processus de recrutement, il est possible qu'elle crée un inconfort par rapport aux commentaires que je désire partager. J'ai reçu l'assurance de la chercheuse que tout sera fait en vue de minimiser ces risques et que les informations partagées ne seront pas associées à mon nom ou à mon rôle dans l'hôpital. J'ai le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de me retirer de l'étude sans conséquence négative. J'ai aussi le droit de demander à la chercheuse de retirer certaines informations de mon document de transcription. Je comprends que je donne volontairement de mon temps pour répondre à l'entrevue.

Avantages: Le partage d'informations liées aux programmes de recrutement utilisés à l'Hôpital Montfort, me permettra de réfléchir sur les efforts mis en place en lien avec le processus de recrutement de l'Hôpital Montfort. Ma participation sera aussi bénéfique pour l'étudiante qui mène son projet de thèse de maîtrise.

Critères d'inclusion: Les intervenants clés (personnel des ressources humaines, gestionnaire clinique, etc.) étroitement impliqués avec les stratégies de recrutement utilisées à l'Hôpital Montfort sont jugés admissibles à participer à cette étude.

Confidentialité et anonymat: J'ai l'assurance de la chercheuse que l'information que je partagerai avec elle restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour les projets

et publications reliés à la thèse de maîtrise de l'étudiante ainsi que pour aider à formuler des recommandations au personnel d'embauche de l'Hôpital Montfort. Afin de protéger l'anonymat, les données recueillies ne seront pas associées à votre nom. Un code unique vous sera attribué pour l'enregistrement de votre entrevue et pour la transcription de l'entrevue. Les résultats utilisés pour la thèse de maîtrise de la chercheuse ne révéleront pas votre identité. Des citations directes tirées de votre entrevue pourront être utilisées dans les rapports et les publications reliés à cette étude. Ces citations ne seront pas associées à votre nom ni à votre poste spécifique actuel mais plutôt à un intervenant clé aux stratégies de recrutement à l'Hôpital Montfort.

Conservation des données: Les données recueillies à l'aide de magnétophones, les transcriptions des entrevues seront conservées de façon sécuritaire dans un endroit fermé à clé à l'Université d'Ottawa. La liste de codes sera conservée dans un endroit fermé à clé à l'Université d'Ottawa, séparée des données de recherche, afin de protéger l'anonymat des données en cas de perte ou de vols des données de la recherche. Les données seront entreposées sur une clé USB et seront accessibles à l'aide d'un mot de passe seulement. Les données ne pourront être consultées que par la chercheuse, les directeurs de thèse de maîtrise, la personne qui fera la transcription des fichiers audio ainsi qu'un autre étudiant qui agira en tant que cocodeur des données. Ces personnes devront signer une entente de confidentialité avant d'avoir accès aux données de l'étude. Les données recueillies seront conservées pendant cinq ans après la fin de cette étude et seront effacées (documents audio, transcriptions) ou déchiquetées (documents papier) suite à cette période de temps.

Participation volontaire: Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions sans conséquence négative. Si je choisis de me retirer de l'étude, je pourrai aviser les chercheurs d'inclure ou non les données recueillies dans leur rapport écrit.

Acceptation: Je, _____, accepte de participer à cette recherche menée par Vicki Sabourin de l'école de gestion Telfer. La recherche est supervisée par le professeur Douglas Angus.

Je souhaite que la transcription de mon entrevue, protégée par un mot de passe, me soit envoyée pour lecture par courriel à l'adresse suivante : _____. Cette adresse courriel peut être utilisée pour d'autres échanges avec la chercheuse.

Pour tous renseignements additionnels concernant cette étude, je peux communiquer avec l'étudiante ou le directeur de thèse de maîtrise.

