



# Rétablir la sécurité des lieux de travail dans le secteur de la santé : un engagement envers l'expérience humaine

## Auteur

Jason A. Wolf, PhD, CPXP  
Président et PDG  
The Beryl Institute

# THE BERYL INSTITUTE

## À propos de The Beryl Institute

*The Beryl Institute est une communauté de professionnels de santé et de spécialistes de l'expérience au niveau mondial qui s'engage à transformer l'expérience de soins. En tant que pionnier et chef de file du mouvement de l'expérience et de la profession de l'expérience patient depuis plus de dix ans, l'Institut offre un accès sans pareil à des recherches impartiales et à des pratiques éprouvées, des occasions de mise en réseau et de développement professionnel et un espace sûr et neutre pour échanger des idées et apprendre des autres.*

*Nous définissons l'expérience patient comme la somme de toutes les interactions, façonnées par la culture d'un établissement, qui influencent les perceptions du patient dans le continuum des soins. Nous pensons que l'expérience humaine est fondée sur celle des patients et de leurs familles, des membres du personnel de santé et des communautés qu'ils servent.*

## Pourquoi une conversation sur la sécurité au travail est-elle pertinente pour l'expérience humaine ?

« De nombreux membres du personnel de santé pensent que le fait de subir des incivilités fait désormais partie du travail. »

Garantir la sécurité des lieux de travail dans le secteur de la santé est essentiel à toute conversation sur l'expérience humaine. Comme pour de nombreux problèmes exacerbés par la pandémie que nous venons de vivre – une période où la prise de conscience des disparités en matière de santé s'est accentuée et où la pression sur le personnel de santé a été davantage exposée – les problèmes de notre société, un changement dans le tissu même de notre contrat social, ont rendu le lieu de travail dans le secteur de la santé moins sûr pour tous.

Il ne s'agit pas de la sécurité directement du point de vue des résultats, bien que cela ait des répercussions sur ceux-ci. Il s'agit essentiellement des problèmes actuels liés aux interactions humaines, qui proviennent de nos communautés au sens large et s'infiltrent dans nos établissements de santé. La pression et le stress qui pèsent sur la société dans son ensemble ont augmenté la tension, accru l'angoisse et conduit à l'incivilité – manque de respect, insolence et violence réelle – dans les établissements de santé. Cette idée d'un manque d'humanité ou de bonté humaine dans un environnement créé pour le soutien même de notre humanité, de la vie, de la guérison et de l'espoir en soi, représente une menace concrète à la garantie des meilleurs soins de santé dans leur ensemble.

La conversation entre les segments de la communauté de The Beryl Institute révèle de nombreuses preuves anecdotiques d'une sensibilisation et d'une préoccupation accrues à l'égard de la violence au travail et du besoin d'une plus grande sécurité. Nos membres ont fait part à d'innombrables reprises au cours des derniers mois de l'augmentation des cas d'agression, de violence verbale et d'autres actions, et cette situation a de lourdes conséquences. Et si les témoignages du moment reflètent une certaine inquiétude, les données collectées au cours des dernières années montrent qu'il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau, mais plutôt d'un phénomène catalysé par la période de l'histoire dans laquelle nous nous trouvons. Le Bureau de la statistique du travail (Bureau of Labor Statistics) des États-Unis indique que dans les années précédant la pandémie, « les secteurs de la santé et des services sociaux ont

connu les taux les plus élevés de lésions causées par la violence au travail et leur risque de subir une blessure due à la violence au travail était cinq fois plus élevé que celui de l'ensemble du personnel ».<sup>1</sup>

Ce constat s'est vu renforcé par ce que nous avons découvert dans la publication de mars 2022 de The Beryl Institute – Ipsos PX Pulse.<sup>2</sup> Lorsque nous avons demandé aux consommateurs de soins dans quelle mesure ils étaient d'accord avec le fait que l'incivilité dans les soins de santé est un problème aujourd'hui, 67 % d'entre eux ont déclaré être d'accord ou tout à fait d'accord. Si plus des deux tiers de la population reconnaissent que l'incivilité est un problème, un nombre semblable, 64 %, ont affirmé que le niveau d'incivilité rencontré était à peu près le même qu'avant. Cela confirme l'idée que si ces problèmes faisaient partie de la réalité des soins de santé avant la pandémie, cette dernière les a fait émerger sous un jour nouveau et a suscité un appel à l'action qui souligne notre engagement à transformer l'expérience humaine.

Aux fins de notre conversation, l'expérience humaine représente l'idée selon laquelle :

« L'expérience en matière de soins de santé que nous visons, bien qu'axée sur les patients, rayonne dans toutes les strates de l'écosystème des soins jusqu'au personnel de santé et aux communautés desservies par les établissements de santé. L'expérience humaine en matière de soins est la somme de toutes les interactions, de toutes les rencontres entre les patients, les familles, les partenaires de soins et le personnel de santé. Elle est motivée par la culture des établissements et des systèmes de santé qui travaillent sans relâche pour soutenir un écosystème de soins de santé qui fonctionne dans l'ensemble du continuum de soins au sein des communautés qu'ils desservent et des environnements en constante évolution dans lesquels ils se trouvent. »<sup>3</sup>

La définition de la nature interconnectée des patients, du personnel de santé et des communautés dans lesquelles les soins de santé sont prodigués est essentielle à une vision globale et contextuelle de la sécurité au travail. Lorsque nous réfléchissons aux défis que représentent l'incivilité et la sécurité, nous constatons qu'ils ne sont pas circonscrits à un seul segment de notre environnement de soins. Ils sont influencés par tous les acteurs de l'écosystème de la santé et exercent aussi une influence sur ceux-ci. Ce constat souligne l'idée fondamentale selon laquelle, pour nous engager en faveur d'une meilleure expérience humaine en matière de soins, nous devons être prêts à participer à la conversation sur la sécurité au travail et sur ce qu'il faut faire pour la garantir.

On peut supposer que les professionnels de santé s'attendent à des environnements de travail sûrs et que les dirigeants souhaitent les leur fournir. Vous pouvez entendre cette préoccupation dans la voix de nombreux cadres soucieux de prendre soin de leur personnel. Par ailleurs, de nombreux professionnels de santé ont l'impression que les incivilités font désormais « partie du travail ». Il en résulte souvent une insuffisance du signalement des incidents ou, en raison d'un sens du devoir et d'un engagement envers l'objectif, un retour prématuré au travail après un incident sans s'en être complètement remis.

Ce document est axé sur cette réalité. En d'autres termes, en reconnaissant que la sécurité au travail est un problème, nous devons travailler de manière tangible, rapide et objective, pour y remédier. Nous devons également reconnaître que le contexte dans lequel les soins de santé sont prodigués continuera à jouer un rôle et à avoir une incidence sur tout ce que nous faisons. Les établissements de santé n'ont pas pour mission de guérir entièrement leurs communautés, mais ils peuvent donner l'exemple en matière d'espoir, de collaboration et d'action en travaillant avec leur communauté au sens le plus large afin de comprendre les éléments déclencheurs et d'y répondre.

Les professionnels de santé choisissent un travail utile, principalement motivé par la volonté de donner un peu plus d'eux-mêmes. Ils méritent des systèmes et des processus qui montrent leur soutien, assurent la prévention, fournissent des moyens de se faire entendre et proposent des étapes concrètes vers la résolution. Nous avons demandé aux membres de la communauté de The Beryl Institute d'approfondir cette question, à travers les défis qu'ils ont rencontrés, les mesures qu'ils ont prises et les résultats qu'ils ont obtenus alors qu'ils s'efforçaient de traiter le problème de la sécurité au travail. Les témoignages et les exemples partagés dans ce document commencent à tracer la voie à suivre afin que les efforts soutenus en matière de soins de ceux qui se présentent chaque jour pour travailler dans le secteur de la santé renforcent la capacité globale à offrir à tous la meilleure expérience humaine possible.

# Le besoin d'un lieu de travail sûr (et le coût lorsqu'il ne l'est pas)

Pour lancer une conversation sur la sécurité au travail dans le secteur de la santé, nous avons d'abord cherché à comprendre pourquoi il est essentiel de garantir la sécurité au travail pour notre personnel de santé et à déterminer les conséquences d'un lieu de travail peu sûr. Nos contributeurs se sont tous accordés sur une dualité fondamentale de la sécurité : nous devons tenir compte de la sécurité tant physique que psychologique de notre personnel et mettre l'accent sur ce point. Il a été reconnu tout au long de nos conversations que notre personnel de santé est exposé à des risques, et il le sait. La question fondamentale ici est le niveau de préjudice auquel ils sont exposés, et plus important encore, ce que nos établissements de santé font pour y remédier.

Comme l'affirme Jérôme Dayao, infirmier en chef du Harborview Medical Center d'UW Medicine, « les professionnels de santé sont vraiment exposés à des niveaux élevés de préjudice, intentionnel ou non. S'ils en font l'expérience et qu'il n'existe pas de plan réel pour prévenir ou traiter ce problème, c'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase. » Le travail dans le domaine de la santé est déjà un défi. Et c'est ce défi et l'épanouissement personnel qui y est associé qui poussent tant de personnes à choisir cette profession. Mais en acceptant de relever ce défi, le personnel de santé s'attend à ce que sa sécurité soit également assurée.

