



RECRUTEMENT, MAINTIEN DU PERSONNEL ET PÉNURIE DE RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DE NOS PROFESSIONS



Les trois clés de la planification des ressources humaines : recrutement, maintien et restructuration

Selene Tash, R.SLP, O(C)
Directrice de la région sud-ouest
Services de santé communautaires
Division Primary Care
Capital Health
Edmonton (Alberta)

La planification des ressources humaines continue à être l'un des plus grands défis auxquels nos professions sont confrontées aujourd'hui. Le recrutement et le maintien d'orthophonistes et d'audiologistes est le sujet de presque toutes les conversations sur la prestation de services d'orthophonie et d'audiologie. Mais la résolution de la crise des ressources humaines dans nos professions nécessite une démarche concertée. Aucune stratégie ne réussira à elle seule à résoudre le problème. Il faut étudier les stratégies de recrutement et de maintien, mais il faut aussi se tourner vers des stratégies plus créatives, comme se réinventer à titre de professionnels et repenser notre façon d'offrir nos services.

Recrutement

Comparativement à d'autres groupes de professionnels de la santé, nous avons accordé peu d'attention et de ressources au recrutement de professionnels de la réadaptation. Malgré cela, il existe des stratégies pour réussir à recruter des orthophonistes et des audiologistes ainsi que pour accroître les occasions de perfectionnement professionnel.

- Les employeurs doivent être prêts à offrir un régime salarial attrayant. Non seulement la rémunération doit être concurrentielle, mais il faut aussi envisager un compte de dépenses souple pour favoriser la santé et le bien-être, un soutien financier pour l'adhésion à des organismes de réglementation et à des associations, et des allocations pour le perfectionnement professionnel.
- Les employeurs dans les secteurs de la santé et de l'éducation doivent commencer à affecter des ressources au recrutement systématique d'orthophonistes et d'audiologistes. À travers l'histoire, les employeurs en santé et en éducation ont mis l'accent respectivement sur les infirmières et les médecins et sur les enseignants. Il est très important de reconnaître l'importance des orthophonistes et des audiologistes en santé et en éducation et il faut que le recrutement de ces professionnels soit planifié de manière intentionnelle.
- Les employeurs doivent aussi amasser des données, les analyser, faire des projections pour déterminer les besoins actuels ainsi que les besoins futurs en matière d'effectifs en orthophonie et en audiologie. Ces données pourraient servir de fondement à un plan exhaustif des effectifs.
- Les employeurs peuvent aussi montrer qu'ils reconnaissent la difficulté profonde de recruter et de maintenir des orthophonistes et des audiologistes en désignant ces postes comme étant des « postes difficiles à combler », ce qui pourrait rendre ces professionnels admissibles à

des avantages consacrés au recrutement, tels que des primes convenues au moment de la signature d'un contrat, une indemnité de déménagement ou un programme de remise d'une partie d'un prêt. Une prime de présentation de candidats versée au personnel en place qui attire d'autres orthophonistes ou audiologistes dans l'organisation constitue aussi une stratégie de recrutement efficace.

- Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent commencer à examiner des méthodes novatrices d'offrir les programmes de formation, comme des modèles de recouvrement des coûts ou de formation à distance. Ces modèles pourraient permettre d'offrir davantage de programmes de formation, notamment aux personnes qui ont des situations particulières les empêchant de s'inscrire à des programmes de formation traditionnels.
- Certaines régions songent aussi à accroître le nombre de places dans les programmes actuels d'enseignement postsecondaire. En fait, l'université de l'Alberta a déjà augmenté son nombre de places au cours de la dernière décennie et prévoit le faire de nouveau prochainement. Cependant, cette décision nécessitera un soutien accru de la part des employeurs en Alberta qui devront augmenter le nombre de stages offerts.

Maintien

Mais, il n'y a pas que le recrutement. Il faut aussi tenir compte du maintien des orthophonistes et des audiologistes. Le maintien des effectifs est tout aussi important que le recrutement et il nécessite une attention et des stratégies particulières.

