



World Confederation
for Physical Therapy

Caractéristiques des environnements favorables à la pratique des professionnels de la santé

Contexte

De nombreux systèmes de santé sont caractérisés par la mauvaise qualité de leurs environnements de travail. De tels environnements compromettent la capacité des employeurs d'atteindre leurs objectifs de performance organisationnels. Ils compliquent en outre le recrutement, la motivation et la rétention du personnel soignant. Les surcharges de travail, le sous-équipement, les conditions de travail précaires et les salaires inéquitables comptent parmi les nombreux facteurs affectant la vie et l'efficacité des travailleurs et des professionnels de la santé.

Or, on sait que certaines conditions liées au lieu de travail renforcent la main d'œuvre et facilitent son action, exerçant par contre-coup une influence positive sur les résultats pour les patients et sur la rentabilité des organisations. Ces conditions, dans la mesure où leur existence est garantie par les ressources adéquates (en termes financiers et humains), influencent fortement le recrutement et la fidélisation d'une main-d'œuvre pour la santé compétente et professionnelle et, en dernière analyse, la qualité générale des systèmes de santé. Ces conditions constituent la matrice des «environnements favorables à la pratique» (EFP).

L'instauration d'environnements favorables à la pratique dans les secteurs de la santé de tous les pays est d'une importance primordiale pour garantir aussi bien la sécurité des patients que le bien-être des travailleurs de la santé. Tous les intervenants du secteur de la santé – employeurs ou employés, appartenant au secteur privé ou public, gouvernemental ou non gouvernemental – ont un rôle à jouer et des responsabilités à assumer en matière d'instauration d'environnements favorables à la pratique. C'est grâce à leur action concertée qu'il sera possible de garantir **la qualité au travail pour des soins de qualité**.

La liste de contrôle suivante recense les principales caractéristiques des environnements de travail de qualité au sein desquels évoluent les professionnels de la santé. Cette liste est destinée aux employeurs, aux organisations professionnelles, aux organes de réglementation, aux agences gouvernementales ainsi qu'aux professionnels du secteur de la santé. Elle est conçue comme un outil de référence permettant à ces différents groupes d'évaluer la qualité de leurs environnements de pratique, d'identifier toute carence à ce niveau et de concevoir des mesures correctives. Chacune des caractéristiques implique un ensemble de droits et d'obligations pour les parties prenantes concernées, qu'il s'agisse des employeurs, des employés ou des membres de l'encadrement. Le respect et la considération mutuels sont au cœur du climat organisationnel qui doit être instauré et rigoureusement entretenu.

Environnements favorables à la pratique des professionnels de la santé

Reconnaissance professionnelle

- √ Reconnaître la gamme complète des compétences des professionnels de la santé et octroyer l'autonomie nécessaire à la pleine exploitation de ces compétences.
- √ Promouvoir l'autonomie professionnelle et le contrôle sur la pratique et le rythme de travail.
- √ Reconnaître et récompenser les contributions et la performance des employés.
- √ Évaluer périodiquement le degré de satisfaction des employés et agir en fonction des constatations à cet égard.

Pratiques de management

- √ S'engager pour l'égalité des chances et de traitement.
- √ Offrir une rétribution satisfaisante correspondant à la formation, à l'expérience et aux responsabilités professionnelles des employés.
- √ Instaurer des systèmes efficaces de gestion de la performance.
- √ Proposer des prestations sociales correctes et flexibles.
- √ Impliquer les employés dans les décisions et la planification affectant leur pratique, leur environnement de travail et les soins aux patients.
- √ Encourager des communications ouvertes, la collégialité, le travail d'équipe et les relations de coopération.
- √ Susciter une culture d'équité et de confiance et respect mutuels.
- √ Adopter des politiques et procédures encourageant la dénonciation des fautes professionnelles ou des violations des lois ou règlements dans un esprit constructif.
- √ Définir des profils de postes clairs et compréhensibles.
- √ Promouvoir la transparence dans les prises de décision (le cas échéant).
- √ Mettre en place des procédures de plaintes efficaces.
- √ Recourir à des pratiques de gestion et de leadership efficaces.

Structures d'appui

- √ Investir dans les environnements de santé et de travail.
- √ Susciter des relations étroites entre employés et employeur ainsi qu'entre employeurs, employés, collègues et patients.
- √ Respecter les cadres réglementaires relatifs à la sécurité des conditions de travail.
- √ Mettre à disposition l'équipement, les fournitures et le personnel d'appui nécessaires.
- √ Inciter les employés à se soumettre à une évaluation permanente et à participer à l'amélioration de la conception et de l'organisation du travail.
- √ Promouvoir un sain équilibre entre vie professionnelle et vie privée, grâce à des mesures et programmes favorisant les charges de travail raisonnables et le rééquilibrage des exigences professionnelles (de manière à minimiser le stress), ainsi qu'à l'introduction d'une dose de flexibilité dans l'organisation du travail.
- √ Garantir la sécurité et la prévisibilité de l'emploi.
- √ Veiller à ce que l'activité des employés soit conforme à un code de déontologie.
- √ Communiquer de manière claire et respecter les normes de pratique.
- √ Procéder à des révisions périodiques des domaines de pratique et des compétences.

Éducation

- √ Susciter des possibilités de formation, de développement professionnel et de progression de carrière.
- √ Prévoir des programmes systématiques d'orientation des nouveaux collaborateurs.
- √ Adopter des mesures efficaces de supervision, de tutorat et de coaching par les pairs.

Santé et sécurité au travail

- √ Respecter le principe de sécurité des niveaux de dotation en personnel.
- √ Adopter et appliquer des mesures et programmes de santé, de sécurité et de bien-être au travail remédiant aux risques, à la discrimination, à la violence physique et psychologique et aux problèmes de sécurité personnelle.

Références

Coats D and Max C (2005). *Healthy work: productive workplaces Why the UK needs more "good jobs"*. The Work Foundation and the London Health Commission
http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/Healthy_Work.pdf

International Council of Nurse (2007). *Positive practice environments: quality workplaces = quality patient care. Information and Action Tool Kit* developed by Andrea Baumann for ICN. Geneva: International Council of Nurses <http://www.icn.ch/indkit2007.pdf>

Koehoorn M, Lowe G, Rondeau KV, Schellenberg G and Wagar TH (2002). *CPRN discussion paper: creating high-quality health care workplaces*. Canadian Policy Research Network Discussion paper No. W/14. http://www.cprn.org/documents/8984_en.PDF

Looi PW, Marusz T and Baumruk R (2007). *What Makes a Best Employer? Insights and Findings From Hewitt's Global Best Employers Study*. <http://was7.hewitt.com/bestemployers/pdfs/BestEmployer.pdf>

Lowe G. High-Quality healthcare workplaces: A vision and action plan. *Hospital Quarterly*, Summer 2002, 49-56. <http://www.grahamlowe.ca/documents/23/HQ54GLowe.pdf>

Lowe and Schellenberg (2001). *What's a Good Job: The Importance of Employment Relationships*. Canadian Policy Research Networks
<http://www.grahamlowe.ca/documents/44/Good%20job%20-%20exec%20summary.pdf>

Manion J (2005). *Create a positive health care workplace!: practical strategies to retain today's workforce and find tomorrow's*. Chicago, Health Forum, Inc.