Une idée commune à nos contributeurs est l'importance pour le personnel de se sentir protégé, comme le souligne Michael Frumovitz, M.D., responsable en chef de l'expérience patient, par intérim, MD Anderson Cancer Center. « Pour offrir les meilleurs soins à nos patients, nous avons besoin d'un environnement où nos employés se sentent en sécurité. Et pas seulement en sécurité, mais aussi soutenus », a-t-il déclaré. Ce sentiment de soutien est essentiel compte tenu de tout ce que nous savons déjà sur la manière dont l'expérience du personnel détermine la capacité d'un établissement à respecter son engagement global en faveur de l'expérience : assurer la qualité, la sécurité et le service. En créant, en soutenant et en maintenant des environnements sûrs, nous garantissons une meilleure expérience du personnel et une meilleure expérience humaine dans son ensemble.

Kyle Rehder, MD, responsable de la qualité des médecins, Duke Center for Healthcare Safety and Quality a donné l'exemple d'une enquête qualitative menée auprès de son personnel, au cours de laquelle il a posé directement la question suivante : « Est-ce que je me sens en sécurité sur mon lieu de travail ? » Dans tous les domaines abordés par l'enquête, la sécurité au

travail était étroitement liée non seulement au bien-être individuel et au travail d'équipe, mais aussi à des résultats tangibles tels que les erreurs médicales, les coûts, la rotation du personnel, etc. La réalité n'a pas besoin d'être exagérée, car elle est claire. Les exemples ne cessent de le montrer et l'expérience le confirme : un engagement en faveur de la sécurité du personnel est non seulement essentiel, mais doit être explicite, transparent et visible. Les personnes veulent savoir qu'on prend soin d'eux et de quelle manière. Cela renforce l'idée fondamentale selon laquelle les soins de santé sont prodigués par des êtres humains à des êtres humains. Et afin de fournir les meilleurs résultats, nous devons prendre soin des personnes qui se présentent chaque jour pour accomplir cette tâche. Si nous ne le faisons pas, comme le montrent les études de Duke, les conséquences sont réelles et tangibles.

Tout au long de nos conversations, les effets de la sécurité au travail et l'engagement d'un établissement à en tenir compte ont été perçus comme étant clairement et directement liés à des résultats réels influant sur la capacité d'un établissement à tenir sa promesse en matière de soins fondamentaux. Lorsque des problèmes de sécurité surviennent sur le lieu de travail, les résultats peuvent avoir des conséquences concrètes, notamment :

- une baisse du moral du personnel ;
- un épuisement professionnel ;
- un plus grand nombre d'arrêts maladie ;
- un taux de rotation plus élevé ;
- une prise de décision dictée par les émotions ;
- une diminution de la confiance ;
- une augmentation des erreurs.

Ces conséquences nous aident également à commencer à prendre conscience des mesures concrètes que nous pouvons prendre, comme indiqué ci-après. En s'engageant dans son travail, le personnel de santé attend la sécurité physique et psychologique qu'il mérite. Comme bon nombre de nos contributeurs ont évoqué la dualité de ces besoins, la capacité de créer des environnements où les personnes savent que des mesures sont prises est palpable. Une grande part de ce que le personnel de santé demande, ce que nous attendons en tant qu'êtres humains, c'est que le lieu où nous travaillons et les personnes qui nous entourent fassent de leur mieux pour prendre soin de nous. Et ce geste de bienveillance peut également avoir des effets importants.

« Un certain pouvoir existe lorsque vous sentez que votre superviseur vous écoute et vous traite équitablement. Vous sentez qu'on vous valorise, que vous faites partie de la résolution d'un problème. Vous vous sentez en sécurité. »

Comme l'ont indiqué plusieurs de nos contributeurs, un des principes clés des établissements à haute fiabilité – ceux qui cherchent à réduire les préjudices – est de veiller à la sécurité psychologique. Jennifer Purdy, directrice générale de l'expérience patient du VA, US Department of Veterans Affairs, explique qu'il est fondamental pour la sécurité psychologique de veiller à ce que les personnes « se sentent suffisamment en sécurité pour parler et se faire entendre ». Et lorsqu'elles le font, elles constatent que les dirigeants « comprennent et tiennent les personnes responsables de manière appropriée et traitent et abordent le ou les problèmes ». Comme elle le mentionne, la capacité de créer des lieux sûrs permet de lutter contre les résultats de ces environnements où les personnes ne se sentent pas en sécurité, et un certain pouvoir existe lorsque « vous sentez que votre superviseur vous écoute et vous traite équitablement. Vous sentez qu'on vous valorise, que vous faites partie de la résolution d'un problème. Vous vous sentez en sécurité. »

Et ce sont ces environnements, créant des lieux où il est possible de se faire entendre, qui sont perçus comme étant à même de prendre des mesures essentielles pour prévenir et traiter les problèmes de sécurité au travail. Lorsque les personnes peuvent signaler des problèmes directement ou de manière anonyme, elles savent qu'elles ne sont pas les seules à devoir supporter ce fardeau et que leur établissement les soutient. Une grande partie des répercussions des problèmes liés à la sécurité ne sont pas seulement les moments d'insécurité en soi, mais le sentiment que votre établissement ne s'est pas soucié de vous ou n'a rien fait à ce sujet. Les répercussions et les effets de la sécurité au travail doivent donc être fondés sur un engagement et des mesures visibles. Les moyens permettant d'avancer vers des lieux de travail plus sûrs sont partagés ci-dessous par nos contributeurs.



## Créer des lieux de travail sûrs : mesures et soutien

Comme nous l'avons laissé entendre précédemment dans ce document, c'est avec un grand sens du devoir que les professionnels de santé se présentent chaque jour dans leurs établissements pour prendre soin de leurs patients. Pour les aider à s'acquitter de cette lourde responsabilité, les établissements doivent fournir un environnement qui favorise leur sécurité, leur santé et leur bien-être afin qu'ils se sentent en mesure d'obtenir les meilleurs résultats auprès des patients. Il existe des mesures que les établissements peuvent prendre pour assurer la sécurité physique et psychologique des professionnels de santé, mais il est impératif que ces mesures soient abordées sous l'angle de l'expérience humaine, en tenant compte des patients, des établissements et de la communauté au sens le plus large, de la manière suivante :

**Patients/familles** : ils doivent assumer la responsabilité de leur comportement et être tenus responsables par les établissements lorsque leurs agissements sont perturbateurs, agressifs, incivils ou violents.

**Personnel** : les employés doivent être bien informés au sujet de l'incivilité sur le lieu de travail, de ses éléments déclencheurs et de la manière de l'identifier. Ils doivent comprendre les mesures à prendre lorsqu'une telle situation se produit.

**Communauté au sens le plus large** : au-delà des murs des établissements de santé se trouvent des communautés qui subissent les tensions du monde complexe d'aujourd'hui : autant de défis qui attisent les problèmes de santé mentale de notre société et nourrissent les patients dans nos systèmes de santé. Par conséquent, les partenariats avec la communauté environnante sont indispensables aux établissements de santé pour mieux comprendre les tendances de la société et mettre en œuvre de manière proactive des interventions de protection à l'intérieur de leurs murs.

Afin de sauvegarder ces trois éléments de l'expérience humaine, les contributeurs nous ont confié que la garantie de lieux de travail sûrs passe par une approche à trois volets : **prévention, éducation et intervention**.

### Prévention :

Les membres du personnel s'attendent à des environnements de travail sûrs, et les employés doivent avoir la conviction que leur établissement fait de son mieux pour prévenir la violence au travail. Ils veulent se sentir soutenus par leur administration et savoir que les responsables auront à répondre de leurs actes. Les mesures préventives sont des solutions proactives qui permettent de faire face aux problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Les solutions partagées par nos

contributeurs sont présentées ci-dessous :

- **Adhérez aux politiques de tolérance zéro** : la plupart de nos contributeurs ont intégré dans leurs politiques une règle de tolérance zéro en matière de violence au travail. Le plus important dans cette politique est d'y adhérer, affirme Elizabeth Garcia, vice-présidente de l'expérience patient au MD Anderson. Et d'ajouter que même s'il peut s'avérer difficile de la faire respecter sur le plan émotionnel, il est impératif de défendre la valeur organisationnelle du soutien au personnel. « Les employés doivent sentir que l'administration les soutient sans faille dans ces cas d'incivilité », signale son collègue Michael Frumovitz.
- **Annoncez votre document sur les droits et les responsabilités du patient** : le MD Anderson adopte une approche proactive pour informer les patients et les familles de leurs droits et de leurs responsabilités en faisant de la sécurité physique et psychologique une priorité, en signalant que tout manquement entraînera des conséquences et en affichant ce document dans les espaces publics de l'établissement.
- **Engagez-vous à effectuer des rondes de sécurité quotidiennes auprès du personnel** : fondée sur des données probantes, « Implementing Safe-Trauma-informed Evidence-Based Practices » (ISTEP) est une pratique de ronde quotidienne à l'Hôpital pour enfants du comté d'Orange (CHOC, Children's Health Orange County), Californie, concernant la santé mentale, la violence au travail, la sécurité, les travailleurs sociaux, ainsi que la formation clinique. L'équipe ISTEP fait le tour du personnel de première ligne en posant des questions telles que : « *Vous sentez-vous en sécurité et soutenu ?* »
- **Établissez un comité de gestion des soins complexes** : au Duke Raleigh Hospital, un comité multidisciplinaire se consacre aux patients qui présentent de façon répétée des troubles du comportement, qui créent du stress pour le personnel ou qui ont un comportement perturbateur ou violent. Le comité travaille de concert pour créer un plan de gestion des soins, comprenant des stratégies sur la meilleure façon de gérer ces patients aux urgences ou lorsqu'ils sont hospitalisés. Les membres du personnel ne sont pas tous des experts en santé comportementale, explique Erin Howard, Ph. D., psychologue et membre de leur service de liaison et de consultation en psychiatrie. Ce comité identifie donc les patients à risque et donne des conseils

sur la façon de communiquer avec un patient particulier afin de réduire les risques de mauvais résultats, de violence ou de stress. « L'idée est d'essayer d'aider notre personnel avec ces patients compliqués en leur donnant des conseils proactifs », précise-t-elle.

