



Redéfinir la culture des soins


Recommandations pour un changement de culture dans les fournisseurs de soins de santé afin de favoriser la santé mentale et le bien-être du personnel soignant

Principales recommandations

La pandémie de COVID-19 a exercé d'immenses pressions sur les fournisseurs de soins de santé (FSS) canadiens. Leur service prolongé dans des circonstances stressantes a fait des ravages. Dans le cadre de notre recherche, nous avons constaté que trois fournisseurs de soins de santé sur cinq envisageaient de quitter leur organisation et que deux sur cinq envisageaient de quitter complètement leur profession.

Nos recommandations découlent de nos recherches visant à comprendre l'impact de la culture organisationnelle sur la santé mentale et le bien-être des professionnels de la santé. Nous avons mené une enquête auprès de 245 FSS et interrogé 26 FSS. Nos résultats sont clairs: un changement de la culture organisationnelle des soins de santé est nécessaire pour retenir le personnel et créer des environnements de travail prospères où le personnel se sent soutenu et habilité à fournir des soins de qualité. De plus, **la culture des soins de santé DOIT inclure la prise en charge des fournisseurs de soins de santé.**

Ce document résume les idées et les thèmes clés approuvés par les FSS dans le cadre de notre recherche. Il contient des recommandations de changement de culture formulées par et pour ceux qui font partie de la culture.



Mettre en place des processus et des procédures visant à rétablir la confiance et à renforcer les liens au sein de l'organisation

Les FSS ont expliqué que le fait de rétablir la confiance et de favoriser les liens les aidait à se **sentir entendus, écoutés, respectés et soutenus, et leur procurait un sentiment d'appartenance** au sein de l'organisation.



...Venez visiter la ligne de front. Apprends à connaître ta ligne de front, et si elle a des solutions, si elle a des problèmes, montre-lui que tu t'en occupes. Certains d'entre eux sont des choses simples auxquelles la direction ou les cadres intermédiaires peuvent remédier ... peut-être que c'est la façon dont ils pourraient le faire, c'est de reconstruire leur confiance et leur foi avec leur ligne de front. »

– (Infirmier superviseur)

Stratégies

- Reconnaître les défis sans précédent auxquels le personnel des soins de santé a été confronté pendant la pandémie et exprimer son appréciation et sa gratitude.
- Accroître consciemment la présence, l'engagement actif, la curiosité et la visibilité des dirigeants en première ligne par des visites régulières, l'expression d'un intérêt sincère pour ce qui se passe et la prise de nouvelles.
- Améliorer la disponibilité et l'accessibilité des dirigeants et de la direction en créant de multiples plateformes d'interaction telles que des tables rondes, une politique de portes ouvertes, des programmes de renforcement de l'esprit d'équipe.



Associe les mots aux actions

Les FSS ont constaté un décalage entre les paroles et les actes des dirigeants. On dit aux FSS que le soutien à la santé mentale, le bien-être du personnel et les soins aux patients sont des priorités, mais lorsqu'il s'agit des actions qui les accompagnent, il y a un décalage perçu. Des structures de responsabilisation peuvent être mises en place et rendues opérationnelles pour garantir que les valeurs, les politiques et les promesses de l'organisation sont respectées dans la dynamique quotidienne de l'environnement de travail.

Stratégies

- Veiller à ce que le personnel dispose des soutiens promis en matière de santé mentale et autres.
- Communiquer avec l'organisation sur la manière dont les évaluations ou les retours d'information de la FSS sont traités et mis en œuvre.
- Veiller à ce que les activités d'autogestion de la santé, telles que les demandes de congés, soient respectées et soutenues.
- Respecter les promesses et les engagements relatifs à la charge de travail, aux horaires, à la dotation en personnel et aux mesures de soutien.



Je pense qu'il faut plus de liens, **moins de discours** de la part des managers sur ce qu'ils font, sur leurs qualités et sur leur soutien, et **plus d'actions concrètes**. Et plus d'actions pertinentes et qui ont un impact sur nous, parce que je pense que nous sommes laissés à nous-mêmes. »

– (Ergothérapeute)



Favoriser un environnement dans lequel le personnel se sent valorisé, respecté et responsabilisé

Les FSS ont besoin de se sentir valorisés et appréciés. Ils veulent avoir un sentiment d'appartenance à l'organisation et être considérés comme une ressource inestimable. Le soutien mutuel, l'écoute attentive et la prise de décision en collaboration peuvent contribuer à créer un climat organisationnel dans lequel le personnel se sent valorisé et pris en charge.



