

Complexité des soins pendant la pandémie

Leçons de leadership tirées de l'enseignement des soins et des professions de la santé pendant la pandémie de COVID-19

ÉTUDE DE CAS



Surmonter le désespoir et l'épuisement du personnel

Histoire de : Sandra Ramelli, MBA, B. Éd., B. Comm. (comptabilité), vice-présidente intégrée des ressources humaines et de la stratégie, St. Joseph's Health Centre Guelph et St. Joseph's Lifecare Centre Brantford



Sandra Ramelli
MBA, B. Éd., B. Comm.
(comptabilité)



« [...] elle a intégré une organisation fondée sur des valeurs et ayant à cœur le bien de son personnel, de ses patients, de ses résidents, de ses clients et de leurs familles. »

Lorsqu'elle a été informée que le St. Joseph's Health Centre se trouvait officiellement au milieu d'une nouvelle vague de COVID-19, Sandra Ramelli, vice-présidente intégrée des ressources humaines et de la stratégie du centre, a eu besoin d'un moment pour se ressaisir. Elle a posé son téléphone à l'envers sur le bureau et fixé l'écran de l'ordinateur. La pandémie s'étant déclarée un an et demi plus tôt, Sandra avait espéré que ces vagues ne seraient plus qu'un triste souvenir, mais elles semblaient plutôt refaire régulièrement surface dans tout l'Ontario et le Canada.

Avant l'appel téléphonique fatidique, Sandra était plongée dans ses pensées, concentrée à revoir les protocoles de visite dans le secteur des soins de longue durée du centre pour adhérer aux nouvelles directives provinciales. Elle a alors consulté nerveusement sa boîte de courriel et constaté qu'un nombre élevé de cas de COVID-19 avait été enregistré dans la région de Guelph-Wellington. Cette nouvelle signifiait qu'elle devait à nouveau revoir les protocoles de sécurité, mais surtout que les patients, les résidents, les clients, le personnel de soutien et les travailleurs de première ligne de St. Joseph's étaient à risque. Elle était sincèrement préoccupée par leur sécurité et leur bien-être. Galvanisée, Sandra s'est levée, a saisi son masque N-95 et a organisé une réunion d'équipe urgente pour élaborer la stratégie du centre.

St. Joseph's Health Centre Guelph est une organisation multisectorielle composée d'un établissement de soins de longue durée, d'un hôpital, de services de soins ambulatoires et des services communautaires avec une équipe de proximité dirigée par le personnel infirmier.

La population âgée de Guelph étant parmi les plus vulnérables, Sandra savait qu'il fallait agir avec soin et prudence pour protéger ces patients, ces résidents et ces clients contre la COVID-19. Cependant, la prestation de soins s'avérait particulièrement complexe lorsque les établissements de soins de longue durée et les hôpitaux étaient assujettis à différentes consignes d'isolement. Le contexte était complexe, mais les années d'expérience de Sandra et du reste de l'équipe de direction, ainsi que leur engagement à l'égard de la mission et des valeurs de l'organisation, les ont aidés à ne pas perdre de vue la priorité, à savoir produire des protocoles justes et équitables pour l'ensemble de l'organisation. Heureusement pour Sandra, lors de son entrée en fonctions au St. Joseph's Health Centre 12 mois après le début de la pandémie, elle a intégré une organisation fondée sur des valeurs et ayant à cœur le bien de son personnel, de ses patients, de ses résidents, de ses clients et de leurs familles. Elle s'est jointe à une organisation qui incarnait une mission et des valeurs claires, ce qui lui a permis, ainsi qu'à son équipe, de relever le défi de la pandémie et de sa myriade de conséquences.

Sandra a toujours insufflé de l'énergie à chaque table ronde et motivé son équipe pour qu'elle continue à aller de l'avant. L'annonce d'une nouvelle vague avait toutefois jeté une ombre sur l'équipe, et même Sandra trouvait difficile de projeter son optimisme naturel. À ce moment, Sandra aurait tant voulu retirer son masque pour avoir une conversation en face à face avec ses collègues et leur assurer qu'il s'agissait de la dernière vague. Les vaccins étaient distribués dans toute la province

et il flottait un sentiment d'espoir que les jours sombres de la pandémie seraient bientôt derrière eux. C'est cet espoir qui a poussé des organisations telles que le St. Joseph's Health Centre à persévérer pendant la première année de la pandémie et qui a incité les professionnels de la santé et le personnel de soutien à travailler sans relâche. Les travailleurs de première ligne se raccrochaient à l'idée d'enfin voir la lumière au bout du tunnel. Cependant, en regardant les visages inquiets autour de la table ce matin-là, Sandra s'est demandé ce qui se passerait si cette vague n'était pas la dernière. Elle s'est demandé comment elle et son équipe allaient motiver et rassurer l'organisation en cas de nouvelle hausse du nombre de cas ou, pire encore, d'une autre épidémie dans l'établissement. Malheureusement, un an plus tard, Sandra s'est retrouvée précisément dans cette situation.