- **Équipez le personnel d'appareils de signalisation de détresse** : dayao a indiqué que l'Harborview Medical Center avait mis en place un système de signalisation électronique intégré aux badges nominatifs du personnel infirmier s'occupant de patients psychiatriques. En cas de détresse dans la chambre d'un patient, l'infirmier ou l'infirmière peut transmettre un signal au poste du personnel infirmier en appuyant sur son badge, indiquant ainsi sa position exacte et obtenant une réponse d'urgence immédiate.
- **Tenez des briefings quotidiens sur la sécurité** : les appels quotidiens avec tous les chefs de service pour se tenir à jour sur les questions de sécurité constituent un atout précieux à l'Hôpital pour enfants du comté d'Orange depuis cinq ans. Calvin Fakkema, directeur des services de soutien, affirme que ces réunions ont remporté un franc succès, car elles ont permis de mettre en évidence les problèmes de manière proactive et de réduire le nombre de problèmes liés à la sécurité dans l'ensemble de l'entreprise.
- **Améliorez la communication avec les familles** : la multiplicité des médecins et des spécialistes et les différents systèmes de compte rendu entraînent souvent des problèmes de communication. « L'escalade des comportements perturbateurs commence par des événements simples tels que l'absence d'informations claires », déclare Claudia Laselva, CNO, directrice des opérations à l'Hospital Israelita Albert Einstein, au Brésil. Cette situation était également évidente à l'Hôpital pour enfants du comté d'Orange, indique Sandra Schultz, directrice du service client et de la défense des patients, si bien que l'établissement a mis en place des conférences d'équipe de soins, réunissant les patients, les familles, les prestataires de soins et les professionnels multidisciplinaires afin de garantir que l'ensemble de l'équipe de soins dispose d'une vue d'ensemble de l'état de santé du patient.
- **Réévaluez les programmes de sécurité actuels** : les programmes de sécurité du White Plains Hospital comprennent des évaluations régulières des risques, l'élaboration de stratégies d'atténuation et le suivi des causes et des effets. Linda Van der Voort, directrice des relations avec les patients, explique que les employés sont formés à la sécurité au travail lors de leur embauche, puis suivent des modules de formation obligatoires chaque année.
- **Revoyez votre façon de communiquer avec les patients ayant un comportement inapproprié** :

l'une des choses que les experts en santé comportementale comprennent bien, c'est que vous ne pouvez pas simplement dire à un patient qui se conduit mal : « Nous ne tolérerons pas ce comportement. Ce n'est pas acceptable. » Cela ne communique pas des attentes claires. « S'il suffisait de dire « Non » et « Ça suffit », nous ne verrions pas toutes les choses que nous voyons aujourd'hui », affirme Howard. Le Duke Raleigh Hospital a revu sa façon de communiquer avec les patients. Ainsi, en plus de dire « Non, ce n'est pas correct », son personnel est formé pour définir des attentes et expliquer aux patients comment ils peuvent les aider à répondre à ces attentes. Par exemple : « Voici ce que nous attendons de vous. Nous aimerions que vous puissiez prendre vos médicaments, et voici comment nous allons vous aider à le faire. » Ou « Nous aimerions que vous puissiez coopérer dans le cadre de cette procédure médicale recommandée, et voici comment nous allons vous y aider. » Howard précise que « l'objectif est de parvenir à un accord mutuellement satisfaisant sur la manière dont nous pouvons aider les patients et le personnel à répondre à leurs besoins. »

- **Normalisez les flux de travail** : afin d'améliorer la qualité des soins des patients souffrant de troubles du comportement et de rationaliser leur prise en charge au sein du système hospitalier du Duke Raleigh, Howard signale que l'établissement dispose d'un flux de travail normalisé pour orienter ces patients soit vers le service psychiatrique de l'hôpital, soit vers les systèmes de soins ambulatoires. Au cours des six à neuf premiers mois de son nouveau flux de travail, par rapport à 2018, le Duke Raleigh Hospital a réduit de plus de 50 % la durée globale de séjour des patients en consultation psychiatrique, indépendamment de leur lieu de sortie final, et a diminué de 60 % le taux d'hospitalisation de ces patients. « En rationalisant les choses et en proposant un flux de travail normalisé, nous avons réussi à réduire les mouvements au sein des systèmes hospitaliers que nos patients subissaient inutilement, à les aider à séjourner moins longtemps à l'hôpital et à les mettre plus rapidement en contact avec les services ambulatoires », explique Howard.
- **Soutenez le personnel infirmier à l'aide de ressources supplémentaires** : elizabeth Larson, MSN, RN, directrice de la gamme de services, neurosciences et santé comportementale au Duke Raleigh Hospital, signale que l'établissement a intégré un programme unique de personnel infirmier de ronde en santé comportementale en tant que ressource supplémentaire pour le personnel infirmier de son service d'urgence et de ses unités de patients hospitalisés. Ces spécialistes, qui font partie de l'équipe Psychiatry Consult Liaison du Duke Raleigh Hospital, ont été embauchés en réponse à une enquête menée en 2019 qui avait révélé que le personnel infirmier



## « La sensibilisation à la violence au travail est l'une des meilleures mesures de soutien que les établissements peuvent prendre pour leur personnel. »

ne se sentait pas soutenu dans la gestion des urgences liées à la santé comportementale, y compris celles entraînant des lésions dues à la violence au travail. « Depuis le lancement de notre personnel infirmier de ronde en santé comportementale en réponse à l'enquête, nous avons constaté une diminution de nos urgences en santé comportementale et du taux d'incidents signalés de violence au travail », indique Larson.

- **Apprenez aux employés à éviter les risques :** des mesures de bon sens, comme garder vos distances et vous assurer qu'une autre personne se trouve dans la pièce avec vous si le patient perturbateur est plus fort que vous, devraient être des points clés de tout plan de prévention de la violence.

Les disparités dans le secteur de la santé ont refait surface pendant la pandémie. Étant donné que les problèmes de disparité en matière de soins de santé jouent un rôle dans l'augmentation de la violence au travail, nos contributeurs ont souligné à quel point il est important de s'engager en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en tant que mesure préventive. Un exemple nous vient du MD Anderson. De manière intentionnelle, ils ont intégré dans leur document sur les droits des patients un engagement à ne pas modifier l'affectation d'un prestataire en fonction d'une demande démographique d'un patient. Un autre exemple nous vient du Harborview Medical Center, un établissement qui s'engage à lutter activement contre le racisme. Ils luttent contre le racisme au moyen de leur comité de signalement des incidents liés aux préjugés à l'échelle du système, qui offre au personnel un outil en ligne pour déposer un rapport d'incident après avoir été témoin d'un préjugé ou d'une microagression. Examinés chaque semaine, les rapports d'incidents liés aux préjugés font l'objet d'une discussion holistique avec toutes les parties concernées. « Nous ne pouvons pas résoudre un problème si nous ne mettons pas en lumière tous les autres problèmes qui y sont liés », affirme Dayao à propos de la nécessité d'assurer la sécurité psychologique de son environnement pour que les personnes puissent y exercer, ce qui est tout aussi important que la sécurité physique.

La sensibilisation à la violence au travail est l'une des meilleures mesures de soutien que les établissements peuvent prendre pour leur personnel. Le sentiment de sécurité est lié au bien-être du personnel et à sa capacité à prodiguer des soins. Ce n'est que lorsque les membres du personnel se sentent en sécurité qu'ils peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes. Il a été démontré que le sentiment de ne pas être en sécurité est lié à de mauvais résultats

pour les patients, à des erreurs médicales et à une augmentation des poursuites judiciaires. Les professionnels de santé ont besoin d'une sensibilisation et d'une formation pour être sûrs de pouvoir identifier la violence au travail et d'atténuer les situations inciviles. Nos contributeurs nous ont confié comment ils répondent à cet appel.