Si vous collaborez, vous tenez compte de l'avis des autres. Si vous collaborez, j'espère que vous êtes responsable et que vous suivez les décisions qui sont prises. Je pense donc que le plus important est que les gens se sentent **responsabilisés**. **Les gens ont l'impression d'avoir leur mot à dire** sur la façon dont ils font leur travail, sur l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, et sur la façon dont les patients sont soignés. Je pense que c'est très important et que cela manque dans mon travail. »

– (Physiothérapeute)



Stratégies

- Communiquer constamment que le personnel est apprécié et valorisé par des gestes tels que des programmes d'appréciation du personnel ou des mentions dans les journaux d'informations.
- Utiliser les processus d'équipe existants (par exemple, les réunions d'équipe) pour reconnaître le travail et les contributions de l'ensemble du personnel au sein des équipes multidisciplinaires.
- Mettre en œuvre des processus décisionnels collaboratifs lorsque les décisions affectent le personnel ou lorsque le personnel doit mettre en œuvre des décisions (par exemple, redéploiements, communication des politiques de visite en constante évolution, exigences en matière d'EPI).

Donner la priorité au bien-être, à la sécurité et à la santé mentale du personnel

Prendre des mesures pour promouvoir la santé mentale et le bien-être des FSS. Faire peser sur les FSS la responsabilité de l'autogestion de la santé crée une charge supplémentaire pour les FSS. La création d'une culture donnant la priorité aux soins de santé mentale pour le personnel commence par les orientations et les actions de la direction.

Stratégies

- Honorer le temps de vacances pour prévenir l'épuisement professionnel et signaler aux FSS que leur santé mentale et leur bien-être sont une priorité pour l'organisation.
- Fournir des lignes directrices claires sur les fournisseurs de services de bien-être, de sécurité et de santé mentale disponibles et sur la manière d'y accéder.
- Veiller à ce que divers soutiens formels en matière de santé mentale soient disponibles (par exemple, des services internes de soutien à la santé mentale, des régimes d'avantages sociaux comprenant des soins de santé mentale, l'accès à des services de soutien à la santé mentale pour le personnel à temps partiel) qui peuvent fournir des soins au personnel sur le moment, en cas de besoin.
- Promouvoir l'autogestion de la santé du personnel et fournir un soutien systémique (par exemple, charges de travail gérables, fonds suffisants pour les services de santé mentale dans l'ensemble des prestations).



J'aimerais que l'organisation reconnaisse non seulement que le travail peut être difficile - que des gens meurent - mais aussi que l'on sait depuis longtemps que **les gens sont émotionnellement déséquilibrés. Il existe un système qui ne reconnaît pas complètement** que c'est vraiment difficile et qu'il est normal de se sentir découragé, effrayé, cynique ou toutes les choses qui peuvent en découler, car je pense que cela aide à prévenir le désengagement du travail qui peut se produire. Et le désengagement vis-à-vis des personnes que vous servez. »

– (Médecin)



Prendre des mesures pour répondre aux besoins en matière de santé mentale et de bien-être du personnel et des dirigeants issus des groupes méritant d'être traités sur le plan de l'équité

Les FSS souhaitent que les organisations reconnaissent les problèmes culturels sur le lieu de travail et qu'elles soient proactives pour les résoudre. Ils souhaitent que les dirigeants instaurent un climat de confiance avec les groupes méritant l'équité en faisant de la santé mentale du personnel une priorité de l'organisation. Les FSS attendent de l'organisation qu'elle favorise la sécurité culturelle, l'acceptation et le bien-être psychologique.



Je pense que tout le monde est favorable à la diversité de nos jours, à la réconciliation et à tout le reste, je suis tout à fait d'accord, je comprends tout à fait, je pense que c'est horrible ce qui s'est passé. Mais on ne peut pas se contenter de lancer des mots et de ne rien faire. Je veux dire, je ne pense pas que ce soit sincère, je ne pense pas que ce soit sincère, je pense que ce qu'ils font, c'est de cocher quelques cases. »

– (Infirmière - cadre moyen)



Stratégies

- Créer un environnement culturellement sécuritaire et adapté aux besoins et aux perspectives du personnel et des dirigeants qui sont membres de groupes méritant l'équité, y compris les peuples indigènes, les membres des communautés ethniques et racialisées et les membres des communautés LGBTQ2SIA+.
- Reconnaître les contraintes particulières auxquelles sont confrontés les membres des groupes visés par l'équité et prévoir un espace de discussion sur ces questions.
- Mettez en place une structure de signalement des problèmes liés à la discrimination et offrez aux membres des groupes défavorisés un soutien en matière de santé mentale qui tienne compte des spécificités culturelles. N'ayez pas peur de discuter de ces questions, en reconnaissant que tout le monde fera des erreurs et qu'il s'agit d'une occasion d'apprentissage.