Le défi du sentiment de désespoir et de l'épuisement du personnel

Deux ans après le début de la pandémie, le développement de processus et systèmes intégrés dans l'ensemble de l'organisation a fait place à la gestion d'une crise des ressources humaines et à la communication d'un sentiment d'espoir au personnel en situation d'épuisement professionnel. La gestion de la pandémie est devenue un mode de vie que les travailleurs de la santé ne s'attendaient pas à endurer aussi longtemps, et leur espoir s'est effrité au fil du temps.

« La gestion de la pandémie est devenue un mode de vie que les travailleurs de la santé ne s'attendaient pas à endurer aussi longtemps, et leur espoir s'est effrité au fil du temps. »

L'exposition répétée aux traumatismes, à la souffrance, aux pertes et à la peur a fini par briser le moral du personnel. L'impact de la pandémie a été un cercle vicieux de pénuries de personnel ayant provoqué une crise des ressources humaines qui a touché non seulement St. Joseph's, mais aussi tous les établissements et toutes les organisations de soins de santé dans la province. L'épuisement professionnel a conduit les travailleurs à prendre des congés. Le manque de personnel a laissé les travailleurs de première ligne épuisés et vulnérables aux maladies (dont la COVID-19), ce qui a perpétué le manque de personnel et aggravé l'épuisement professionnel. Ce cercle vicieux a finalement donné lieu à un sentiment de désespoir généralisé au centre St. Joseph's. Sandra et son équipe ont été chargées de redonner de l'espoir et de favoriser la résilience au sein du personnel. Sandra en a fait sa priorité.

DISCUSSION

- 1 Selon vous, quel impact la perte d'espoir peut-elle avoir sur les équipes de soins? Quel est le rôle de l'espoir dans la résilience?
- Quelles stratégies pourriez-vous envisager pour lutter contre le désespoir et renforcer la résilience du personnel?

Les racines de la résilience

Sandra a désigné le projet visant à restaurer l'espoir et le moral du personnel « Les racines de la résilience ». S'inspirant de la métaphore des racines d'un arbre et de leur nature interconnectée, elle a comparé le St. Joseph's Health Centre à un séquoia. Avec du temps et de bons soins, le séquoia devient très grand. Il n'y parvient pas grâce à la profondeur d'enracinement de ses racines individuelles, mais bien grâce à l'interconnexion de son système racinaire, qui assure sa résistance face aux éléments.

À l'instar de ce processus, Sandra pense qu'avec le temps, en établissant un réseau de collaboration soudé, St. Joseph's pourrait favoriser la résilience dans l'organisation et ainsi surmonter l'épuisement et le désespoir causés par la pandémie.

L'un des moyens utilisés par Sandra et son équipe pour favoriser la cohésion et l'interconnexion du personnel a été de présenter des récits d'employés illustrant les efforts de collaboration dans leur milieu de travail. Les récits ont montré qu'ils incarnaient les valeurs prônées et se souciaient des résidents, des clients et des patients, mais aussi de leurs collègues. La philosophie de cette approche narrative était de permettre au personnel non seulement d'être vu et entendu, mais aussi d'illustrer la nature compatissante et collaborative du quotidien et de présenter l'organisation comme une communauté de pratique qui s'est unie face à l'adversité.

« La philosophie de cette approche narrative était de permettre au personnel non seulement d'être vu et entendu, mais aussi d'illustrer la nature compatissante et collaborative du quotidien et de présenter l'organisation comme une communauté de pratique qui s'est unie face à l'adversité. »

Sandra et son équipe ont transformé ces histoires en vidéos et en bannières et les ont diffusées lors d'un événement. Ils ont également ajouté une section de récits dans l'infolettre hebdomadaire de l'organisation. La présentation de récits sous cet angle a favorisé la résilience dans l'organisation.