### Sensibilisation (du personnel) :

Van der Voort nous a avoué que, dans son rôle de défense des patients, elle a souvent ressenti, lorsqu'elle était malmenée par un patient contrarié, que cela faisait partie du travail. Heureusement, grâce à une plus grande sensibilisation et à une meilleure formation sur la violence au travail, il semble plus acceptable de dire « Non, ce n'est pas juste. Je ne devrais pas avoir à subir une telle chose », affirme-t-elle. « Et lorsque la direction vous soutient en faisant écho au même message, vous vous sentez plus en confiance pour fixer des limites, vous défendre et signaler même la moindre manifestation de violence au travail. » Nos contributeurs ont proposé les étapes suivantes pour élever la formation et la sensibilisation du personnel.

Premièrement, il est impératif que les établissements définissent les comportements perturbateurs par niveaux, c'est-à-dire en les classant par type et par gravité : insultes, menaces physiques, dommages matériels ou lésions corporelles. La compréhension de ces différences est utile pour déterminer les techniques de désescalade et les étapes à suivre pour le signalement.

Deuxièmement, les professionnels de santé doivent savoir qui et comment appeler pour obtenir de l'aide. Par exemple, le MD Anderson met à la disposition des employés un numéro spécial à appeler. Son programme 2STOP est ouvert à tout membre du personnel qui se sent physiquement ou psychologiquement menacé, même s'il ne se trouve pas sur le lieu de travail, et fournit une réponse immédiate avec les ressources appropriées.

Troisièmement, les membres du personnel doivent acquérir les connaissances nécessaires pour faire face à l'escalade de la situation et savoir comment l'atténuer jusqu'à l'arrivée des secours. Compte tenu de l'augmentation des cas de santé mentale, il est urgent de former le personnel aux urgences psychiatriques, explique Laselva, affirmant que les familles subissent davantage de pression et d'anxiété dans des endroits comme les urgences. Ces incidents demandent une réponse spécialisée soutenue par une infrastructure et des processus qui permettent au personnel de se sentir préparé à gérer ces situations.

« En restant attentifs aux problèmes de la société, les établissements de santé sont à même d'aborder de manière proactive le risque d'augmentation des incivilités lié aux tendances communautaires. »

Enfin, les établissements doivent encourager le signalement des incidents. Nos contributeurs ont indiqué que l'insuffisance du signalement est courante pour diverses raisons, notamment l'état d'esprit des professionnels de santé selon lequel la violence fait « partie du travail » ; le fait de ne pas savoir comment ni où signaler un incident ; le sentiment que le signalement des incidents ne changera rien ; et la peur de compromettre les soins du patient. En tant qu'établissements de santé, nous devons remettre en question la croyance selon laquelle les atteintes à la sécurité font partie du métier et encourager le signalement des incidents liés à la sécurité et proposer des procédures d'action efficaces. Par exemple, le White Plains Hospital met en avant la devise « Si vous voyez quelque chose, dites quelque chose » pour encourager les employés à partager leurs préoccupations et leurs idées sur la manière de faire changer les choses.

### Sensibilisation (de la communauté) :

De la même façon que les programmes de sensibilisation à la violence au travail destinés au personnel sont essentiels à la prévention, la sensibilisation de la communauté constitue une autre pièce du puzzle préventif. En restant attentifs aux problèmes de la société, les établissements de santé sont à même d'aborder de manière proactive le risque d'augmentation des incivilités lié aux tendances communautaires. Il est conseillé aux établissements de s'associer à des entités communautaires telles que les écoles et les services de police locaux pour comprendre les problèmes de la communauté. Certains de nos contributeurs sont en contact avec des experts nationaux sur les problèmes de santé comportementale et la crise des opioïdes. Les équipes de sensibilisation communautaire partagent ces informations avec leurs communautés à l'aide de webinaires, de séances d'écoute et de réunions publiques. L'équité en matière de santé étant au cœur des préoccupations de nos contributeurs, les plus grands systèmes de santé ont fait part de leur collaboration avec les hôpitaux ruraux plus modestes de leur système afin de garantir que les patients y reçoivent les mêmes soins de haute qualité que ceux de leur site principal.

Les mesures de prévention et de sensibilisation susmentionnées dans la lutte contre la violence au travail sont fondamentales pour la sécurité du personnel. Malheureusement, même si ces mesures sont en place, des situations violentes se produisent. Nos contributeurs ont expliqué comment ils interviennent.

### Intervention :

Selon nos contributeurs, l'intervention en matière de sécurité est une approche d'équipe. À titre d'exemple, le CHOC suit ce modèle de travail en équipe, en réunissant le service de gestion des risques, le service à la clientèle, les travailleurs sociaux et le service de sécurité, ainsi que toute personne concernée par un incident, pour former une équipe d'intervention pour un lieu de travail sûr, ou SWIT (Safe Workplace Intervention Team). La SWIT évalue chaque situation et détermine ce qui a contribué à l'incident en examinant de près les personnes concernées, si une politique a été enfreinte, si un contrat de comportement était en place, quelles informations ont été omises dans le dossier du patient ainsi que d'autres indicateurs clés, le tout pour améliorer la sécurité des futurs patients.

Grâce à des rondes supplémentaires dans les services soumis à de fortes tensions, comme l'unité de soins intensifs, le personnel infirmier de MD Anderson identifie les patients et les soignants qui risquent de subir un incident et ont besoin d'un soutien supplémentaire. Le centre de cancérologie a étendu les heures de disponibilité des défenseurs des patients afin qu'ils puissent rencontrer les familles pour apaiser ces situations délicates. Les administrateurs hors poste sont spécialement formés et répondent également à ces incidents. L'hôpital a également pour partenaire un groupe de gestion des menaces, qui fait partie du service de police de l'Université du Texas et qui est spécialisé dans la désescalade. Si un incident se produit, le membre du personnel est immédiatement retiré de la situation.

Le Harborview Medical Center offre une intervention personnalisée. Son directeur de la sécurité rencontre les employés qui se sentent menacés par un patient ou un membre de sa famille, et ensemble, ils élaborent un plan de sécurité au travail conçu pour l'employé. Dayao indique que la prévention fait « partie de leur ADN », et que la création d'interventions proactives plutôt que réactives les aide à respecter leur engagement en faveur d'un environnement de travail sûr pour leur personnel.

## Soutenir les personnes victimes de violence

« La réponse de la direction à un événement violent demande une action rapide, en retirant l'employé de la situation et en s'assurant qu'il reçoit une aide psychologique et physique appropriée afin qu'il se sente en sécurité. »

Dans le cas malencontreux d'un événement violent envers un professionnel de santé, les établissements doivent s'assurer que la victime ne se sent pas seule. Il est impératif que l'employé se sente soutenu par ses collègues et la direction dans le cadre d'une discussion objective. Il est essentiel de s'assurer que la victime voit les mesures prises par l'établissement. On a souvent tendance, surtout dans les situations de fin de vie, à vouloir faire preuve d'indulgence lorsque les patients ou la famille se montrent violents verbalement ou physiquement, explique Garcia. « Ce que nous permettons, nous le promovons », affirme Garcia en citant le président du MD Anderson. « Nous ne pouvons vraiment pas tolérer la moindre violence ou incivilité envers notre personnel. Nous devons lui montrer que nous allons demander à nos patients de répondre de leurs actes et que ceux-ci n'ont pas carte blanche pour se comporter comme bon leur semble », conclut-elle.

La transparence et la franchise sont essentielles pour maintenir la confiance. Nos contributeurs ont souligné l'importance d'organiser des séances de débriefing avec la victime, ses collègues et sa famille, afin de permettre à chacun de tirer des enseignements de cette expérience. En outre, l'établissement est tenu de faire remonter l'incident comme il se doit, parfois aux forces de l'ordre.

Nos contributeurs indiquent qu'ils mettent à contribution leurs programmes d'aide aux employés et leurs programmes de soutien spirituel pour aider les employés après un incident. De plus, les équipes de santé au travail et de RH proposent des ressources d'assistance telles que des conseils et des liens avec l'aide juridique et la police locale. Au niveau national, le VA adopte une approche holistique, offrant guérison et bien-être grâce à son National Center for Organizational Development qui met l'accent sur la résilience du personnel.

Le plus important, selon nos contributeurs, est que les établissements tiennent compte de la santé mentale de l'employé après un incident. La réponse de la direction à un événement violent demande une action rapide, en retirant l'employé de la situation et en s'assurant qu'il

reçoit une aide psychologique et physique appropriée afin qu'il se sente en sécurité. Nos contributeurs ont également mis en garde contre ce que Van der Voort appelle le « syndrome du tout va bien », qui survient lorsque les victimes nient leurs véritables sentiments et ne veulent pas en parler. Le plus souvent, les employés qui en souffrent retournent au travail trop tôt après l'incident, sans s'en être complètement remis et sans être préparés à être les meilleurs soignants. Le fait d'être attaqué ou agressé par un patient peut changer la vie de certains professionnels de santé. Les établissements doivent accorder aux victimes de violence au travail un temps suffisant pour s'en remettre afin qu'elles ne souffrent pas de trouble de stress post-traumatique.