Recommandation 6

Créer de multiples canaux et plates-formes de communication pour créer des environnements d'équipe dynamiques, transparents et solidaires.

Les FSS s'inquiètent de la communication au sein des fournisseurs de soins de santé. Ils ont décrit une culture dans laquelle ils ne pensent pas pouvoir partager leurs opinions professionnelles avec la direction sans craindre des répercussions. S'efforcer de créer une culture dans laquelle les FSS ont le sentiment que les soins aux patients ainsi que la santé et le bien-être du personnel sont valorisés.

Stratégies

- Créer intentionnellement des espaces où le personnel est le bienvenu et encouragé à utiliser son expertise clinique pour peser sur les problèmes.
- Veiller à ce que les dirigeants soient accessibles et disposés à recevoir des informations en retour.
- Faire preuve de transparence et communiquer ouvertement avec le personnel de première ligne sur les questions en cours et la résolution des problèmes.
- Créer des espaces ouverts et sûrs pour partager des points de vue, apporter des idées créatives et exprimer des opinions valables sans crainte de représailles. Cela peut nécessiter l'intervention de médiateurs lors de tables rondes avec la direction et le personnel.
- Garantir des possibilités équitables de



Les tables rondes... En fonction de l'organisation, évidemment, en fonction du sentiment de sécurité des personnes, **mais une table ronde, même avec un médiateur**, où les idées peuvent être entendues sans être interprétées par une autre personne qui les entend - si cela a un sens. Si je veux proposer une idée que je trouve vraiment bonne et que mes collègues trouvent bonne, mais que je sais que ce manager me déteste, peu importe ce que je dis, ce sera toujours non. **Avoir un espace ouvert et sécuritaire où les gens peuvent parler ouvertement** et librement sans s'inquiéter des répercussions.

– (Infirmière)



Garantir la transparence et la collaboration dans la prise de décision

Les FSS perçoivent les organisations de prise de décision comme étant descendantes et manquant de transparence. La transparence et la collaboration dans la prise de décision, en particulier lorsque le personnel est tenu de mettre en œuvre les décisions prises, peuvent faire en sorte que le personnel se sente inclus, respecté et valorisé.



Il ne faut pas se contenter de belles paroles, mais faire participer [le personnel] à des comités et lui confier la responsabilité de ces comités, sans lui retirer sa capacité à **prendre des décisions**. Comme pour les patients, beaucoup d'entre eux ont été nommés à des comités parce qu'ils étaient des patients, mais personne ne les a écoutés. Il en va de même pour les membres du personnel qui siègent dans certains de ces comités, personne ne les écoute. Il faut créer des groupes et des comités dirigés par le personnel et dotés d'un pouvoir de décision.»

– (Infirmière)



Stratégies

- Justifier clairement les décisions prises, notamment en ce qui concerne les ressources, la justification scientifique et les considérations communautaires.
- Inclure des considérations liées à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et veiller à ce que ces principes soient intégrés dans toutes les prises de décision.
- Impliquer le personnel pour s'assurer que les décisions tiennent compte de son point de vue (par exemple en ce qui concerne les horaires, les changements de protocoles ou l'organisation de cliniques externes).
- Prendre des mesures pour s'assurer que le personnel est consulté lors de l'élaboration de politiques qui ont un impact sur leur pratique ou qui les obligent à assumer la responsabilité de la mise en œuvre (par exemple, les décisions de redéploiement, les exigences en matière de port de masques ou d'EPI, les politiques relatives aux visiteurs).
- Offrir au personnel la possibilité de faire part de ses préoccupations concernant les décisions.



Healthcare | Hommage aux
Salute | professionnel·le·s
de la santé

SOUTENU PAR



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada

PRÉSENTÉ PAR



HEALTH SCIENCES



COLLABORATEURS



UNIVERSITY
OF ALBERTA



CONESTOGA
Connect Life and Learning

St. Joseph's
Healthcare Hamilton



Institut canadien
d'éducation et d'intervention
en santé en cas de pandémie

ICEISP



CIPHER

Canadian Institute for
Pandemic Health
Education and Response

CIPSRT

Canadian Institute for Public Safety
Research and Treatment



ICRTSP

Institut canadien de recherche et
de traitement en sécurité publique