



Prendre soin du personnel : cinq domaines stratégiques pour aborder le bien-être dans le secteur de la santé

Contributeurs

Atrium Health Navicent
Ministère des Anciens Combattants/VISN 12
ECU Health
Northwestern Medicine

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.

Introduction

Alors que la prise en charge du personnel de santé a toujours été une priorité essentielle pour garantir l'efficacité du système de santé, la pandémie a exacerbé les tensions auxquelles sont confrontées depuis longtemps les personnes travaillant dans le secteur des soins de santé d'une manière que nous n'aurions pas pu imaginer. Aujourd'hui, confronté à des pénuries de main-d'œuvre, à des demandes croissantes et à l'incivilité sur le lieu de travail, le personnel de santé n'est plus seulement celui qui dispense les soins. Il s'agit désormais de personnes qui ont également besoin de soins.

L'engagement en faveur de l'expérience humaine dans les soins de santé passe par la reconnaissance du fait que l'expérience du personnel est un facteur clé de l'expérience que les organismes de santé

offrent aux patients et aux partenaires de soins. L'un des engagements fondamentaux de la *Déclaration sur l'expérience humaine* nous invite à *comprendre les besoins et les vulnérabilités du personnel de santé et à agir en conséquence, afin d'honorer leur engagement, de réaffirmer et de redynamiser leur objectif*. En outre, notre personnel de santé a besoin de temps, d'espace et de moyens pour guérir.

Cet article examine les pratiques concrètes que les organismes de santé mettent en place pour prendre soin de leur personnel et garantir leur bien-être. Les idées partagées ici proviennent de ceux qui ont eu cette opportunité. Elles reflètent les voix collectives de la communauté de l'expérience du patient, alors que nous travaillons ensemble pour transformer l'expérience humaine dans les soins de santé.

Méthodologie

Cet article s'appuie sur les résultats d'une enquête communautaire sur le bien-être du personnel, dont les questions étaient les suivantes :

1. Quelles sont les trois façons dont vous abordez la question du bien-être des travailleurs dans votre organisation ?
2. Quels sont les principaux résultats que vous avez obtenus grâce à ces pratiques ?
3. Dans quelle mesure votre service de l'expérience dirige-t-il directement les efforts visant à améliorer le bien-être des travailleurs ? (Toujours, Dans une vaste mesure, Dans une certaine mesure, De manière très limitée, Pas du tout)

Les résultats de l'enquête ont fait l'objet d'une analyse thématique qui a servi de base au présent article et reflète les pratiques que les organisations utilisent systématiquement pour assurer le bien-être des travailleurs.

Une réflexion sur l'état de l'expérience humaine

Cet article approfondit les résultats de notre publication, [L'état de l'expérience humaine en 2023](#).¹ L'étude a identifié ce que tous les professionnels de la santé vivent et ressentent aujourd'hui : nous apprécions que la brutalité du COVID-19 soit derrière nous, mais nous comprenons que les effets de la pandémie persistent dans nos organisations. Son idée principale souligne l'importance de s'engager en faveur de l'expérience humaine en tant que réalité stratégique de premier plan, au même titre que les contraintes financières, la violence au travail et le bien-être de la main-d'œuvre.

En ce qui concerne les priorités et l'orientation de l'expérience en 2023, 45 % des organisations ayant répondu à l'étude ont indiqué que le recrutement et la fidélisation du personnel figuraient parmi les trois principales priorités.¹ Confrontés aux conséquences de la résignation et à la pénurie de personnel, les organismes de santé sont maintenant confrontés à la réalité du paysage de la santé et commencent à prendre conscience de l'impact que l'expérience peut avoir sur le personnel.

L'étude montre que 75 % des organismes affirment désormais disposer d'une définition formelle de l'expérience, ce qui représente le taux le plus élevé jamais enregistré.¹ La définition de l'expérience de The Beryl Institute est la suivante : *la somme de toutes les interactions, façonnées par la culture d'un établissement, qui influencent les perceptions du patient dans le continuum de soins*.² Ce n'est pas une coïncidence si notre définition, élaborée en 2010, place la culture au cœur de l'expérience et place intentionnellement les personnes qui travaillent dans n'importe quelle organisation à la tête de l'expérience elle-même. Il est donc logique de se concentrer sur la santé et le bien-être des personnes qui dispensent les soins, afin de leur permettre d'atteindre le niveau le plus élevé de prestation de soins requis par l'expérience humaine des soins de santé.

Les conclusions de l'étude L'état de l'expérience humaine montrent que près de la moitié (49 %) des organisations ont indiqué que le stress et l'épuisement de leur personnel étaient des obstacles à leurs efforts en matière d'expérience des patients. L'étude a également révélé que 46 % des organisations en 2023 considèrent le stress de leur personnel comme une priorité absolue au cours des trois prochaines années, soit un bond de 20 points de pourcentage par rapport à 2021.

Un autre rapport publié en 2021 par The Beryl Institute, [To Care is Human](#), a révélé que les professionnels de la santé, les patients et les familles considèrent que « *le travail d'équipe au sein de l'équipe de soins, le niveau d'engagement des employés et le bien-être de l'équipe clinique sont les principaux facteurs qui influencent l'expérience du patient* ». ³ Cela renforce la réalité selon

laquelle l'expérience fournie ne sera qu'aussi forte que les personnes et les équipes qui la fournissent. La manière dont les patients sont impliqués et les actions de soutien au personnel ne doivent pas être des efforts isolés, mais plutôt des actions intégrées qui maximisent les meilleurs résultats.

Le secteur de la santé est aujourd'hui confronté à une priorité essentielle, à savoir la guérison et le rétablissement des employés après une pandémie. C'est pourquoi le bien-être du personnel est un sujet de conversation populaire au sein de la communauté de The Beryl Institute. Notre enquête sur le bien-être du personnel a cherché à savoir ce que les organisations font pour relever ce défi dans l'écosystème des soins de santé. Nous partageons dans cet article les cinq thèmes communs dérivés des résultats de l'enquête, accompagnés d'exemples de ces pratiques mises en œuvre par les membres de la communauté. Les cinq thèmes communs de l'enquête sont classés comme suit :

1. Engagement et investissement de l'organisation et des dirigeants
2. Prévention et gestion des crises
3. Intégration des activités commerciales
4. Interventions pédagogiques
5. Efforts de conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Voici les mesures prises par les organisations pour aborder chacun de ces thèmes.

