



ÉTUDE DE CAS

BRANCARDIERS SUR BRANCARD AU CENTRE HOSPITALIER MA-SANTÉ (*CH- MS*)

Jamal BEN MANSOUR¹, M.Sc, Ph.D, CRHA

Abdelhadi NAJI, M.Sc, Ph.D, CRHA

Fatima-Zahra LAHRIZI, Ph.D

¹ Pour toute correspondance, écrire à : jamal.ben.mansour@ugtr.ca

Étude de cas : Brancardiers sur brancard au centre hospitalier ma-santé (CH-MS)

Issu de la fusion de trois hôpitaux spécialisés, le centre hospitalier *CH-MaSanté* (CH-MS) a connu au cours des dernières années plusieurs aménagements de ses installations physiques (toitures, couloirs souterrains, ascenseurs) et de multitudes réorganisations du travail de son personnel, en particulier le département des services multidisciplinaires (non médicaux). Réalisant que son département doit répondre à plus de demandes de transport de patients entre les trois différents bâtiments, la directrice des services multidisciplinaires, Mme Demers, a décidé de créer en 2010 une nouvelle catégorie d'emploi pour les brancardiers (15,40 \$/heure ; 38,75 heures/semaine) dont la principale tâche est d'assurer le déplacement sécuritaire des patients (sur les lits, les brancards, ou les fauteuils) entre les différentes unités de soins et salles d'examen ou vers la porte principale de l'hôpital quand ils obtiennent leur congé. Cette catégorie d'emploi (brancardier) s'ajoute à sept autres catégories dédiées au soutien multidisciplinaire mais à caractère non médical, à savoir : les cuisiniers d'hôpitaux, les préposés au transport des bénéficiaires (chauffeurs de minibus), les préposés à la stérilisation, les magasiniers, les secrétaires médicaux, les transcrip-teurs médicaux, les gardiens de résidence.

Aujourd'hui, le CH-MS est l'un des cinq plus grands établissements de santé de la province regroupant huit départements (médecine, chirurgie, oncologie, gériatrie, mère-enfant, soins ambulatoires, santé mentale, médecine familiale). Le CH-MS a environ 328 lits de courte durée, 996 lits de longue durée et emploie plus de 4294 collaborateurs dont 40 brancardiers. Sur les 40 brancardiers au CH-MS, environ 75% sont des hommes. La plupart d'entre eux sont dans la vingtaine et détiennent un diplôme d'études secondaires. Comme les milieux hospitaliers sont caractérisés par le travail en rotation, certains brancardiers travaillent par quarts fixes le jour et fréquentent le collège le soir. Ce qui leur permet de financer leurs études.

Après quelques années comme bénévoles au CH-MS, cinq brancardières d'âge mature ont décidé de devenir des employées à temps plein. Le taux de roulement moyen parmi les brancardiers au sein de cet établissement est assez élevé, 30% au cours des cinq années antérieures. Toutefois, la mobilité est assez satisfaisante. En 2014, 20% des

brancardiers ont occupé d'autres emplois au CH-MS. Par conséquent, chaque année, le CH-MS doit remplacer la moitié des brancardiers.

Selon les normes du secteur de la santé, le métier de brancardier est accessible sans diplôme, mais une formation en soins d'urgence (niveau 1) et la reconnaissance de l'aptitude physique sont obligatoires avant l'entrée en fonction. Il s'agit d'un métier non spécialisé et n'exigeant qu'une courte formation initiale durant les premiers jours à l'hôpital. Avec l'aide des médecins, le département des ressources humaines du CH-MS a conçu une formation sur la procédure définissant le rôle des brancardiers quant à la prestation des services auprès d'un patient avant, pendant et après son déplacement. Cette procédure vise principalement à assurer : (i) l'utilisation du mode de transport adéquat qui exclut l'utilisation de lits sauf en situation exceptionnelle ; (ii) la prévention de la propagation des infections ; (iii) la communication entre les divers intervenants ; (iv) et le contrôle des déplacements des patients.