Pour tous renseignements sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca. Je peux aussi m'adresser au secrétariat du Comité d'éthique au bureau 2D135 de l'Hôpital Montfort et à l'adresse électronique ethique@montfort.on.ca.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant: *(Signature)*

Date: *(Date)*

Signature de la chercheuse : *(Signature)*

Date: *(Date)*

Annexe J : Matrice de codes

- **Barrières**

- **Aspects de l'Hôpital**
 - Francophonie, bilingue
 - Jeunes travailleurs
 - Langue parlée à l'Hôpital
 - Lieu de l'Hôpital
 - Organisation
 - Processus administratifs
 - Soins offerts
- **Conditions de travail**
 - 12 heures
 - Formation
 - Personnel
 - Respect horaire des étudiants
 - Travail d'équipe
- **Post-embauche**
 - Confort
 - Déménagement
 - Orientation
- **Processus RH**
 - Entrevues
 - Incertitude du contenu de l'entrevue
 - Équivalence Qué-Ont
 - Explication du poste
 - Manque d'ancienneté pour spécialité, exigences
 - Perte de contact avec personnes clés
 - Manque de postes
 - Manque de suivi
 - Manque de support
 - Moyens de communication
 - Temps d'attente
- **Recrutement**
 - Bourses
 - Foire de recrutement
 - Programme de recrutement
- **Stage**
 - Stage de consolidation

- **Facilitateurs**

- **Attributs de l'Hôpital**
 - Beauté de l'Hôpital
 - Amical
 - Francophonie
 - Histoire
 - Jeune équipe

- Lieu de l'Hôpital
- Notes bilingues au dossier
- Propreté
- Proximité avec l'U d'Ottawa
- Proximité du domicile
- Réputation de bons soins
- **Conditions de travail**
 - Accessibilité aux matériels médicaux
 - Temps supplémentaire non obligatoire
 - Formations
 - Offres de postes à temps plein
 - Organisation
 - Rapidité des soins à l'urgence
 - Salaire
 - Travail d'équipe
- **Post-embauche**
 - Adaptation à l'horaire des étudiants
 - Confort
 - Orientation
 - Suivi des phases
- **Processus RH**
 - Contact avec RH
 - Détails des postes
 - Entrevue
 - Liste de formations nécessaires distribuée
 - Proactivité
 - Examen pour spécialité
 - Moyens de communication
 - Possibilités d'emploi pour nouvelles IA
 - Rapidité du processus d'embauche
- **Recrutement**
 - Bouche à oreille
 - Bourses
 - Clarification
 - CV papier
 - Déplacement
 - Entregent du personnel
 - Entrevues sur place
 - Gestionnaire
 - Images attirantes
 - Informations reçues de la gestionnaire
 - Matériaux distribués
 - Remboursement
 - Site Web
 - Visites de l'Hôpital
 - Stages

- **Recommandations**

- **Conditions de travail**
 - 12 heures
 - Accommoder les étudiants
 - Besoins spéciaux
 - Formations
- **Embauche**
 - Définir les rôles
 - Durée HFO
 - Entrevue
 - Explications du poste
 - Support des gestionnaires
- **Post-embauche**
- **Recrutement**
 - Babillard Université
 - Bilinguisme
 - CV papier
 - Journées visites de l'Hôpital
 - Matériaux de recrutement
 - Parler carrière
 - Parler d'Ottawa
 - Parler formation
 - Pousser plus
 - Processus de recrutement
 - Groupes recrutés
 - Parler des spécialités
 - Parler HFO et aides soignantes
 - Portes ouvertes
 - Présentation dans les classes
 - Utilisation des courriels
 - Visiter les cégeps
 - Programmes de recrutement
 - Stage cohorte anglophone

- **Stratégies de recrutement**

- **Activités**
 - Annonces publicitaires
 - Bouche à oreille
 - Communication avec universités
 - Courriel
 - Foires d'emplois
 - Entrevues sur place
 - Groupes ciblés
 - Personnes présentes
 - Recrutement pour stage de consolidation

- Temps ciblé
- Portes ouvertes
 - Accepte CV papier
- Postes à l'interne
- Présentations aux classes de sc. infirmières
 - Entrevues
 - Groupe ciblé
- Site Internet Montfort
- Stage de consolidation
- Visites de l'Hôpital
- **Matériaux de recrutement**
- **Programmes et activités ayant le plus d'impact**
- **Programmes**
 - Aides soignantes
 - Bourses
 - HFO

- **Données démographiques**

- Arrêt HFO
- Date d'embauche à l'Hôpital Montfort
- Date d'obtention de la licence infirmière
- Études actuelles
- Expériences de travail
- Groupe d'âge
- Lieu de stage de consolidation
- Lieu d'étude
- Lieu du domicile
- Poste occupé