Engagement et investissement de l'organisation et des dirigeants

Description : Les pratiques et les mesures prises pour intégrer une culture du bien-être dans la planification stratégique, soutenues par l'adhésion des dirigeants et l'investissement financier.

L'état de l'expérience humaine a identifié l'expérience comme un effort stratégique et intégré, en précisant qu'« il faut donner de l'espace pour rassembler les gens afin de créer ensemble des solutions claires pour aborder le bien-être du personnel. »¹

Mais même avec cette compréhension, nous avons constaté dans l'étude L'état de l'expérience humaine que si l'expérience des collaborateurs est considérée comme extrêmement importante pour la stratégie globale d'expérience par 86 % des organisations, seuls 51 % d'entre elles déclarent qu'elle constitue une partie importante de leur stratégie d'expérience.¹ Ces chiffres révèlent un décalage évident et suggèrent qu'il y a du travail à faire. En outre, le pourcentage de conseils d'administration qui joignent le geste à la parole en ce qui concerne l'expérience patient est insuffisant, puisque 77 % des organisations déclarent que leur conseil d'administration est *conscient*, dans une certaine mesure ou dans une large mesure, des efforts déployés en matière d'expérience, alors que le conseil d'administration tarde à donner des *conseils* et à exercer une *influence* sur ces actions. Seuls 61 % des organisations ont répondu que leur conseil d'administration est actif de cette manière dans une certaine mesure ou dans une large mesure.¹

L'article du PXJ, « [Réexamen de la définition de l'expérience patient](#) », renforce le lien entre la culture organisationnelle et l'expérience des collaborateurs. L'article précise que « les interactions où l'expérience se produit ne sont positives et efficaces qu'à la hauteur des personnes qui s'impliquent dans ces interactions et des cultures organisationnelles qui soutiennent et alimentent les attentes [...] L'environnement culturel dans lequel les soins sont dispensés se reflète dans la manière dont les organisations sont dirigées et a un impact direct sur l'expérience du personnel de santé ».⁴

Compte tenu de l'importance de la culture et du leadership pour le bien-être du personnel, les personnes interrogées nous ont fait part de considérations sur les mesures à prendre.

Faire du bien-être une priorité stratégique essentielle. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré que leur engagement en faveur du bien-être des collaborateurs repose sur la collaboration et l'alignement stratégique. Les efforts en matière de santé et de bien-être ne sont pas des silos autonomes, mais plutôt des pièces

intégrées d'un puzzle d'expérience plus large, servant de pierres angulaires à l'ensemble des efforts en matière d'expérience. Dans ces organisations, la santé et le bien-être font partie d'un cadre stratégique qui répercute les objectifs annuels de bien-être depuis les postes de direction jusqu'aux services. La planification stratégique annuelle place le bien-être au centre. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle, mais plutôt d'une série de discussions menées par la direction sur les problèmes et les préoccupations afin de maintenir le bien-être des collaborateurs au premier rang des priorités de l'organisation.

Investir financièrement. L'état de l'expérience humaine appelle les organisations à joindre l'acte à la parole en leur demandant de ne pas considérer l'expérience comme un centre de coûts, mais de la reconnaître comme un moyen d'assurer la durabilité. L'investissement financier fait partie de cette catégorie thématique. En reprenant ce que nous avons appris dans L'état de l'expérience humaine, nous insistons ici sur le fait que l'expérience humaine n'est pas un coût.¹ Il s'agit plutôt d'un investissement dans un changement de culture qui peut avoir un impact direct sur les défis mentionnés plus haut dans cet article. De plus en plus d'organisations ont pris l'engagement de s'occuper de la santé et du bien-être de leurs employés, ce qui se traduit en fin de compte par une amélioration des résultats pour les patients.

Élargir l'aide financière aux soins de santé mentale. Bien que l'expérience du personnel soit abordée à travers une variété d'efforts, en cette période difficile, les organismes de santé s'intéressent également de plus près à l'expérience à travers la lentille du soutien à la santé mentale. Les personnes interrogées ont indiqué offrir à leur personnel des possibilités d'atténuer les coûts associés au maintien de la santé. Par exemple, certaines organisations proposent de rembourser les employés pour les services de santé mentale hors réseau, tandis que d'autres accordent des réductions sur les ressources de santé mentale. D'autres encore orientent leurs collaborateurs vers des applications payées par l'entreprise qui les aident à dormir, à méditer et à se détendre.

Investir dans une infrastructure d'expérience du personnel. Les réponses à l'enquête communautaire ont également mis en évidence des changements structurels au sein de l'organisation. Nombre de personnes interrogées ont déclaré avoir embauché des personnes pour occuper de nouvelles fonctions telles que coordinateur du bien-être ou responsable du bien-être. L'enquête a également suggéré que les organisations abordent le sujet par le biais d'un comité, en créant un comité du bien-être ou un comité d'engagement des employés.

« Les études nous apprennent que l'épuisement professionnel ne peut être atténué par des programmes individuels. »

Comme le bien-être commence par la santé élémentaire d'un individu, l'attention portée à ce sujet nécessite une supervision de la part de professionnels. Quelques organisations ont déclaré avoir recruté un travailleur social agréé pour proposer des séances de coaching ou de conseil aux collaborateurs. Une organisation est en train d'étendre son programme d'aide aux employés (PAE) pour couvrir les trois quarts de travail dans chacun des huit sites de son système. Une autre intègre des conseillers pairs formés au sein des unités.

Conscientes de l'importance de l'alimentation et de la nutrition pour la santé et le bien-être en général, certaines organisations mettent en place des programmes qui traitent du rôle de l'alimentation sur le bien-être émotionnel en permettant aux employés d'avoir accès à un nutritionniste.

Réexaminer les politiques de ressources humaines.