Quand un patient désire se déplacer d'un lieu à l'autre à l'intérieur des bâtiments du CH-MS, le brancardier est appelé à l'assister. Dans certains cas, pour un déplacement de courte distance, le personnel infirmier ou les préposées aux bénéficiaires assurent l'assistance. Toutefois, un brancardier est toujours sollicité quand le patient prend congé de l'hôpital afin de l'accompagner de sa chambre à la porte de sortie principale de l'hôpital. Un fauteuil roulant est toujours utilisé pour le déplacement, même si le patient est capable de marcher sans assistance. Ainsi, la procédure-type est que l'infirmière appelle un brancardier. Ce dernier cherche un fauteuil roulant et se dirige vers la chambre du patient, assiste le patient, collecte les affaires personnelles du patient, le conduit à la porte de sortie du CH-MS ou au stationnement et retourne au poste de travail.

Le service offert par les brancardiers est important pour l'image du CH-MS. En effet, les brancardiers sont toujours les derniers « *ambassadeurs-représentants* » du CH-MS ; ils sont en contact direct avec les patients, et ont une influence considérable sur les dernières impressions que gardent les patients en sortant du CH-MS.

Jusqu'à présent, le CH-MS a toujours recruté au sein de son bassin régional. Il bénéficie d'une bonne image d'employeur, qu'il met de l'avant dans la section de son site

Web consacré au recrutement. Ce site a d'ailleurs fait l'objet d'une totale refonte il y a deux ans et se compare à celui d'autres centres hospitaliers au niveau de la province.

Par ailleurs, le directeur des ressources humaines est très actif dans diverses organisations tels que les ordres professionnels et les établissements d'enseignement. De plus, le CH-MS bénéficie d'une bonne visibilité dans les médias sociaux et est considéré comme employeur de choix pour plusieurs jeunes diplômés. A l'instar des autres postes, pour pourvoir un poste vacant ou pour créer un nouveau poste de brancardier, une procédure standardisée est suivie par le personnel responsable de la dotation. En fait, lorsque survient une vacance de poste, un professionnel du département des ressources humaines examine les demandes de candidatures parvenues au CH-MS dans les 12 mois antérieurs pour le travail de brancardier. Habituellement, le bassin des candidatures pour le poste de brancardier contient au moins 20 mises en candidature compte tenu de l'image institutionnelle du CH-MS, du salaire offert, de la nature relativement aisée du travail, et surtout du faible niveau d'exigences en matière de compétences recherchées.

En fait, en lien avec la politique du recrutement, chaque candidat est invité à se présenter au CH-MS pour une entrevue de sélection. Généralement, cette démarche se déroule avec la responsable de la dotation, Mme Roy, ensuite avec le superviseur des brancardiers, M. Jacob. Souvent, les références fournies par les candidats sont des recommandations émanant d'employés du CH-MS. Ainsi, les vérifications se traduisent par une simple communication avec ledit employé ayant signé la lettre de référence. Cependant, avant d'être embauchés, les candidats sont soumis à une évaluation de la condition physique auprès d'un médecin du CH-MS désigné pour cet examen.

Dès leur entrée en fonction, tous les nouveaux brancardiers suivent un programme d'orientation d'une journée assuré par le personnel responsable de la dotation du département des ressources humaines. Ce programme permet de familiariser les nouvelles recrues à leur nouveau rôle et les informer des politiques et procédures du CH-MS. Plus spécifiquement, la journée commence par une visite guidée des différentes installations physiques du centre (trois bâtiments), suivie d'une présentation en salle des politiques en matière de gestion des ressources humaines (ex. jours de vacances, santé et sécurité au travail, promotion, rémunération, confidentialité des dossiers médicaux et

politiques disciplinaires). La journée d'orientation se termine par une présentation de la mission et de la philosophie du CH-MS « *philosophie d'humanisation des soins* ». Les nouvelles recrues sont également sensibilisées à l'image du CH-MS au sein de la communauté, en ce sens que celle-ci est d'une importance majeure et que leurs comportements ou attitudes contribuent à la préservation et à la consolidation de cette image. Après la journée d'accueil, tous les brancardiers reçoivent une formation spécifique offerte directement par leur superviseur immédiat au département des services multidisciplinaires.