## Point de vue des consommateurs sur la lutte contre l'incivilité dans le secteur de la santé

---

En revenant sur les résultats de l'étude PX Pulse de mars 2022,<sup>2</sup> les personnes interrogées – les consommateurs et les communautés bénéficiant des soins de santé – ont soutenu ces mêmes idées. Lorsqu'on leur a demandé ce qu'il fallait faire pour lutter contre l'incivilité dans le secteur de la santé, les principales réponses ont réaffirmé les mesures que nous devons prendre :

- 48 % ont répondu : « Plus de ressources psychosociales et de santé mentale devraient être disponibles pour les professionnels de santé, les patients et les partenaires de soins. »
- 43 % ont répondu : « Des protocoles clairs pour signaler les incivilités devraient être mis en place. »
- 43 % ont répondu : « Il devrait exister des politiques et des procédures avec des répercussions en cas de non-conformité. »
- 42 % ont répondu : « Les établissements de santé devraient mieux communiquer leurs procédures pour aider à réduire l'incertitude. »

Cet alignement des voix de nos communautés, de consommateurs de soins de santé, nous donne un point de départ pour agir et une occasion de commencer à tracer des plans pour l'avenir. Dans ce contexte, nous avons demandé à nos contributeurs comment ils s'efforcent de mobiliser leur personnel et leurs communautés pour aborder les questions qui peuvent contribuer aux problèmes de sécurité, et ce qu'ils font pour mettre au point ensemble des actions efficaces pour aller de l'avant.

# Prendre des mesures avec notre communauté et notre personnel pour créer des espaces sûrs pour la guérison

« La communauté, le personnel et les patients sont liés de telle manière que tout effort visant à créer des espaces sûrs doit également passer par ces segments. »

Dans la perspective de l'expérience humaine, nous reconnaissons la nature imbriquée de l'expérience du patient, du personnel et de la communauté. Ce contexte interconnecté est essentiel si nous voulons relier les mesures et les efforts aux résultats globaux. Cela renforce à la fois la réalité et les possibilités liées au fait que ce qui se passe dans nos établissements de santé est en grande partie déterminé par ce qui se passe autour d'eux. Les établissements de santé constituent un élément clé des communautés dans lesquelles ils exercent leurs activités, et les membres de leur personnel y vivent. La communauté, le personnel et les patients sont liés de telle manière que tout effort visant à créer des espaces sûrs doit également passer par ces segments.

En demandant à nos contributeurs comment ils agissent au sein de leurs communautés, deux thèmes principaux, reprenant les mesures qu'ils ont mentionnées ci-dessus, ont émergé. Le premier est que les établissements se sont rendu compte qu'ils pouvaient défendre l'équité en matière de santé et prendre des mesures claires pour aborder les questions de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance au sein et au-delà de leur établissement. Le deuxième est une reconnaissance de la crise de la santé mentale à laquelle nous sommes confrontés et de la nécessité non seulement de prendre conscience des problèmes de santé mentale dans nos communautés, mais aussi de les prendre en charge efficacement.

En abordant la question de l'équité, les établissements adoptent une approche à plusieurs niveaux fondée sur la compréhension et l'action. Purdy a partagé les efforts déployés par le VA pour non seulement mettre en œuvre un programme complet de diversité, d'équité et d'inclusion fondé sur une formation et une sensibilisation complètes, mais aussi pour s'assurer que les idées et les pratiques sont appliquées au quotidien par le personnel de manière tangible et mesurable. Bien que la sensibilisation du personnel soit un élément essentiel pour améliorer la préparation aux besoins des diverses communautés desservies par les établissements de santé, des efforts sont également déployés pour mobiliser et sensibiliser directement la communauté.

Fakkema a partagé le travail de l'équipe de sensibilisation communautaire du CHOC. « Nous avons plusieurs polycliniques qui desservent la communauté, et une sensibilisation continue de la communauté est assurée, que ce soit à l'aide des réseaux sociaux, de notre site internet, de reportages, de webinaires ou de réunions publiques. Nous mettons à contribution la communauté ; nous faisons appel à des partenaires externes, tels que les écoles », indique-t-il. Cette volonté d'être d'abord présent et de transmettre ensuite les enseignements clés à la communauté crée de solides voies de connexion, d'apprentissage partagé et même de nouvelles bases de confiance. Sont également créées des possibilités de sentiment d'appropriation des institutions communautaires telles que les cliniques ou les hôpitaux qui transforment les relations des personnes avec ces centres de soins. On pourrait dire que lorsque les personnes perçoivent leur engagement en matière de soins de santé comme relationnel plutôt que transactionnel, la manière dont elles se présentent – que ce soit en tant que membres d'une équipe ou de la communauté – crée des espaces globalement plus sûrs, car un manque de respect envers l'établissement est un manque de respect envers soi-même. Cette idée a été renforcée par Laselva qui a également parlé des efforts déployés pour sensibiliser les personnes. « Nous enseignons aux personnes comment traiter les autres avec respect, non seulement à nos patients, mais aussi à nos employés », déclare-t-elle.

En ce qui concerne l'équité, Garcia a souligné l'engagement du MD Anderson à explorer et à aborder l'équité en matière de santé. L'établissement « réalise des investissements dans ses communautés locales et dans les organismes communautaires pour lutter directement contre les disparités en matière de santé ». Il crée aussi des occasions de sensibilisation et des engagements en faveur du bien-être qui ont des effets positifs sur la vie des personnes. Ces engagements envers les communautés aident à établir ou à reconstruire des relations communautaires qui influent sur la manière dont les personnes interagissent dans le secteur de la santé.

Nos contributeurs ont également évoqué un engagement à aborder la santé mentale, tant dans leurs établissements que dans leurs communautés. La mise en place de programmes de santé mentale dans les communautés et, comme l'indique Purdy, le renforcement des soins de santé mentale virtuels aident les personnes à se sentir soutenues et connectées. Les établissements renforcent également la sensibilisation aux problèmes de santé mentale et comportementale dans leurs communautés et auprès de leur personnel, afin qu'ils puissent reconnaître, affronter et même apaiser les tensions qui se présentent, comme indiqué précédemment. Le problème de la santé mentale et la pression subie par tant de personnes ces dernières années ne font que souligner l'importance de cette question. La santé mentale ne touche pas seulement les personnes qui bénéficient de soins de santé, mais aussi celles qui se présentent chaque jour pour prendre soin des autres. Il s'agira toujours d'un aspect à surveiller et qui pourrait constituer un pont entre les établissements de santé et leurs communautés, permettant d'ouvrir des voies vers des environnements de travail plus sûrs.

Derrière cette idée de créer des voies vers des environnements de travail plus sûrs se trouve la volonté non seulement de tendre la main, mais aussi d'engager directement les communautés bénéficiant des soins de santé. Tous nos contributeurs ont, dans une certaine mesure, parlé de la nécessité de faire participer les membres de la communauté et les parties prenantes, les patients, les familles et les partenaires de soins à l'identification et à la résolution des problèmes liés à la sécurité au travail, ainsi qu'à une meilleure compréhension des besoins et à la cocréation de solutions, et des efforts entrepris en ce sens. Qu'il s'agisse de faire participer les membres de la communauté aux efforts de conception centrée sur l'humain, de repenser les processus dans les services d'urgence (un lieu de rencontres tendues et difficiles), de faire intervenir les membres de la communauté dans les conversations sur l'équité et la diversité et d'aider à définir les efforts pour mieux comprendre leurs besoins et y répondre, ou de renforcer le recours aux conseils et conseillers des patients et des familles de manière plus intégrée et stratégique, il semble qu'une solution fondamentale aux fractures sociales et de la société qui sont à l'origine des difficultés actuelles sur le lieu de travail consiste à mobiliser directement la communauté.

Lorsque nous créons un sentiment d'appartenance et que nous faisons participer la communauté, nous donnons aux personnes le sentiment qu'elles font partie de nos efforts et en sont propriétaires, et elles peuvent être moins susceptibles de perturber les environnements dont elles se soucient.<sup>4</sup> Cette considération stratégique ainsi que les mesures concrètes mentionnées par nos contributeurs commencent à nous fournir un plan pour réduire la violence sur nos lieux de travail. Ce ne sera pas une tâche facile et il faudra à la fois de l'engagement et de la résilience, mais c'est vraiment le travail que nous sommes maintenant appelés à faire.



# Rétablir la sécurité au travail dans le secteur de la santé

« Nous devons créer un établissement où l'incivilité n'est pas acceptée. Ce que j'entends par là, c'est qu'il ne s'agit pas seulement de quelque chose que nous réprouvons. Nous devons veiller à développer des marqueurs réels et tangibles de la façon dont l'incivilité se manifeste et de ce qu'elle signifie, et préciser clairement quelles sont les choses qui sont non négociables et inacceptables. »

Nos contributeurs ont soutenu ce travail, car nous leur avons demandé ce que nous pouvons et devons faire maintenant en tant que dirigeants et professionnels de santé pour garantir la sécurité des lieux de travail et des espaces de guérison. Les réponses de nos contributeurs dressent un tableau clair qui relie la réalité actuelle à des pratiques concrètes et à une réponse stratégique. C'est la reconnaissance du problème et la volonté d'agir qui nous feront finalement avancer.