Les programmes individuels ne suffisent pas à instaurer une culture du bien-être. L'urgence de passer à une culture du bien-être a contraint certaines organisations à revoir leurs politiques de ressources humaines. Il s'agit par exemple de politiques strictes en matière de bilans de santé annuels obligatoires ou de règles plus souples telles qu'encourager les pauses repas de 30 minutes, l'interdiction de manger à son bureau ou l'interdiction d'utiliser son téléphone portable personnel pour des communications liées au travail.

Les auteurs de cet article ont souligné qu'il n'est pas possible de créer des cultures du bien-être fondées sur des approches cloisonnées en matière de soutien. « Les études nous apprennent que l'épuisement professionnel ne peut être atténué par des programmes individuels », déclare Rhonda Stark, responsable du bien-être du Veterans Integrated Service Network 12. « Il faut agir au niveau de la direction de l'organisation et dans l'ensemble du système si l'on veut faire bouger les choses. » Découvrez comment Mme Stark tente d'atténuer l'épuisement professionnel au sein de son organisation dans l'Étude de cas n° 1.

Le parrainage de la direction et la planification stratégique qui placent la santé et le bien-être au centre des préoccupations sont essentiels au bien-être continu du personnel de santé. Mais ce n'est qu'un début. Ce sont les actions qui soutiennent les plans qui permettront d'obtenir les meilleurs résultats. Les contributeurs à cet article ont partagé l'idée que la première action clé est la mise en place d'un cadre de communication qui mette des ressources immédiates à la disposition du personnel, en élargissant leurs connaissances et en leur apportant un soulagement dans les moments où ils en ont le plus besoin, comme cela est souligné dans la section suivante.

Étude de cas n° 1 :

De la survie à la prospérité : « Ôter les cailloux des chaussures »

Rhonda Stark,
Responsable du bien-être, VISN 12
Veterans Integrated Service Network (VISN)

Opportunité : Le système de santé VA Great Lakes Health Care System, VISN 12, souhaitait trouver un moyen créatif d'impliquer les collaborateurs de ses 8 centres médicaux pour les membres des forces armées et les anciens combattants et de ses 40 cliniques ambulatoires en utilisant un modèle de bien-être et d'épanouissement professionnel axé sur la résolution des problèmes d'inefficacité. Il s'agissait d'identifier et de supprimer les sources de frustration et les frictions quotidiennes, les « cailloux », qui contribuent à l'épanouissement professionnel intégré dans leurs processus de travail ou qui en détournent l'attention.

Action : LISTEN-SORT-EMPOWER (ÉCOUTER-TRIER-AUTONIMISER, ou LSE)¹³ est une approche d'équipe visant à éliminer les causes profondes de l'épuisement professionnel. Il s'agit d'une théorie fondée sur des preuves de l'American Medical Association (AMA) selon laquelle les systèmes et les comportements - et non les personnes - sont la source de nombreux problèmes. Le modèle est une technique de résolution des problèmes participative et collaborative qui permet au personnel d'exprimer librement ses pensées dans un espace psychologiquement sûr.

Les quatre étapes du LSE

LISTEN (ÉCOUTER) : Au cours de cette phase, on demande aux équipes de soins : « Qu'est-ce qui vous tracasse, qu'est-ce qui vous frustre ? » « Qu'est-ce qui vous empêche de passer une bonne journée ? » Elles identifient ensuite les possibilités locales d'amélioration (local opportunities for improvement, LOFI), qui sont autant de « cailloux dans les chaussures ».

[Cliquez ici](#) afin d'accéder aux questions pour guider une session d'écoute.

SORT (TRIER) : Cette phase du processus consiste à regrouper les « cailloux » dans des domaines thématiques en fonction de l'impact et de la faisabilité. Les éléments considérés comme prioritaires peuvent être facilement résolus au niveau local, tandis que ceux qui présentent des difficultés et des obstacles sont déplacés vers l'amont.

[Cliquez ici](#) afin d'accéder à une feuille de calcul pour trier et classer vos possibilités locales d'amélioration.

EMPOWER (AUTONIMISER) : Au cours de cette phase, les employés sont habilités à rassembler les ressources nécessaires pour résoudre le problème, en faisant appel aux responsables lorsqu'ils se heurtent à un obstacle, puis en célébrant leurs réalisations.

RECOMMENCER : La méthode LSE est une méthode cyclique de réexamen des questions et fait désormais partie du tissu du ministère des Anciens combattants pour impliquer les personnes dans la résolution des problèmes.

Résultats : Depuis son lancement en septembre 2022, la pratique de bien-être LISTEN SORT EMPOWER au VISN 12 a permis d'ôter 11 « cailloux » des chaussures des collaborateurs. Voici quelques-uns des faits marquants.

- Mise en place d'un programme d'orientation
- Ajout d'un soutien aux déplacements et aux achats
- Création d'un site SharePoint
- Mise en place d'une « utilisation judicieuse du temps passé au bureau » (réunions du personnel en face à face, pots d'honneur)
- Réorganisation d'un site SharePoint sur la santé globale des employés
- Mise en place d'une session de formation « Pass-the-Torch » (passer le flambeau)
- Achat de machines à bruit blanc
- Installation d'équipement dans la salle de conférence
- Publication d'un calendrier d'événements sur un agenda électronique
- Mise en place d'un système de reconnaissance iCare lors des réunions du personnel
- Mise en place de récompenses pour services rendus lors des réunions du personnel

Prévention et gestion des crises

Description : Des ressources guidées sont mises directement à la disposition des collaborateurs afin d'élargir leurs connaissances et de leur fournir des outils d'autogestion pour un soulagement immédiat.

Dans un article de 2023 du [Patient Experience Journal \(PXJ\)](#), les auteurs citent l'Organisation mondiale de la Santé qui affirme que « le stress chronique au travail non géré peut entraîner le syndrome d'épuisement professionnel (burnout) », défini comme « un sentiment d'épuisement énergétique, une distance mentale accrue par rapport à son travail, ou un sentiment de négativisme ou de cynisme lié à son travail et une diminution de l'efficacité professionnelle ».⁵ Les auteurs ont également fait référence à un système de classification international qui identifie l'épuisement professionnel comme « un phénomène professionnel, et non comme une maladie ou un état de santé »⁵ et qui indique que la prévalence de l'épuisement professionnel est devenue une crise de santé publique.