Au cours des deux dernières années, le CH-MS a été confronté à des situations ayant entaché son image au sein de la communauté. En fait, plusieurs patients se sont plaints, auprès de l'administration, de l'inconduite, jugée irrespectueuse, voire de la brutalité de certains brancardiers durant les opérations de déplacement. D'autres patients ont même déclaré que leur brancardier avait été négligent à la sortie du bâtiment de l'hôpital en direction du stationnement. Une personne a aussi signalé qu'un brancardier, par négligence, l'avait renversée de son fauteuil roulant. Bien que les brancardiers doivent porter une plaque d'identification, dans la plupart de ces plaintes, les patients ne se souviennent ni du nom ni du matricule de leur brancardier. De plus, compte tenu du fait que les brancardiers opèrent avec différents patients, la direction du CH-MS n'est pas toujours en mesure de retracer l'intervention de chaque brancardier. Enfin, même si l'administration identifie le brancardier qui fait l'objet d'une plainte, ce dernier peut facilement rétorquer que les patients sont irritables en raison de leur état de santé.

Dès son retour de vacances, et à la demande de l'administration du CH-MS, le directeur des ressources humaines (M. Cyr) convoque son adjoint (M. Dion), la responsable de la dotation (Mme Roy) ainsi que le superviseur des brancardiers (M. Jacob) à une réunion d'urgence. Pour M. Cyr, la situation est critique et exige une évaluation de l'ensemble des pratiques utilisées pour la dotation en personnel brancardier. L'objectif est de proposer une nouvelle procédure qui permet au CH-MS d'éviter l'embauche de personnel brancardier négligent. Au cours de cette réunion, à tour de rôle, chacun des participants communique sa lecture de la situation, sa critique du système actuel et propose des suggestions pour améliorer le processus de sélection des brancardiers.

M. Jacob : « Pour moi, le problème avec le système actuel de notre établissement réside dans le formulaire de demande d'emploi de brancardiers. Celui-ci ne contient aucune information utile permettant d'analyser les candidatures reçues. En fait, les questions qui nous renseignent sur la personnalité ont été évacuées du nouveau formulaire d'application. Alors, je suggère d'ajouter des questions portant sur les loisirs et sur les préférences personnelles des demandeurs d'emploi. De plus, chaque demandeur d'emploi devrait envoyer trois lettres de recommandation de personnes qui le connaissent bien. Ces lettres devraient être axées sur la personnalité du candidat, en particulier sa capacité à rester aimable et poli en toute circonstance. »

M. Dion : « Pour avoir supervisé certaines entrevues de sélection, je pense que la procédure d'entrevue dans notre établissement devrait être modifiée. En fait, lors d'une entrevue typique, les interviewers déploient peu d'effort pour déterminer comment le candidat réagirait en situation de stress. Je crois fermement que l'évaluation de la capacité des candidats à travailler avec des patients irritables nécessite l'ajout de quatre à cinq questions sur la réaction au stress. »

Mme Roy : « Comme vous le savez, j'occupe le poste de responsable de la dotation depuis plus de deux ans. J'ai vu plus de 40 candidats brancardiers en entrevue et je peux dire aujourd'hui que les brancardiers nécessitent peu de talent physique ou cognitif. Je suis convaincue que l'attribut essentiel pour le travail de brancardier est la capacité de l'employé à être toujours courtois et poli avec les patients. Je suggère d'introduire un test "d'attitude" afin de mesurer la prédisposition des candidats à être gentil, serviable, sensible, etc. Je suggère de faire une analyse de la fonction de brancardier afin d'identifier les comportements déterminants de la performance. Une fois l'analyse complétée, nous partirons des comportements identifiés pour élaborer des questions permettant de mesurer ces attributs. Les bonnes pratiques dans le domaine prévoient notamment un test de ces questions auprès de notre personnel brancardier. Au besoin, nous aurons à éliminer ou à modifier certaines questions de notre questionnaire. Nous aurons également besoin des services de notre conseiller juridique pour une dernière validation du contenu du questionnaire au regard du cadre législatif en vigueur. »

Après trois heures d'échanges fructueux, les participants parviennent à un consensus : le développement d'un test "d'attitude", selon les recommandations de Mme Roy. M. Cyr, ordonne ainsi le début des travaux en rappelant l'urgence de la situation.