**Nous devons montrer par nos actes que nous nous soucions de notre personnel.** Comme l'affirme Purdy, « Cela se résume vraiment à la compassion et à la compréhension envers nos employés, à savoir où ils en sont, ce dont ils ont besoin et comment les aider à obtenir ce dont ils ont besoin. Les personnes doivent savoir qu'il ne s'agit pas du bénéfice. Ce n'est pas une question de chiffre. Il s'agit d'eux et de ce dont ils ont besoin pour être en mesure de prodiguer les soins aux personnes qui viennent ici pour se faire soigner. » Cela s'applique non seulement aux membres du personnel, mais également aux patients et aux partenaires de soins. Nous devons écouter et être prêts à agir.

**Nous devons obtenir l'adhésion et le soutien des dirigeants.** Selon Fakkema du CHOC, « la première chose à faire est de s'assurer que vous avez l'adhésion du plus haut niveau. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il faut s'assurer que les ressources sont disponibles. » Cela comprend la formation et le soutien, un engagement clair en faveur d'une culture de la sécurité et une volonté de reconnaître et d'aborder les problèmes de manière objective et transparente afin que les personnes voient le soutien dont elles disposent et dont elles ont besoin.

**Nous devons créer des établissements qui affichent une tolérance zéro à l'égard de la violence au travail.** Bien que cela puisse sembler une évidence, il est important de faire la distinction entre une déclaration et des actions claires et engagées. Comme le suggère Dayao, « Nous devons créer un établissement où l'incivilité n'est pas acceptée. Ce que j'entends par là, c'est qu'il ne s'agit pas seulement de quelque chose

que nous réprouvons. Nous devons veiller à développer des marqueurs réels et tangibles de la façon dont l'incivilité se manifeste et de ce qu'elle signifie, et préciser clairement quelles sont les choses qui sont non négociables et inacceptables. » La volonté que cette clarté soit explicite permet de guider la politique, la communication, les mesures et en définitive la résolution.

**Nous devons être prêts à responsabiliser nos communautés, nos patients et nos partenaires de soins.** Comme le souligne Garcia, « Bien que nous devions mettre et mettrons toujours les patients au premier plan, ces derniers doivent également comprendre qu'il y a une limite à ce qu'ils peuvent faire et qu'ils ont des responsabilités dans la façon dont ils interagissent avec nos employés. Nous devons être clairs quant aux attentes. Nous devons faire respecter les règles de manière cohérente. Si nous espérons que les patients vont se comporter conformément à nos attentes et qu'ils ne le font pas, nous devons leur demander de le faire. Et les employés doivent voir que nous tenons également nos patients responsables de leurs actes. »

Cette idée nous permet de boucler la boucle : si nous obtenons l'adhésion des dirigeants, si nous avons des normes claires, si nous faisons respecter ces normes par tous dans notre environnement – de nos équipes aux patients, des partenaires de soins aux membres de la communauté – et si nous renforçons ensuite notre engagement envers notre personnel, nous créons un cycle vertueux face à ces temps difficiles. Nous n'éliminerons pas tous les problèmes de sécurité au travail du jour au lendemain, mais nous devons être constants dans nos efforts pour lutter contre les maux actuels de la société. Si nous cherchons vraiment à créer des lieux de guérison et des lieux de soins sûrs, nous devons poursuivre sans relâche ce travail, non pas comme une initiative de plus dans notre établissement, mais à partir de là où nous avons commencé. Cela doit faire partie intégrante de notre engagement global envers l'expérience humaine que nous offrons.

Notre communauté a soulevé cette préoccupation à travers ses voix collectives en affirmant que ce que nous observons n'est pas soutenable. Cette situation a de lourdes conséquences et il faut y remédier. Nos contributeurs font la lumière sur cette question en faisant preuve de générosité et de perspicacité pour montrer que nous pouvons faire quelque chose à ce sujet. Ce travail devra faire partie de nos efforts stratégiques, alors que nous nous dirigeons vers une nouvelle réalité des soins de santé, en reconnaissant les tensions qui ont mis à l'épreuve notre humanité dans le monde entier et en mettant l'accent sur la guérison.

Le travail des professionnels de santé a toujours consisté à faire de notre mieux pour guérir la personne en face de nous. Nous sommes maintenant appelés à guérir quelque chose de plus grand. Cela peut sembler une tâche écrasante, mais c'est une tâche que, dans notre cœur, avec nos capacités et à travers nos engagements, nous pouvons accomplir. Si les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui ne proviennent pas des soins de santé ou n'y sont pas uniquement liés, nos équipes en font les frais. Nous pouvons peut-être, nous aussi, être le meilleur catalyseur pour inverser la tendance. L'appel à l'action est que, chacun à notre manière, dans nos établissements et dans nos communautés, nous pouvons commencer à renforcer et à défendre l'humanité sur laquelle les soins de santé reposent, à savoir ne pas faire de mal, soulager la souffrance et revitaliser la force. Il n'y a pas de meilleur secteur pour aider à mettre en œuvre ce changement, et à chacun de nos pas, nous pouvons vraiment garantir la sécurité des lieux de travail pour tous dans le secteur de la santé et transformer l'expérience humaine pour tous ceux qui bénéficient de nos services. Nous devons le faire.

## Références

---

1. Fact sheet | workplace violence in healthcare, 2018 | avril 2020. U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/iif/oshwc/cfoi/workplace-violence-healthcare-2018.htm>. Publié 2020. Consulté le 21 avril 2022.
2. The Beryl Institute – Ispos PX Pulse: Consumer Perspectives on Patient Experience in the U.S. [https://www.theberylinstitute.org/page/PXPULSE\\_Mar2022](https://www.theberylinstitute.org/page/PXPULSE_Mar2022). Publié en mars 2022. Consulté le 20 avril 2022.
3. Wolf JA, Niederhauser V, Marshburn D, LaVela SL. Reexamining "Defining Patient Experience": The human experience in healthcare. *Patient Experience Journal*. 2021; 8(1):16-29. doi: 10.35680/2372-0247.1594.
4. Wolf JA. Community: The true driver of excellence in human experience. *Patient Experience Journal*. 2022; 9(1):1-4

## Contributeurs

---

### **Children's Health Orange County**

Sandra Schultz, CPXP, directrice du service client et de la défense des patients  
Calvin Fakkema, directeur des services de soutien

### **Système de santé de l'Université Duke**

Erin Howard, Ph. D., psychologue, service de liaison et de consultation en psychiatrie, Duke Raleigh Hospital  
Elizabeth Larson, MSN, RN, directrice de la gamme de services, neurosciences et santé comportementale, Duke Raleigh Hospital  
Kyle Rehder, M.D., responsable de la qualité des médecins, Duke Center for Healthcare Safety and Quality

### **Hospital Israelita Albert Einstein**

Claudia Laselva, infirmière en chef, directrice des opérations

### **MD Anderson Cancer Center**

Michael Frumovitz, MD, MPH, responsable en chef de l'expérience patient, par intérim  
Elizabeth Garcia, RN, MPA, vice-présidente de l'expérience patient

### **UW Medicine, Harborview Medical Center**

Jérôme Dayao, administrateur associé principal et infirmier en chef

### **US Department of Veterans Affairs**

Jennifer Purdy, directrice générale de l'expérience patient du VA

### **White Plains Hospital**

Linda Van der Voort, directrice des relations avec les patients

## Également publiés par The Beryl Institute

---

### 2021

The Power of Self-Healing: Improving Experience Through Mindfulness

The Role of Revenue Cycle in Elevating the Human Experience in Healthcare

Becoming the Best Place To Be: Elevating the Human Experience in Senior Living Communities

A Global Perspective on Elevating the Human Experience in Healthcare

Reexamining "Defining Patient Experience": Expanding our Perspective to the Human Experience in Healthcare

Perspectives du consommateur sur l'expérience patient 2021

Improving Outcomes: The Impact of Experience in Ambulatory Care

### 2020

Innovation Awards 2020: Celebrating Creativity and Ingenuity in Improving Patient Experience

Exploring the Future of Experience Measurement

Maintaining Human Experience in a New Era of Virtual Connection in Healthcare

Expérience humaine 2030 : une vision pour l'avenir de la santé

Caring for our Children: A Look at Patient Experience in a Pediatric Setting

The Experience of Safety in Healthcare: A Call to Expand Perceptions and Solutions

Elevating Experience for those Living with Dementia

### 2019

Experience Leader: A Critical Role at the Heart of Healthcare

2019 State of Patient Experience: A Call to Action for the Future of Human Experience

Patient Advocates: Expanding the Landscape of Patient and Family Support

Innovating the Patient Experience: Trends, Gaps and Opportunities

Improving Patient and Family Experience in the NICU

The Role of Nurse Executives in Patient Experience

### 2018

Prendre soin d'autrui est humain : les facteurs qui influencent l'expérience de soins aujourd'hui

Perspectives du consommateur sur l'expérience patient 2018

INTERCONNECTED:  
An Exploration of Improvement Efforts Connecting Patient Experience and Communication