Les organisations qui se concentrent sur le bien-être du personnel comprennent à quoi ressemble l'épuisement professionnel et font tout ce qu'elles peuvent pour guider les gens vers des ressources qui répondent aux besoins des travailleurs de la santé là où ils se trouvent et qui se concentrent sur la prévention. Leurs actions mettent les connaissances et les outils à la disposition du personnel par le biais de la technologie afin de le sensibiliser et de lui offrir un soulagement immédiat pour le déstresser. Voici quelques exemples de pratiques :

Connaître les niveaux de stress des employés. En mettant l'accent sur la prévention, certaines organisations évaluent le bien-être par le biais d'enquêtes sur l'engagement des employés. D'autres s'appuient sur l'échelle de stress perçue (Perceived Stress Scale, PSS)⁶, un instrument de 14 questions qui mesure l'impuissance perçue, l'auto-efficacité et la gentillesse. Le PSS est un outil gratuit qui permet d'évaluer le niveau de stress et l'efficacité des interventions.

Distribuer des trousseaux à outils sur le bien-être. Selon les National Institutes of Health (NIH), le bien-être émotionnel est la capacité à gérer avec succès le stress de la vie et à s'adapter au changement et aux périodes difficiles.⁷ La distribution de trousseaux à outils sur le bien-être, une collection de ressources contenant des conseils fondés sur des données probantes pour surmonter ces moments, est une pratique courante partagée par les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête. Les NIH ont créé leur propre boîte à outils sur le bien-être, intitulée « 6 stratégies pour améliorer votre santé émotionnelle »⁸.

ECU Health a créé une boîte à outils sous la forme d'un petit livret qui a récemment été accepté par l'American Nurse Association comme une meilleure pratique. Ce

livret, appelé « Thrive Guide » (Guide d'épanouissement), est un guide de ressources sur le bien-être, distribué lors de l'orientation des nouveaux membres de l'équipe et des prestataires, pendant la semaine des infirmières et lors d'autres événements organisés pour les membres de l'équipe, afin de leur dire : « Nous nous soucions de vous - et de votre bien-être ». « Le guide est un outil efficace de recrutement et de maintien des effectifs », a déclaré Julie Kennedy Oehlert, responsable de l'expérience et de la marque. « Après la pandémie, nos équipes de soins de santé nous ont dit que le bien-être était une priorité absolue pour eux, et qu'ils souhaitaient que notre organisation le mette en avant. »

Laisser de l'espace (physique et émotionnel) pour le répit et l'élargissement des connaissances. Afin de favoriser la santé et le bien-être du personnel, les personnes interrogées ont indiqué d'autres pratiques internes simples et efficaces pour aider les employés à gérer le stress, l'anxiété et l'épuisement professionnel. Il s'agit notamment de :

- distribuer des bulletins d'information hebdomadaires sur la santé et le bien-être ;
- proposer des minutes de réflexion à l'heure du déjeuner (de courts blogs offrant de petits conseils sur la manière de rester calme) ;
- proposer une série de vidéos sur le repos et la relaxation ;
- mettre en place des centres de bien-être et des espaces de partage et d'écoute.

Se préparer aux crises. La gestion des crises fait partie des stratégies de prévention de nombreuses organisations. Le programme d'intervention en cas de crise Code Lavender, adopté par ECU Health, en est un bon exemple. Ce programme offre au personnel un ensemble de ressources regroupées sous un même toit pour répondre aux besoins des personnes en situation de crise.

« Nos responsables nous appelaient pour nous demander de quelles ressources nous disposions », explique le Dr Christina Bowen, responsable du bien-être à ECU Health. Qu'il s'agisse de cercles d'écoute, de séances de bien-être ou d'animations sur le thème du bien-être, ECU Health conçoit cette initiative comme une « réponse holistique aux soins visant à aider les équipes soignantes qui ont besoin d'un soutien en matière de bien-être pendant les périodes de stress émotionnel accru ou à la suite d'un événement pénible ». Par exemple, son programme de soutien par les pairs pour les médecins et prestataires de pratique avancée (PPA) offre aux prestataires des opportunités et un soutien émotionnel de la part d'un pair en réponse à une situation traumatisante ou difficile. M. Bowen a déclaré que le personnel d'ECU Health reconnaissait et appréciait l'investissement financier de ses dirigeants dans l'offre de ces programmes personnalisés par l'intermédiaire de Code Lavender. Découvrez comment ECU Health a mis en œuvre Code Lavender dans l'étude de cas n° 2.

Étude de cas n° 2 :

Code Lavender : un large éventail d'offres de bien-être

Julie Kennedy Oehlert, DNP, RN,
Responsable de l'expérience et de la marque
Christina Bowen, MD, ABOIM, DipACLM,
Responsable du bien-être
ECU Health

Opportunité : Les responsables d'ECU Health avaient besoin d'un guichet unique pour trouver des ressources en matière de bien-être organisationnel. ECU Health a développé de nombreuses offres pour les membres de son équipe, et le Bureau du bien-être a pensé qu'il serait utile de les regrouper sous un même toit pour mieux servir le personnel.

Action : Le Code Lavender a été adopté comme cadre de réponse holistique aux soins pour aider les équipes de soins de santé ayant besoin d'un soutien au bien-être pendant les périodes de stress émotionnel accru ou après un événement pénible. Ce cadre se compose de 12 mécanismes de soutien offrant des approches individualisées aux équipes de soins. Les offres comprennent :

1. Séances Lavender
2. Réponse à un incident grave
3. Cercles d'écoute
4. Séances de bien-être
5. Ateliers éphémères sur le bien-être
6. Renforcement de l'esprit d'équipe et développement professionnel
7. Soutien par les pairs pour les médecins/PPA
8. Soutien par les pairs Prendre soin des soignants
9. Bureau de l'expérience
10. Ateliers de bien-être personnalisés
11. Soutien spirituel
12. Signalement d'agression sur le lieu de travail

Ce cadre a permis à ECU Health d'individualiser les offres pour répondre aux besoins des équipes. Cette ressource est un excellent moyen pour les équipes de visualiser toutes les

ressources disponibles sur une seule page. Elle est souvent utilisée lorsque les responsables disent : « Je ne suis pas sûr(e) de ce dont notre équipe a besoin » ; ils convoquent alors un Code Lavender et sont aidés dans leurs interventions personnalisées.