Même si le développement de la résilience dans l'équipe était sa priorité,

Sandra a aussi élaboré avec son équipe des programmes visant à favoriser la résilience personnelle. Par exemple, elle a mis en place un programme de reconnaissance où les membres de l'équipe de direction et les cadres opérationnels se promènent tous les deux ou trois mois dans l'établissement avec un chariot rempli de petites attentions, en remerciant publiquement les membres du personnel pour leurs efforts et leur dévouement à l'organisation et en les invitant à choisir ce qu'ils souhaitent dans le chariot en guise de remerciement.

Un autre projet que Sandra a lancé avec le soutien de la St. Joseph's Healthcare Foundation a été les occasions de formation et de développement professionnel offertes au personnel par le St. Joseph's Health Centre à son nouveau centre pour la résilience, l'apprentissage et la croissance. Elle et son équipe ont mis ce centre sur pied pour promouvoir la résilience et l'épanouissement afin d'aider les membres du personnel à atteindre tout leur potentiel et à se réaliser pleinement. L'espoir était que si les employés avaient la possibilité de grandir et de se développer au sein de l'organisation, ils seraient plus susceptibles de se sentir investis dans l'organisation et, réciproquement, de sentir que l'organisation se soucie d'eux.

« [...] si les employés avaient la possibilité de grandir et de se développer au sein de l'organisation, ils seraient plus susceptibles de se sentir investis dans l'organisation et, réciproquement, de sentir que l'organisation se soucie d'eux. »

Pour mieux soutenir le personnel, Sandra a passé du temps à essayer de comprendre les aspects qui incitaient les employés à rester et ce dont ils avaient besoin pour s'épanouir au travail. Elle a recueilli ces informations dans le cadre de conversations informelles et d'une enquête sur la santé organisationnelle et a présenté les résultats à la haute direction afin d'encourager la discussion sur la fidélisation du personnel, la résilience et l'épanouissement personnel.

Défis à surmonter pour remédier à l'épuisement professionnel et au sentiment de désespoir

Malgré le besoin urgent de lutter contre l'épuisement professionnel et le découragement, Sandra devait se rappeler, et rappeler aux membres de l'équipe, qu'il faut du temps pour que leurs efforts soient perceptibles.

Non seulement la planification et la mise en œuvre des projets avaient pris du temps, mais leur effet d'entraînement était cumulatif. Il faut du temps et des efforts concertés pour briser le cercle vicieux de l'épuisement du personnel. Surmonter la crise des ressources humaines dans le secteur de la santé à St. Joseph's et dans toute la province a nécessité énormément de patience et de persévérance. Pour compliquer les choses, Sandra a également constaté un décalage entre ce que l'équipe reconnaissait devoir faire pour remédier au sentiment de désespoir et ce qu'elle pouvait faire concrètement pour y parvenir. Étant donné les nombreuses priorités urgentes, les directives ministérielles changeantes et la pénurie de personnel à tous les niveaux, l'équipe ne pouvait pas toujours faire ce qu'elle savait nécessaire. C'est ce que Sandra appelle l'« écart entre le savoir et le faire ». De plus, pour bon nombre de ces projets de transformation, il était important qu'il y ait une volonté d'adopter de nouvelles façons de penser et de travailler. Tous les membres de l'organisation ont été touchés par la pandémie. Les membres de la direction n'ont pas été épargnés par les effets de l'épuisement professionnel.

« Tous les membres de l'organisation ont été touchés par la pandémie. Les leaders n'ont pas été épargnés par les effets de l'épuisement professionnel. »

Il a fallu beaucoup de soutien pour mettre en œuvre les idées et les stratégies sur tous les fronts. La collaboration était essentielle à tous les niveaux pour persévérer en temps de pandémie.

« Il y a un leader en chacun de nous. »