What Patient Experience Can Learn from Child Life Professionals

### 2017

Connected: Improving the Patient-Physician Relationship – And Health Care Itself – Through Communication

State of Patient Experience 2017: A Return to Purpose

Supporting the Emotional Needs of Staff: The Impact of Schwartz Rounds on Caregiver and Patient Experience

Structuring Patient Experience: Revealing Opportunities for the Future

### 2016

Guiding Principles for Patient Experience Excellence

The Role of Family Caregivers throughout the Patient Experience

Reflections from PX Professionals Impacted by Personal Healthcare Experiences

The Role of the Volunteer in Improving Patient Experience

The Role of Technology in Patient Experience: Insights and Trends

### 2015

The Critical Role of Spirituality in Patient Experience

Leadership and Sustaining Patient Experience Performance

State of Patient Experience 2015: A Global Perspective on the Patient Experience Movement

A Dialogue on Improving Patient Experience throughout the Continuum of Care

Patient Advocate: A Critical Role in Patient Experience

The Power of Person-Centeredness in Long-Term Care: A View Across the Continuum

## 2014

Defining Patient Experience: A Critical Decision for Healthcare Organizations

An Invisible Barrier to Compassionate Care: The Implications of Physician Burnout

The Power of Selection and the Use of Talent in Driving Exceptional PX

The Association between Patient Experience and Hospital Financial Performance

The Chief Experience Officer – An Emerging & Critical Role

## 2013

Voices of Measurement in Improving Patient Experience

Voices of Physician Practices and Medical Groups: Exploring the State of Patient Experience

Enhancing the Patient Experience through Live Entertainment

Voices of Patients and Families: Partners in Improving Patient Experience

Voices of Practice: Exploring the Patient Experience in Action - Highlights from On the Road with The Beryl Institute

Voices of the Future: Student Perspectives on the Patient Experience

Voices from the C-Suite: Perspectives on Patient Experience

## 2012

The Role of Organization Culture in a Positive Patient Experience: A Leadership Imperative

Patient Perspectives on Outstanding Experiences: The Impact of Emotionally Intelligent Staff

The Role and Perception of Privacy and its Influence on the Patient Experience

Structuring the Patient Experience Effort: An Inquiry of Effective Practice

Charting a Course to Quiet: Addressing the Challenge of Noise in Hospitals

Physician Perspectives on Patient Experience

Benchmarking the Patient Experience: Five Priorities for Improvement

## 2011

Return on Service: The Financial Impact of Patient Experience

Creating "PEAK" Patient Experiences

The Role of Cultural Competence in Delivering Positive Patient Experiences

The State of the Patient Experience in American Hospitals

The Revenue Cycle: An Essential Component in Improving Patient Experience

Enhancing the Patient Experience Through the Use of Interactive Technology



**T H E B E R Y L  
I N S T I T U T E**

Elevating the Human Experience in Healthcare



[www.theberylinstitute.org](http://www.theberylinstitute.org)

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE • 5 à 6 MIN

# Rétablir la sécurité des lieux de travail dans le secteur de la santé : un engagement envers l'expérience humaine

Jason A. Wolf, PhD, CPXP, président et PDG, The Beryl Institute

## Présentation du rapport

Fondé sur les contributions d'un échantillon représentatif de professionnels de santé dans la communauté de l'expérience patient, ce document reconnaît l'augmentation de l'incivilité et des menaces physiques à l'encontre des professionnels de santé et examine les mesures prises par les établissements pour rétablir la sécurité des lieux de travail. Des contributeurs des États-Unis et du Brésil révèlent pourquoi la sécurité au travail est pertinente pour l'expérience humaine et les conséquences du fait de ne pas s'engager à faire de la sécurité au travail une promesse fondamentale. Le document propose des mesures concrètes dans le cadre de la prévention, de la sensibilisation et de l'intervention pour garantir la sécurité des lieux de travail. Dans l'optique de l'expérience humaine, le rapport décrit la manière dont les établissements prennent des mesures au sein de la communauté au sens le plus large afin de créer des espaces sûrs pour la guérison. Le point de vue des consommateurs, selon l'enquête de mars 2022 de The Beryl Institute – Ipsos PX Pulse, est également inclus, révélant ce qui est nécessaire pour lutter contre l'incivilité dans le secteur de la santé aujourd'hui. Le document se termine par quatre pratiques concrètes qui doivent être mises en œuvre par les dirigeants et les professionnels de santé pour pouvoir finalement avancer.

Ce document est accompagné d'une série continue d'études de cas qui offrent un regard exclusif sur les efforts actuels du secteur de la santé à ce sujet. Les auteurs des études de cas partagent leurs réussites et leurs défis concernant des pratiques précises et concrètes dont on peut tirer des enseignements et des applications.

## DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES GÉNÉRALES

Des entretiens ont été menés avec sept établissements de santé aux États-Unis et au Brésil. Onze dirigeants et cadres de l'expérience patient ont été interrogés et ont contribué à l'étude. Cinq établissements de santé ont présenté des études de cas afin de partager des exemples concrets de plans d'action reproductibles.

## Principaux points à retenir

- 1 La sécurité au travail est pertinente pour l'expérience humaine car elle est liée au bien-être des professionnels et à leur capacité à prodiguer des soins.
- 2 Les environnements de soins de santé qui ne soutiennent pas la sécurité du personnel et ne mettent pas en œuvre une politique de tolérance zéro en matière de violence au travail connaîtront toute une série de conséquences, notamment un faible moral, un taux de rotation plus élevé, un plus grand nombre d'arrêts maladie et un abandon de la profession par le personnel.
- 3 Les établissements qui parviennent à assurer la sécurité physique et psychologique des travailleurs de la santé prennent des mesures dans la perspective de l'expérience humaine, en respectant les principes de responsabilité et de responsabilisation des patients et des familles, de formation et de soutien du personnel, et de collaboration avec la communauté.

# Considérations stratégiques

La création de lieux de travail sûrs passe par la reconnaissance de l'existence du problème et la volonté d'agir. Par conséquent, les établissements de soins doivent :

**Montrer par leurs actions qu'ils se soucient de leur personnel.** Les employés attendent des établissements qu'ils fassent tout leur possible pour créer des environnements de travail sûrs. Ils se tournent donc vers la direction afin d'être sensibilisés à la prévention et à l'intervention. Ils veulent avoir la certitude que leur établissement les soutiendra lorsqu'un incident se produira ;

**Obtenir l'adhésion et le soutien de la direction.** Les dirigeants doivent s'engager en faveur d'une culture de la sécurité et être prêts à reconnaître et à aborder les problèmes de manière objective et transparente ;

**Créer une politique de tolérance zéro en matière de violence au travail.** Il est important de faire la distinction entre une déclaration et une action. Nous devons définir la façon dont l'incivilité se manifeste et ce qu'elle signifie, et préciser clairement quels sont les comportements non négociables et inacceptables, en prenant immédiatement des mesures visibles si nécessaire ;

**Être prêts à responsabiliser nos communautés, nos patients et nos partenaires de soins.** Nous devons être clairs quant aux attentes et faire respecter les règles de manière cohérente.

---

## CHERCHEZ-VOUS À AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE AU SEIN DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ?

The Beryl Institute est une communauté comptant plus de 55 000 professionnels de santé et spécialistes de l'expérience au niveau mondial qui s'engage à transformer l'expérience de soins. En tant que pionnier et chef de file du mouvement de l'expérience et de la profession de l'expérience patient depuis plus de dix ans, l'Institut offre un accès sans pareil à des recherches impartiales et à des pratiques éprouvées, des occasions de mise en réseau et de développement professionnel et un espace sûr et neutre pour échanger des idées et apprendre des autres.

Nous vous invitons  
à nous rejoindre.  
[theberylinstitute.org](http://theberylinstitute.org)

### RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

*Étude de cas : Créer une expérience plus sûre et améliorée pour les patients atteints de troubles du comportement dans le service des urgences pédiatriques* 10 MIN

Téléchargez le rapport  
complet.

*Étude de cas : Programme de prévention de la violence du Barnes Jewish Hospital* 5 MIN



*PXJ : « Reconstruire une base de confiance » de Cynda H. Rushton, Laura J. Wood et al.* 15 MIN

*Prochain webinaire : 24 mai, 14 h 00 (HE) - Reconstruire une base de confiance : une conversation sur la sécurité et l'expérience du personnel* 60 MIN

## UTILISATION DE CE RÉSUMÉ ANALYTIQUE

The Beryl Institute compte parmi les voix les plus fiables et les plus respectées au monde en matière d'expérience. En tant que pionnier, visionnaire et chef de file du mouvement de l'expérience et du métier de l'expérience du patient, The Beryl Institute est le principal défenseur mondial des efforts visant à transformer l'expérience humaine dans le secteur de la santé.

Ce document est un résumé des conclusions et des recommandations du rapport complet.\* Nous vous recommandons de télécharger le rapport et de consulter les ressources supplémentaires pour en apprendre davantage.