Deux des ressources les mieux accueillies et les plus efficaces sont les cercles d'écoute et les ateliers éphémères sur le bien-être, que nous présentons ci-dessous :

Cercles d'écoute

En s'appuyant sur l'experte en autocompassion, le Dr Kristin Neff, et sur ses recherches sur l'humanité commune¹⁴, ECU Health crée des espaces où les individus peuvent s'accorder de l'autocompassion et se concentrer sur leur bien-être dans un environnement de groupe favorable. Les cercles d'écoute sont structurés de manière à poser des questions réfléchies telles que « Quelles sont vos difficultés ? ». Lorsque les membres de l'équipe partagent leurs expériences, ils se rendent compte qu'ils ne sont pas seuls, en d'autres termes, qu'ils partagent une humanité commune. Une question complémentaire permet de donner de la force : « Qu'est-ce qui vous donne la force de surmonter ces situations ? ». Les cercles d'écoute permettent d'identifier les ressources internes des individus pour trouver de la force, et l'utilisation d'un cercle d'écoute « crée beaucoup de pouvoir au sein de l'équipe », a déclaré le Dr Bowen.

Les cercles d'écoute ont permis de structurer ce qu'ECU Health a ouvertement observé comme étant nécessaire pour son personnel, y compris la connexion, afin de soutenir la guérison partagée. Les cercles d'écoute ont également permis de s'interroger sur les autres moyens par lesquels ECU Health pourrait favoriser le bien-être. Les thèmes recueillis lors de l'écoute des membres de l'équipe ont contribué au développement d'autres initiatives et offres de bien-être de l'organisation.

Ateliers éphémères sur le bien-être

Les Ateliers éphémères sur le bien-être représentent une nouvelle image du programme d'aide aux employés (PAE) d'ECU Health. Avant la COVID-19, le PAE n'était pas une priorité pour les membres de l'équipe qui avaient besoin d'un soutien en matière de bien-être. Il avait la réputation d'être un service vers lequel les membres de l'équipe étaient orientés pour des questions de ressources humaines. Au lieu d'utiliser le terme « conseil » ou « ressources

en santé mentale », comme c'était souvent le cas dans le cadre du PAE traditionnel, le PAE s'est associé au Bureau du bien-être et a conçu des « ateliers éphémères » sur le bien-être. Ces ateliers sont un moyen de fournir des ressources et de faire connaître les services proposés au sein des services et de contribuer à déstigmatiser les services de santé mentale.

Résultats :

- augmentation de 40 % de l'utilisation du PAE ;
- amélioration de l'indice de résilience des membres de l'équipe, qui est passé du 46e au 63e rang centile, en particulier en ce qui concerne la capacité des membres de l'équipe à décompresser et à se déconnecter du travail ;
- amélioration de l'alignement et de l'engagement globaux des médecins après l'atelier de trois jours sur le bien-être.

Compte tenu de l'importance des investissements consentis par les organisations dans la création de bureaux du bien-être et de responsables du bien-être, il n'est pas surprenant d'apprendre que ce niveau de

soutien dévoué alimente la croissance des programmes de soutien intégrés dans les activités quotidiennes. Apprenez-en plus à ce sujet dans la section suivante.

Intégration des activités commerciales

« Auparavant, les PAE étaient des programmes auxquels les gens ne voulaient pas participer, mais après leur avoir donné une nouvelle image, ils sont de plus en plus utilisés par les employés. »

Description : Le soutien permanent au bien-être des collaborateurs est placé au cœur des opérations commerciales de l'ensemble de l'organisation.

L'une des conclusions de l'étude « L'état de l'expérience des collaborateurs » est l'appel lancé aux organisations pour qu'elles aient une meilleure compréhension des difficultés et des besoins réels de leur personnel. Nous sommes appelés à ne plus nous contenter de parler de santé et de bien-être, mais à passer à l'action, à rencontrer les collaborateurs là où ils se trouvent et à comprendre leurs points faibles. Les personnes interrogées ont révélé que c'est précisément ce qu'elles font : elles investissent du temps et des efforts pour intégrer des programmes de bien-être du personnel dans leurs activités quotidiennes. Des exemples tirés de notre enquête indiquent que les séances Schwartz, les séances de pastorale et spirituelles, ainsi que les séances de zoothérapie permettent de rencontrer les gens là où ils se trouvent.

Les pratiques suivantes ont également été recommandées par les personnes interrogées :

Faire preuve de créativité en matière de recrutement. Les méthodes de recrutement font l'objet d'ajustements afin de créer des environnements de travail plus favorables. Pour instaurer un climat de confiance avec les nouveaux employés, une organisation leur fournit un « compagnon » pendant le processus d'intégration. Une autre propose des modèles de dotation alternatifs qui s'adaptent aux lourdes charges de travail afin d'atténuer l'épuisement professionnel.

Réorganiser votre programme d'aide aux employés (PAE). Une nouvelle approche holistique de la santé et du bien-être met l'accent sur la nécessité de fournir également un soutien émotionnel. Comme le montre l'étude de cas n° 2, ECU Health a indiqué qu'elle était en train de changer la façon dont les PAE traditionnels sont perçus par le personnel. Selon Mme Oehlert, les PAE étaient autrefois un programme auquel les gens

étaient obligés de participer, mais après avoir donné une nouvelle image aux PAE d'ECU Health en tant qu'« ateliers éphémères sur le bien-être », l'utilisation par les collaborateurs a augmenté.

Créer un espace pour l'écoute. L'état de l'expérience humaine appelle les soins de santé à se recentrer sur ce qui compte pour les gens. Souvent, une simple oreille attentive peut aider une personne qui traverse une crise émotionnelle. De nombreuses personnes interrogées ont indiqué que les groupes de discussion et les séances d'écoute permettaient de rassembler bénévolement des personnes souhaitant simplement dire ce qu'elles ont sur le cœur. ECU Health propose des cercles d'écoute dans le cadre de son programme Code Lavender « pour que les gens puissent partager, voir qu'ils ne sont pas seuls et faire l'expérience d'une humanité commune », a déclaré le Dr Bowen.