- Les employeurs doivent s'engager à offrir continuellement un régime salarial concurrentiel qui reflète l'inflation et le marché.
- Il incombe aux employeurs de créer des milieux de travail positifs. Pour aider les professionnels à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales, il est important d'offrir des horaires de travail souples et un mélange de postes à temps plein et à temps partiel.
- Des occasions de réseautage à des fins cliniques et personnelles sont essentielles à la satisfaction au travail. Des réunions de travail régulières aident à créer un sentiment de « connexion » entre les professionnels.
- Il est également important d'offrir un encadrement pour les nouveaux membres du personnel et un soutien pour le personnel en place afin de créer un milieu de travail positif. Il est notamment essentiel que les orthophonistes et les audiologistes aient accès à un encadrement clinique ainsi qu'au soutien d'experts en clinique pour maintenir leurs compétences à jour.
- Il faut aussi tenir compte de la planification de la relève en orthophonie et en audiologie, y compris le soutien à la formation continue, si l'on veut que les professions continuent à croître dans une organisation. On voit aussi toujours davantage d'occasions de diriger qui sont offertes aux orthophonistes et aux audiologistes intéressés à élargir leurs compétences au-delà des paramètres cliniques.

Restructuration

Malgré des stratégies intensives de recrutement et de maintien, il est peu probable que dans un proche avenir nous



ayons assez d'orthophonistes et d'audiologistes pour répondre à la demande croissante. C'est dans des périodes comme celle-ci qu'il faut faire preuve d'innovation ou de créativité dans notre façon d'offrir nos services. Si nous voulons un jour pleinement satisfaire aux besoins de notre clientèle, nous devons commencer à offrir nos services différemment.

- Les orthophonistes, audiologistes et administrateurs doivent étudier attentivement le niveau d'éducation et l'expertise des orthophonistes et audiologistes, et faire correspondre des responsabilités, des rôles et des tâches qui conviennent. Il s'agit d'avoir la bonne personne pour faire le bon travail. Nous devons réserver les professionnels aux activités qui nécessitent absolument un professionnel et recruter d'autres personnes pour accomplir les autres tâches.
- Il faut évaluer attentivement le recours au personnel de soutien dans les modes actuels de prestation de services. Le personnel de soutien est-il utilisé dans les limites de leur rôle et suivant les lignes directrices établies par les organismes de réglementation et les associations? Nous devons nous assurer que l'expertise et l'éducation des professionnels ainsi que du personnel de soutien soient utilisées consciencieusement.
- Les modes de prestation de services doivent miser sur le développement des capacités des clients et de leurs personnes soignantes, de leur famille ou de leurs enseignants. Pour le volet réadaptation de nos professions, il est essentiel que les personnes apprennent les compétences et les stratégies pertinentes pour mieux établir et maintenir leurs habiletés de parole, de langage et d'ouïe ainsi que leur santé.
- Les programmes universels qui renseignent la population sur le développement de la parole, du langage et de l'audition sont essentiels. Nos organismes professionnels jouent un rôle important en ce sens, mais notre travail quotidien avec d'autres professions est primordial pour inscrire la santé de la parole et de l'ouïe dans tous les aspects de la vie, comme l'éducation, la santé et les loisirs.
- Il n'est pas possible de minimiser l'utilisation de la technologie pour restructurer la façon dont nous offrons nos services. Le recours à des moyens électroniques pour tenir des dossiers ou préparer des rapports permet de rationaliser le travail administratif, ce qui améliore l'efficacité administrative. L'utilisation de la technologie pour offrir des services par le biais de la vidéoconférence peut permettre à des régions éloignées d'avoir accès à des services sans investir beaucoup de temps et d'argent pour les déplacements.

Il est clair que nos professions doivent relever des défis toujours plus complexes liés aux effectifs. Dans cette optique, nous devons reconnaître que la solution ne provient pas d'une source, mais de plusieurs. Si nous reconnaissons la nécessité d'adopter une démarche concertée, nous serons mieux en mesure d'élaborer des stratégies pour traiter des différentes facettes du défi. Pour citer Einstein : « La définition de la folie est de refaire sans cesse la même chose et de s'attendre à des résultats différents ». Nous devons être prêts à faire preuve d'une plus grande créativité et d'un esprit d'innovation plus étendu qu'auparavant si nous voulons vraiment aborder le problème des ressources humaines et en arriver à une issue différente.

Références

Provincial Rehabilitation Coordinating Council (2007). Rehabilitation Workforce Planning in Alberta – An Environmental Scan. Edmonton (Alberta).

Tash, Selene (2005). « Que la force (de travail) soit avec vous ». Communiqué. Vol. 20, No. 1