Pour mettre en œuvre le projet « Les racines de la résilience » et lancer le Centre pour la résilience, l'apprentissage et la croissance, Sandra était fermement convaincue que son rôle était de faciliter les discussions au sein de l'équipe plutôt que de les diriger. Bien qu'elle ait toujours eu une vision, sa prérogative était de veiller à ce que toutes les voix présentes à la table soient entendues et que toutes les idées soient prises en compte afin que les stratégies et les plans soient créés dans un esprit de collaboration. Elle a veillé à ne pas dicter de plans et à offrir plutôt des occasions de collaboration, car elle était d'avis que plus les membres de l'organisation s'impliquent dans l'élaboration des programmes et des stratégies, plus ces derniers sont significatifs et pertinents pour le personnel. La contribution et les points de vue des membres du personnel

ont joué un rôle déterminant dans la réussite des projets. Sandra a obtenu l'engagement du personnel en mobilisant les autres et en tirant parti de l'expérience des membres de son équipe et de leurs relations dans l'organisation. Lors des discussions avec les membres de l'équipe, elle a posé des questions pertinentes pour orienter la discussion et écouté toutes les suggestions afin de permettre à son équipe de trouver des solutions en collaboration. En tant que leader, Sandra était guidée par la philosophie du rôle collectif joué par chaque membre de l'équipe pour façonner l'organisation. Si chaque membre a un intérêt dans l'organisation, il ressentira le besoin de s'attaquer aux problèmes tels que l'épuisement du personnel et le sentiment de désespoir.

Écouter avec authenticité

Sandra avait rédigé la moitié d'un courriel lorsqu'on a frappé à la porte de son bureau. Une responsable clinique de l'un des programmes de l'organisation souhaitait lui faire part d'une merveilleuse histoire à propos d'une fête d'anniversaire que son personnel infirmier et de ludothérapie avait organisée pour un patient, avec le soutien de sa famille. C'était une histoire touchante, et Sandra a immédiatement su qu'elle devait l'inclure dans l'infolettre hebdomadaire. Elle a pris des notes en écoutant attentivement tous les détails de l'histoire. L'un des aspects les plus intéressants de son travail était d'écouter les histoires du personnel. Elles étaient parfois inspirantes, mais il arrivait aussi qu'elles décrivent les difficultés vécues par le personnel. Bien qu'elle trouvait plaisant d'entendre les récits positifs, elle trouvait que les récits détaillant les difficultés étaient puissants et qu'il était nécessaire de les faire connaître. Sandra estime que son rôle était de créer un climat où les gens souhaitent donner le meilleur d'eux-mêmes et, pour ce faire, elle insiste sur l'importance d'être à leur écoute. Les commentaires du personnel, qu'ils soient plus ou moins positifs, ont été une ressource essentielle qui l'a guidée dans son rôle de leader. Les programmes et les projets mis en place par Sandra et son équipe sont en grande partie le fruit des commentaires reçus des employés sur leurs besoins, difficultés et espoirs pour l'avenir.

« Sandra estime que son rôle était de créer un climat où les gens souhaitent donner le meilleur d'eux-mêmes et, pour ce faire, elle insiste sur l'importance d'être à leur écoute. »



Après le départ de la responsable clinique, Sandra a ouvert une nouvelle fenêtre sur son ordinateur et a commencé à documenter l'histoire touchante de la fête d'anniversaire. Comme le personnel infirmier était à court d'employés, elle était donc particulièrement enthousiaste à l'idée de souligner cette réussite en dépit des circonstances. Le centre se trouvait en meilleure posture que 12 mois plus tôt, mais le cycle de l'épuisement professionnel était toujours à l'œuvre. L'organisation avait toutefois retrouvé l'espoir. Les Ontariens avaient fait leur part en se faisant vacciner, et les vagues de COVID-19 s'atténuaient. Un nouveau sentiment de normalité s'installait. De plus, grâce à divers projets, à la sensibilisation et au soutien, l'organisation était devenue plus résiliente. Le sentiment d'unité et de camaraderie dans l'organisation a apporté un réconfort dont les gens avaient grand besoin. Le centre avait traversé une incroyable tempête et, même si elle n'était pas terminée, grâce à un leadership efficace, à la collaboration et à la persévérance du personnel de première ligne, il était mieux outillé pour s'en sortir.

QUESTIONS DE DISCUSSION

- 1 Comment pouvez-vous donner aux autres les moyens de contribuer à la résolution des problèmes sans vous contenter de leur dire quelles sont les solutions? Quelle est la pertinence de résoudre les problèmes en collaboration au sein d'une organisation?
- 2 Quels sont les moyens de favoriser la résilience de l'équipe ou de l'organisation au lieu de la résilience individuelle? Quel est l'intérêt d'une approche d'équipe pour renforcer la résilience?

Pour écouter **Sandra Ramelli** raconter son histoire, veuillez balayer le **code QR** ci-dessous. Vous pouvez également y accéder à l'adresse suivante : youtube.com/watch?v=D785yuQwH5Q