Proposer des moyens de déstresser grâce à des activités amusantes et de fitness. Un autre moyen d'aborder la question de la santé personnelle consiste à relever des défis amusants en matière de remise en forme et de perte de poids. Certaines organisations ont réussi à mettre en place des programmes qui mettent les collaborateurs en contact avec leurs pairs pour leur apporter un soutien émotionnel. D'autres proposent des programmes d'exercice physique dirigés par les collaborateurs, comme les programmes « Walk with a Doc », les promenades à l'heure du déjeuner et les randonnées en groupe.

Les personnes interrogées ont également indiqué qu'il était possible d'échapper au stress quotidien en participant à des événements sociaux amusants, à des salons du bien-être, à des séances de yoga, à la méditation et à la massothérapie.

Mettre en place des programmes de récompenses pour les performances des employés. Plusieurs personnes interrogées dans le cadre de notre enquête ont indiqué que les programmes de reconnaissance des employés faisaient désormais partie des procédures opérationnelles standard de leur organisation. Selon un article de la Harvard Business Review, « d'après

« Formation et éducation - sensibiliser les employés à ce qu'est l'épuisement professionnel et à ses conséquences sur la santé mentale et physique, et leur donner les moyens de le gérer au mieux. »

les recherches, les collaborateurs dans des domaines tels que la santé, le travail social et l'éducation ont tendance à [...] accorder une plus grande valeur à la reconnaissance sociale qu'aux incitations financières ».⁹ Dans le secteur de la santé, en particulier, où les budgets sont encore serrés après la pandémie, les récompenses décernées au personnel, telles que les certificats pour avoir fourni une excellente expérience ou démontré des normes de valeurs exemplaires, contribuent grandement à remonter le moral des troupes et à limiter l'épuisement professionnel. Le moment, la fréquence et la présentation des prix de reconnaissance doivent être cohérents et authentiques pour que les employés se sentent valorisés et pour qu'ils servent de mesure d'atténuation de l'épuisement professionnel.

Alors que les organisations investissent massivement dans les efforts visant à traiter et à soutenir le bien-être des collaborateurs, il est possible d'aller au-devant des risques d'épuisement professionnel. De nombreuses organisations voient cette opportunité dans la formation et l'éducation en sensibilisant les employés à ce qu'est l'épuisement professionnel et à ses conséquences sur la santé mentale et physique, et en les armant de compétences d'adaptation pour gérer au mieux cet épuisement sur le lieu de travail. Plus d'informations à ce sujet dans la section suivante.

Interventions pédagogiques

L'étude « L'état de l'expérience humaine » met l'accent sur l'engagement organisationnel en faveur de l'expérience, en la considérant comme quelque chose de substantiel qui exige responsabilité et leadership. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la culture organisationnelle est au cœur de notre définition de l'expérience, et la responsabilité de créer des cultures de bien-être transcende les interventions réactives pour englober l'éducation et la formation préventives. Il est compréhensible que de nombreuses personnes interrogées dans le cadre de notre enquête considèrent les interventions pédagogiques comme une action majeure en faveur du bien-être des collaborateurs. Elles les perçoivent comme un moyen d'éduquer les travailleurs de la santé à trouver un sens et un but à leur travail, à retrouver leur raison d'être et à maintenir un environnement de travail sain. De fait, 78 % des organisations interrogées dans le cadre de l'enquête « L'état de l'expérience humaine » incluent des services d'apprentissage et de développement professionnel dans leurs efforts d'expérience patient, dans une certaine mesure ou dans une large mesure.¹

Selon la clinique Mayo, le burnout n'est pas un diagnostic médical, mais il s'accompagne de symptômes spécifiques qui affectent la santé physique et mentale.¹⁰ Étant donné que les conséquences de l'épuisement professionnel sont importantes - telles que le stress, la fatigue et l'insomnie - et qu'il y a peu de place pour l'erreur dans les soins de santé, il est logique que les personnes interrogées investissent dans des programmes de formation visant à sensibiliser aux signaux de l'épuisement professionnel et à armer les travailleurs de la santé avec les compétences d'adaptation dont ils ont besoin s'ils sont touchés par ce phénomène. Voici des exemples des contributeurs à cet article.

Intégrer des modèles de formation fondés sur des données probantes. L'une des organisations ayant répondu à l'enquête a adopté le Duffy's Quality of Caring¹¹, un modèle destiné aux infirmières qui met l'accent sur les relations de soins. Les huit comportements bienveillants du modèle mettent l'accent non seulement sur la qualité des soins, mais contribuent également à créer des environnements de travail bienveillants et collaboratifs.

Attention portée à la formation en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Plusieurs personnes interrogées ont indiqué proposer une formation spécifique sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI). Selon un article paru dans Forbes, « la promotion et la mise en valeur des efforts de DEI aident les employés à se sentir en sécurité, respectés et plus proches, ce qui peut renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté et accroître la productivité, rendant ainsi les personnes plus heureuses et plus

engagées ».¹² Une organisation a qualifié sa formation de « Courageous Conversations » (conversations courageuses), des discussions facilitées permettant au personnel de dévoiler les problèmes de DEI dans un espace sûr, souvent tenus secrets par crainte d'être jugé. Quelques personnes interrogées ont indiqué intégrer le Quintuple Aim de l'IHI à la planification stratégique afin de résoudre les problèmes d'équité en matière de santé.

Proposer des séances avec un coach de vie. Parmi les autres thèmes de formation cités par les personnes interrogées figurent les concepts de lieu de travail sain, la réduction de la violence au travail et la communication centrée sur les relations. Les ateliers de coaching de vie sont également apparus à plusieurs reprises dans les résultats de notre enquête. Le coaching est un processus d'établissement de relations et de fixation d'objectifs. Les organisations semblent se concentrer sur l'enseignement aux gestionnaires de première ligne de la manière de coacher leurs employés pour qu'ils soient plus performants. Le coaching est lié à la promotion d'excellentes relations de travail avec les employés grâce à la compréhension et à la collaboration, qui contribuent toutes deux à atténuer l'épuisement professionnel.

