

Stratégies pour la main-d'œuvre en santé

Trouver l'équilibre entre maîtriser les bases et jouer d'audace

Décembre 2022



La demande croissante en soins dépasse le nombre de travailleurs de la santé disponibles et exerce une pression sur les systèmes de santé à l'échelle mondiale. Les organisations de santé doivent réagir en concevant une stratégie exhaustive qui aidera leurs effectifs à répondre aux besoins futurs en matière de capacité.

La crise de la main-d'œuvre

Malgré l'utilisation accrue de la technologie, les soins de santé demeurent principalement un domaine axé sur la personne. Pourtant, l'atout le plus précieux de ce secteur est confronté à une crise généralisée provoquée par l'épuisement grandissant de la main-d'œuvre, un apport insuffisant en ressources humaines et des défis de rétention du personnel.

Ce qu'en dit notre sondage mondial sur le secteur des soins de santé

Notre récent Sondage 2021 auprès des chefs de la direction en soins de santé a confirmé que cette crise est au cœur des préoccupations des dirigeants du secteur de la santé, puisque bon nombre s'inquiètent déjà de leur capacité à répondre à la demande (66 %), à soutenir le mieux-être de la main-d'œuvre (62 %) et à recruter puis conserver des talents (58 %).

Au Canada, nous constatons que ces trois enjeux principaux demeurent bien présents dans le système de santé :

1. **Le défi de l'offre et de la demande** : Les systèmes de soins de santé du monde entier sont confrontés à un avenir où il y aura trop de travail pour les employés qui seront trop peu nombreux. Au Canada, la main-d'œuvre en soins de santé croît deux fois plus rapidement que la main-d'œuvre en général¹. Toutefois, en janvier 2021, ce secteur avait encore plus de postes à combler que tout autre secteur².
2. **Le mieux-être de la main-d'œuvre** : Le nombre élevé de patients, la rareté des ressources et les craintes en matière de sécurité personnelle ont conduit à une augmentation de la fatigue émotionnelle et de l'épuisement chez les professionnels de la santé. L'Ontario Medical Association (OMA) a signalé que 72,9 % des médecins ont connu un certain niveau d'épuisement en 2021³. En outre, plus des deux tiers (67,9 %) du personnel infirmier a indiqué être épuisé dans le cadre d'un sondage mené par l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario (RNAO)⁴.
3. **Le recrutement et la rétention des talents** : La difficulté à maintenir un bassin de talents en santé et à gérer le roulement du personnel s'intensifie. Un récent sondage de la RNAO a révélé que 68,5 % des répondants en soins infirmiers prévoient quitter leur poste actuel au cours des 5 prochaines années⁵, tandis que 12,6 % envisageaient de quitter la profession tout court⁶.

Des mesures à prendre

Il y a du travail à faire au niveau des politiques, de la planification et des fournisseurs pour préparer notre système et donner à notre personnel les moyens d'affronter l'avenir des soins de santé. L'heure est venue pour les organisations de revoir leur stratégie en matière de main-d'œuvre afin de définir une approche globale, réalisable et durable. Cela devrait comprendre un plan visant à travailler différemment dans le cadre d'un modèle collaboratif qui réunit les meilleurs leaders en administration, en clinique, en médecine et en technologie. Pour commencer, les dirigeants peuvent tirer parti des innovations de la stratégie mondiale en matière de main-d'œuvre pour créer des solutions locales qui fonctionnent. Ces solutions devraient ensuite guider l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action en matière de main-d'œuvre pour mobiliser l'ensemble de l'organisation dans ce changement transformationnel.