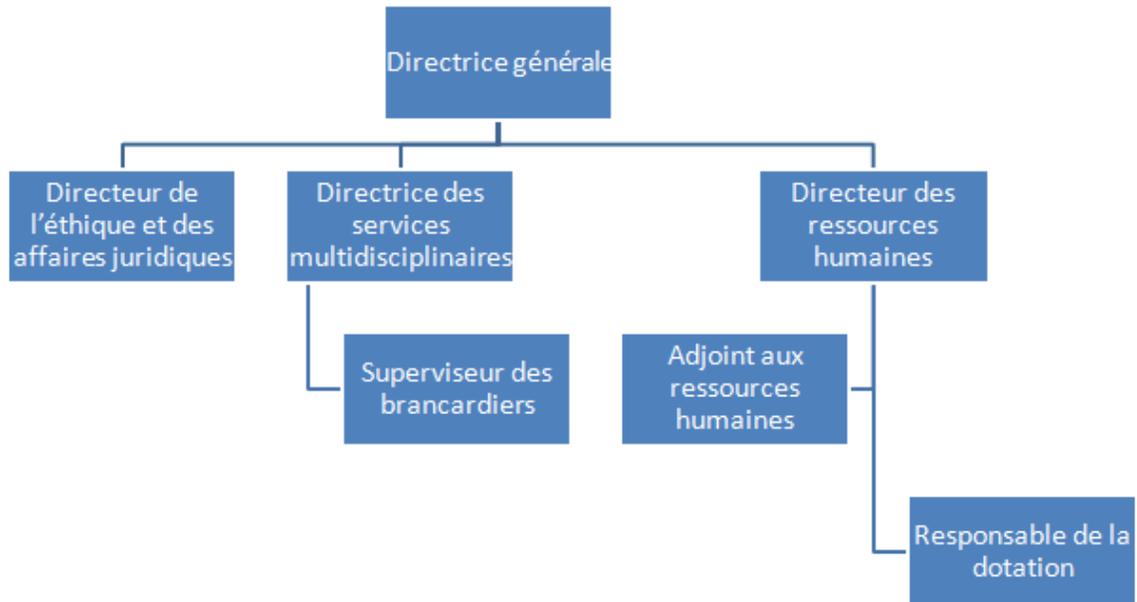
Questions

1. Présentez les faits saillants du cas.
2. Critiquez chacune des approches alternatives proposées, lors de la réunion d'urgence, pour résoudre le problème au CH-MS.
3. En tant que conseiller(e)s en gestion des ressources humaines, proposez une démarche globale et efficace de dotation en personnel brancardiers pour le CH-MS.

Bonne résolution !

ANNEXE - 01

PARTIE DE L'ORGANIGRAMME DU CH-MS



ANNEXE - 02

DESCRIPTION MÉTIER

Le brancardier déplace et accompagne les malades à l'intérieur d'un établissement hospitalier, dans les meilleures conditions possibles. Pour cela, il doit savoir choisir le meilleur mode de transport en fonction de l'état de santé du patient : fauteuil roulant avec potence, chariot-brancard, brancard-lit... Il est responsable de l'entretien de son matériel.

Le brancardier aide les malades à s'installer sur le brancard et, au besoin, les déplace ou les porte lui-même. Il doit donc connaître les gestes de premiers secours, mais aussi les techniques de manutention.

Lors de la conduite d'un patient d'un lieu à un autre (radiologie, consultation, bloc opératoire, chambre...), le brancardier assure également la transmission du dossier médical et le transfert des affaires personnelles du patient.

Parfois, il transporte aussi des prélèvements (sang, urine...) entre les services et les laboratoires d'analyses. Dans certains cas, il porte également les résultats des analyses.

Il organise son activité en fonction du planning des soins, mais aussi à la demande urgente d'un service. Pour la programmation et la préparation des transferts d'un service à un autre, il travaille donc en étroite collaboration avec les différentes équipes médicales.

Le brancardier doit veiller à la sécurité des patients tout en effectuant, dans les délais, leur transport. Il doit être capable de créer une relation de confiance pour rassurer le patient et son entourage. Il doit aussi savoir contrôler des patients agités.

Ce métier exige donc une bonne résistance physique et morale.