Intégrer le bien-être dans les programmes de formation. Mary Hoey, infirmière scientifique à Atrium Health Navicent, encadre et forme les prestataires de soins de santé à l'expérience du patient en mettant l'accent sur le bien-être des coéquipiers. Mary est membre du comité interdisciplinaire sur le bien-être de la formation médicale supérieure (GME). Sa mission est de transformer et d'améliorer le bien-être par le biais de la formation. L'équipe a récemment mis en œuvre un programme pilote intitulé « Culture of Wellness Curriculum » (programme d'études sur la culture du bien-être) afin d'aborder les dimensions physiques, émotionnelles et psychologiques du bien-être et de limiter les effets de l'épuisement professionnel chez les internes en médecine et les enseignants. Pour en savoir plus sur le programme de bien-être et son impact, voir l'étude de cas n° 3 ci-dessous.

Les résultats de l'étude L'état de l'expérience humaine montrent que 83 % des organisations considèrent que l'engagement du personnel fait partie intégrante de l'expérience patient.¹ Ce fait renforce la prise de conscience que l'expérience va au-delà des rencontres cliniques et s'étend à un champ plus large, notamment à la manière dont les travailleurs de la santé se présentent à leur travail, à la manière dont ils y trouvent un sens et un but, et à la manière dont ils contribuent à des environnements de soins positifs. Ces composantes de l'expérience des collaborateurs ne peuvent être satisfaites que par des efforts contribuant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme expliqué en détail dans la section suivante.

Étude de cas n° 3 :

Sous leur apparente solidité : Assurer le bien-être des internes en médecine

Mary Hoey, Sarah Choo-Yick, Kamran Azimi, Kerisia Wasztyl, Kim Meeks.
Atrium Health Navicent

Opportunité : Le Graduate Medical Education (GME) Wellness Committee d'Atrium Health Navicent a cherché à mettre en place une intervention éducative pour les internes en médecine en se basant sur les résultats de la recherche selon lesquels 45 à 60 % des étudiants en médecine et des internes déclarent souffrir d'épuisement professionnel.¹ L'objectif était d'élaborer un programme d'études sur le bien-être destiné à compléter la formation médicale traditionnelle et à favoriser le bien-être et la qualité de vie des médecins et des enseignants. Cette initiative a également soutenu l'objectif stratégique de l'organisation : Bien-être des coéquipiers.

Action : Guidé par la conception centrée sur l'humain, le comité du bien-être a interrogé 31 participants admissibles (23 internes, 8 enseignants) du service de médecine familiale. Les participants ont été invités à donner leur avis sur le format du programme d'études et sur les stratégies fondées sur des données probantes qu'ils souhaitaient apprendre sur le thème du bien-être. Sur la base de leurs commentaires, un programme d'études GME a été élaboré à partir des modules suivants :

1. Signification et but
2. Pleine conscience et autoréflexion
3. Formation à la résilience
4. Intelligence émotionnelle et science du changement
5. Gestion du temps et prise de décision
6. Recadrage cognitif et affirmations
7. Enquête appréciative et gratitude
8. Cultiver un environnement de travail sain

Les huit thèmes ont servi de base à des séances d'une heure centrées sur l'apprenant. Le programme consistait en huit modules d'une heure en présentiel, dispensés sur une base hebdomadaire. Les modules étaient animés par des facilitateurs interprofessionnels, tous membres du comité GME Wellness. Dans le

cadre de ce programme, chaque étudiant devait élaborer un plan d'amélioration professionnelle à l'aide d'objectifs SMART. L'objectif était d'aider les internes à mener des recherches sur un sujet spécifique lié au bien-être et à comprendre l'amélioration des processus. Le partage et le récit de leur expérience d'amélioration étaient des éléments essentiels du programme pour générer des discussions interactives et accroître l'engagement et les connaissances.

Tous les modules commençaient par un exercice de méditation de 5 minutes, suivi d'une discussion ouverte de 10 minutes sur la progression des objectifs SMART personnalisés. Deux présentations de 15 minutes suivaient. La première présentation mettait l'accent sur l'importance d'une ou deux stratégies de bien-être, et la seconde mettait en évidence les exercices permettant de mettre en œuvre les stratégies de bien-être.

Résultats : Une évaluation longitudinale de l'efficacité du programme a été réalisée sur une période de six mois. Sur les 31 participants éligibles, 62 % ont suivi plus de la moitié des séances. Dans l'ensemble, les participants ont fait état d'une amélioration significative de leur qualité de vie globale et de leur bien-être mental et émotionnel.

D'autres évaluations post-formation ont révélé les éléments suivants :

- 73 % ont déclaré que les stratégies de bien-être étaient importantes pour leur bien-être personnel
- 86 % des participants ont déclaré avoir une confiance modérée ou extrême dans l'application de ces stratégies.
- 86 % des participants ont déclaré utiliser les stratégies quotidiennement ou mensuellement au cours des six mois.
- 93 % des participants ont convenu que le programme devrait être inclus comme composante éducative facultative ou obligatoire.

Atrium Health Navicent a constaté que son programme de bien-être fondé sur des données probantes constituait une solution durable et peu coûteuse pour prévenir l'épuisement professionnel et améliorer la qualité de vie des internes et du corps enseignant.

1. Shanafelt TD, West CP, Sinsky C, et al. Changes in burnout and satisfaction with work-life integration in physicians and the general US working population between 2011 and 2017. *Mayo Clin Proc.* 2019;94(9):1681-1694.