Votre établissement peut optimiser les avantages du résumé, du livre blanc complet et des ressources supplémentaires en procédant comme suit :

- Discutez au sein de vos équipes des domaines dans lesquels vous excellez en matière de création d'espaces de travail sûrs et de la manière dont vous pouvez appliquer les mesures identifiées dans ce rapport aux domaines de votre établissement à améliorer.
- Analysez vos efforts afin de déterminer dans quelle mesure vous tenez compte des considérations stratégiques figurant dans le rapport.
- Partagez ces ressources avec votre direction, vos équipes responsables de l'expérience, les défenseurs des patients et les bénévoles comme une introduction à la bibliothèque complète de contenu précieux de The Beryl Institute.

\*Les membres reçoivent un accès gratuit à tous les livres blancs.

RÉSUMÉ ANALYTIQUE • 5 à 6 MIN

# Rétablir la sécurité des lieux de travail dans le secteur de la santé : un engagement envers l'expérience humaine

Jason A. Wolf, PhD, CPXP, président et PDG, The Beryl Institute

## Présentation du rapport

Fondé sur les contributions d'un échantillon représentatif de professionnels de santé dans la communauté de l'expérience patient, ce document reconnaît l'augmentation de l'incivilité et des menaces physiques à l'encontre des professionnels de santé et examine les mesures prises par les établissements pour rétablir la sécurité des lieux de travail. Des contributeurs des États-Unis et du Brésil révèlent pourquoi la sécurité au travail est pertinente pour l'expérience humaine et les conséquences du fait de ne pas s'engager à faire de la sécurité au travail une promesse fondamentale. Le document propose des mesures concrètes dans le cadre de la prévention, de la sensibilisation et de l'intervention pour garantir la sécurité des lieux de travail. Dans l'optique de l'expérience humaine, le rapport décrit la manière dont les établissements prennent des mesures au sein de la communauté au sens le plus large afin de créer des espaces sûrs pour la guérison. Le point de vue des consommateurs, selon l'enquête de mars 2022 de The Beryl Institute – Ipsos PX Pulse, est également inclus, révélant ce qui est nécessaire pour lutter contre l'incivilité dans le secteur de la santé aujourd'hui. Le document se termine par quatre pratiques concrètes qui doivent être mises en œuvre par les dirigeants et les professionnels de santé pour pouvoir finalement avancer.

Ce document est accompagné d'une série continue d'études de cas qui offrent un regard exclusif sur les efforts actuels du secteur de la santé à ce sujet. Les auteurs des études de cas partagent leurs réussites et leurs défis concernant des pratiques précises et concrètes dont on peut tirer des enseignements et des applications.

## DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES GÉNÉRALES

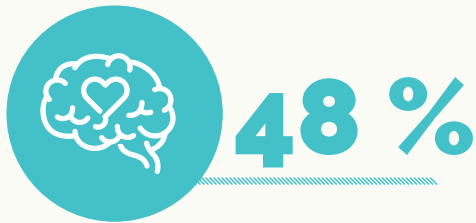
Des entretiens ont été menés avec sept établissements de santé aux États-Unis et au Brésil. Onze dirigeants et cadres de l'expérience patient ont été interrogés et ont contribué à l'étude. Cinq établissements de santé ont présenté des études de cas afin de partager des exemples concrets de plans d'action reproductibles.

## Principaux points à retenir

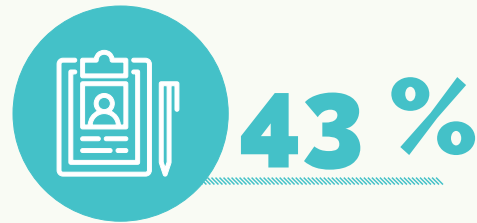
- 1 La sécurité au travail est pertinente pour l'expérience humaine car elle est liée au bien-être des professionnels et à leur capacité à prodiguer des soins.
- 2 Les environnements de soins de santé qui ne soutiennent pas la sécurité du personnel et ne mettent pas en œuvre une politique de tolérance zéro en matière de violence au travail connaîtront toute une série de conséquences, notamment un faible moral, un taux de rotation plus élevé, un plus grand nombre d'arrêts maladie et un abandon de la profession par le personnel.
- 3 Les établissements qui parviennent à assurer la sécurité physique et psychologique des travailleurs de la santé prennent des mesures dans la perspective de l'expérience humaine, en respectant les principes de responsabilité et de responsabilisation des patients et des familles, de formation et de soutien du personnel, et de collaboration avec la communauté.

## FAITS SAILLANTS DES DONNÉES

L'enquête de mars 2022 de The Beryl Institute – Ipsos PX Pulse a révélé que les consommateurs de soins de santé soutiennent les conclusions de cette étude. Lorsqu'on leur a demandé ce qu'il fallait faire pour lutter contre l'incivilité dans le secteur de la santé, les principales réponses ont été les suivantes :



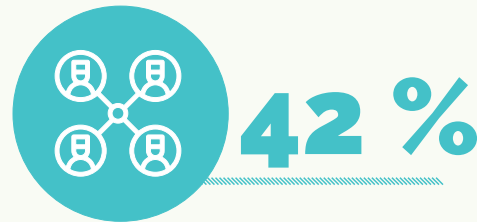
Plus de ressources psychosociales et de santé mentale pour les professionnels de santé, les patients et les partenaires de soins



Politiques et procédures avec des répercussions en cas de non-conformité



Protocoles clairs pour signaler les incivilités



Meilleure communication des procédures pour aider à réduire l'incertitude

## Considérations stratégiques

La création de lieux de travail sûrs passe par la reconnaissance de l'existence du problème et la volonté d'agir. Par conséquent, les établissements de soins doivent :

**Montrer par leurs actions qu'ils se soucient de leur personnel.** Les employés attendent des établissements qu'ils fassent tout leur possible pour créer des environnements de travail sûrs. Ils se tournent donc vers la direction afin d'être sensibilisés à la prévention et à l'intervention. Ils veulent avoir la certitude que leur établissement les soutiendra lorsqu'un incident se produira ;

**Obtenir l'adhésion et le soutien de la direction.** Les dirigeants doivent s'engager en faveur d'une culture de la sécurité et être prêts à reconnaître et à aborder les problèmes de manière objective et transparente ;

**Créer une politique de tolérance zéro en matière de violence au travail.** Il est important de faire la distinction entre une déclaration et une action. Nous devons définir la façon dont l'incivilité se manifeste et ce qu'elle signifie, et préciser clairement quels sont les comportements non négociables et inacceptables, en prenant immédiatement des mesures visibles si nécessaire ;

**Être prêts à responsabiliser nos communautés, nos patients et nos partenaires de soins.** Nous devons être clairs quant aux attentes et faire respecter les règles de manière cohérente.

## CHERCHEZ-VOUS À AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE AU SEIN DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ?

The Beryl Institute est une communauté comptant plus de 55 000 professionnels de santé et spécialistes de l'expérience au niveau mondial qui s'engage à transformer l'expérience de soins. En tant que pionnier et chef de file du mouvement de l'expérience et de la profession de l'expérience patient depuis plus de dix ans, l'Institut offre un accès sans pareil à des recherches impartiales et à des pratiques éprouvées, des occasions de mise en réseau et de développement professionnel et un espace sûr et neutre pour échanger des idées et apprendre des autres.

Nous vous invitons  
à nous rejoindre.  
[theberylinstitute.org](http://theberylinstitute.org)

Téléchargez le  
rapport complet.



### RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

<i>Études de cas : Créer une expérience plus sûre et améliorée pour les patients atteints de troubles du comportement dans le service des urgences pédiatriques</i>	10 MIN
<i>Programme de prévention de la violence du Barnes Jewish Hospital</i>	5 MIN
<i>PXJ : « Reconstruire une base de confiance » de Cynda H. Rushton, Laura J. Wood et al.</i>	15 MIN
<i>Prochain webinaire : 24 mai, 14 h 00 (HE) - Reconstruire une base de confiance : une conversation sur la sécurité et l'expérience du personnel</i>	60 MIN

## UTILISATION DE CE RÉSUMÉ ANALYTIQUE

The Beryl Institute compte parmi les voix les plus fiables et les plus respectées au monde en matière d'expérience. En tant que pionnier, visionnaire et chef de file du mouvement de l'expérience et du métier de l'expérience du patient, The Beryl Institute est le principal défenseur mondial des efforts visant à transformer l'expérience humaine dans le secteur de la santé.

Ce document est un résumé des conclusions et des recommandations du rapport complet.\* Nous vous recommandons de télécharger le rapport et de consulter les ressources supplémentaires pour en apprendre davantage.

Votre établissement peut optimiser les avantages du résumé, du livre blanc complet et des ressources supplémentaires en procédant comme suit :

- Discutez au sein de vos équipes des domaines dans lesquels vous excellez en matière de création d'espaces de travail sûrs et de la manière dont vous pouvez appliquer les mesures identifiées dans ce rapport aux domaines de votre établissement à améliorer.
- Analysez vos efforts afin de déterminer dans quelle mesure vous tenez compte des considérations stratégiques figurant dans le rapport.
- Partagez ces ressources avec votre direction, vos équipes responsables de l'expérience, les défenseurs des patients et les bénévoles comme une introduction à la bibliothèque complète de contenu précieux de The Beryl Institute.

\*Les membres reçoivent un accès gratuit à tous les livres blancs.