¹ CMAJ: "Poor health workforce planning is costly, risky and inequitable"

² Global News: "Facing COVID-19 staffing crunch, some Ontario hospitals offer cash bonuses to new nurses"

³ OMA "ontario's doctors report increased burnout, propose five solutions"

⁴⁻⁶ RNAO "Ontario's RN Understaffing Crisis: Impact and Solution"

Notre outil de diagnostic stratégique de la main-d'œuvre en soins de santé

D'après notre expérience, peu d'organisations ont adopté une vision globale de leur main-d'œuvre ou présentent une stratégie solide pour répondre à ses besoins futurs. Toutefois, notre outil de diagnostic stratégique de la main-d'œuvre peut le faire de façon systématique et rigoureuse. En effet, cet outil nous permet de travailler avec des organisations de soins de santé pour comparer la maturité actuelle de la main-d'œuvre d'une organisation ou d'un système de santé aux priorités futures d'une main-d'œuvre ambitieuse. Le diagnostic s'appuie sur les idées principales tirées du livre *Human: Solving the Global Workforce Crisis in Healthcare*, rédigé par Mark Britnell, président mondial et associé principal, Infrastructure, administrations publiques et soins de santé, KPMG International.



- 01 Adoption de nouveaux modèles de soins
- 02 Soutien à la productivité de la main-d'œuvre
- 03 Préparation de la main-d'œuvre au monde numérique
- 04 Accroissement de la main-d'œuvre en soins de santé
- 05 Patients, bénévoles et fournisseurs de services communautaires
- 06 Futurs rôles et perfectionnement de la main-d'œuvre
- 07 Soutien du personnel actuel
- 08 Gestion de la relève et des talents
- 09 Capacité d'exécuter un plan de main-d'œuvre

Nous pouvons vous aider

L'outil fournit une orientation pour éclairer la planification en tirant parti d'une approche multidimensionnelle éprouvée, composée de neuf thèmes qui évaluent la maturité de la main-d'œuvre en fonction des pratiques exemplaires internationales. Son orientation propre aux soins de santé et sa nature stratégique fournissent rapidement des conseils pratiques que l'on peut personnaliser de façon à inclure des parties prenantes ciblées ou une consultation élargie. Les résultats sont très pertinents pour les organisations de soins de santé du système, y compris les autorités régionales, les hôpitaux et les fournisseurs de soins de santé qui cherchent à prioriser la main-d'œuvre dans leur programme de gouvernance.

KPMG aide les organisations et les systèmes de soins de santé du monde entier à comprendre, à planifier et à transformer leurs priorités pour la main-d'œuvre. Nous collaborons avec les dirigeants du secteur des soins de santé pour déterminer et mettre en œuvre leurs priorités stratégiques en matière de main-d'œuvre en harmonisant les objectifs de l'organisation avec les besoins de la main-d'œuvre. Notre équipe tire parti de nos outils exclusifs, de nos partenariats, de nos connaissances et de notre expérience approfondies en soins de santé, ainsi que de points de vue mondiaux, pour constituer une main-d'œuvre prête pour l'avenir et en mesure de fournir des soins de qualité aux patients.



Ce que procure l'outil :

- Une référence en matière de maturité de la main-d'œuvre; un moyen de comparer où en est l'organisation par rapport à ce qu'elle doit atteindre;
- Des orientations sur les priorités futures en matière de main-d'œuvre et leurs justifications;
- Un aperçu des mesures prioritaires que l'organisation peut maîtriser et mettre en œuvre;
- Un autre type de dialogue avec la direction, abordé sous un angle stratégique et visant un changement concret.

Communiquez avec nous

Nous sommes là pour vous aider

Chaque organisation a une banque de talents et des facteurs de demande en soins qui lui sont propres et auront une incidence sur sa stratégie de la main-d'œuvre. Nous sommes impatients de discuter avec vous des détails et des objectifs d'affaires de votre organisation afin de créer ensemble une stratégie globale en la matière.



Deanna Heroux

Associée, Santé et sciences de la vie
Leader nationale, Ressources humaines et
changement organisationnel
416-777-8378
dheroux@kpmg.ca



Gordon Burrill

Associé, Santé et sciences de la vie
Leader national, Soins de santé
416-777-3061
gburrill@kpmg.ca