Efforts de conciliation entre vie professionnelle et vie privée

« Un engagement à aider les gens à comprendre l'équilibre entre le travail professionnel et la vie privée permet de reconnaître que le travail peut parfois avoir un niveau de priorité plus élevé et que la vie peut parfois avoir plus d'importance. »

Alors que les services d'apprentissage et de développement professionnel sont désormais sollicités pour contribuer à la formation à l'expérience patient, comme indiqué ci-dessus, les services des ressources humaines interviennent également pour aider les employés à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. En fait, l'étude L'état de l'expérience humaine indique que 58 % des organisations intègrent le service des ressources humaines dans une certaine mesure ou dans une large mesure dans les plans d'amélioration de l'expérience patient.¹

L'engagement à aider les gens à comprendre l'équilibre entre le travail professionnel et la vie privée permet de reconnaître que le travail peut parfois être plus prioritaire et que la vie peut parfois avoir plus d'importance. Ni l'un ni l'autre ne sont mauvais, mais chacun doit être compris et reconnu. Cet exercice d'équilibre doit également être encouragé par les ressources et les tactiques partagées par nos contributeurs, comme indiqué ci-dessous :

- encourager l'utilisation des congés payés ;
- proposer des horaires de travail flexibles ;
- contrôler/appliquer les politiques en matière de repos et de congés ;
- réévaluer les salaires et les échelles de rémunération ;
- offrir des jours fériés supplémentaires ;
- offrir des congés payés illimités.

Le présent article a montré que le bien-être est une priorité absolue dans le secteur des soins de santé. Les organisations créent des budgets pour soutenir les programmes de bien-être, et il est donc important de déterminer l'impact et les résultats de ces investissements, qui sont décrits dans la section suivante.

Impact et résultats

L'enquête sur le bien-être des communautés a également porté sur l'impact et les résultats des pratiques mises en place par les organisations. Nous avons posé la question suivante : « Quels sont les principaux résultats que vous avez constatés grâce à ces pratiques ? » Les résultats, tant qualitatifs que quantitatifs, ont révélé des améliorations dans trois catégories de résultats : l'engagement des collaborateurs, les scores d'expérience et la culture organisationnelle.

Participation du personnel

Il ressort clairement de notre enquête sur le bien-être que les programmes de soutien ont un effet positif sur le personnel. Les organisations constatent que leur personnel s'épanouit dans des environnements favorables qui montrent que « nous nous soucions d'eux ». Cela se traduit par une diminution du nombre de départs, une augmentation du nombre de retours aux soins, une diminution du nombre de congés pour maladie ou blessure et une augmentation de la participation aux programmes d'aide aux employés réorganisés.

Vous trouverez ci-dessous les réponses à l'enquête et des données sur les résultats de l'engagement du personnel :

- un taux de rotation moins élevé ;
- un moindre épuisement professionnel ;
- un recours accru aux APE ;
- moins de stress ;
- une augmentation de l'utilisation des espaces de détente et de calme ;
- une amélioration des mesures relatives au nombre des pointages « sans pause-déjeuner » ;
- pourvoi des postes vacants et assurer la croissance globale de l'organisation ;
- une diminution des arrêts de travail ;
- une diminution des taux d'accidents du travail ;
- une diminution des congés maladie ;
- une augmentation de la participation aux événements sur le lieu de travail ;
- un taux de départ du personnel inférieur à celui du secteur.

Scores d'expérience

Alors que les organisations mettent en place des programmes de soutien et des formations pour améliorer le bien-être des collaborateurs, elles en mesurent également l'impact par le biais d'enquêtes sur l'engagement des employés, d'évaluations des cours et de scores sur l'expérience globale des patients. Les évaluations comprennent souvent des questions telles que : « Ressentez-vous un sentiment d'isolement dans votre rôle ? » ; « À quelle fréquence vous sentez-

vous en colère contre les autres ? » ; « De combien de collègues vous sentez-vous proche ? » Les réponses à ces questions peuvent révéler des signes de stress et d'épuisement professionnel ou fournir des indices sur l'intention d'un employé de rester ou de partir.

Vous trouverez ci-dessous les réponses à l'enquête et les points de données concernant l'évolution des résultats de l'évaluation :

- augmentation des scores d'engagement des employés ;
- amélioration des scores d'activation et de décompression ;
- amélioration des scores de bien-être ;
- augmentation des scores de l'expérience des patients ;
- meilleur classement dans les évaluations des programmes d'études pour l'amélioration du bien-être après la mise en œuvre des stratégies de bien-être ;
- plus grande satisfaction des patients après la formation sur les soins centrés sur la relation.

Culture organisationnelle

L'état de l'expérience humaine a cité « une culture d'entreprise très positive et forte » et « un personnel très engagé » comme les principaux facteurs permettant d'obtenir une expérience positive pour les patients.¹ Ce constat a été renforcé par notre enquête, car de nombreuses réponses étaient fondées sur les améliorations observées dans la culture organisationnelle et l'environnement. Les personnes interrogées ont déclaré qu'il s'agit souvent d'un « sentiment » que l'on ressent lorsque les gens sont plus heureux.

Vous trouverez ci-dessous les réponses à l'enquête concernant les améliorations observées sur le lieu de travail :

- amélioration du moral du personnel ;
- augmentation de la joie de vivre ;
- augmentation de la satisfaction au travail et du sentiment de soutien ;
- environnement de travail plus collaboratif ;
- sensibilité accrue aux situations de stress ;
- une atmosphère plus positive dans le bâtiment ;
- positivité et bienveillance entre les membres de l'équipe ;
- un intérêt accru pour les activités d'autogestion de la santé.

Ces résultats montrent clairement que lorsque la main-d'œuvre est impliquée, tout le monde en profite.

Gérer la boîte de réception : les défis supplémentaires liés à la charge de travail des médecins

Le bien-être n'est pas un sujet nouveau pour les médecins. Les organismes de soins de santé comprennent la charge de travail supplémentaire qui pèse sur les prestataires de soins cliniques, alors qu'ils s'efforcent d'améliorer l'expérience et les résultats des patients.

Rachel Bishop, médecin de famille chez Kaiser Permanente à Peace Health et directrice médicale de Well-being Associates dans l'État de Washington, est impliquée dans le travail sur le bien-être au sein de son organisation et organise de manière indépendante des retraites sur le bien-être pour les femmes prestataires de soins. Elle est également membre du Conseil des médecins de The Beryl Institute. Mme Bishop a évoqué l'évolution des modes de communication dans le secteur des soins de santé. Elle a fait remarquer que les médecins disposent de moins de temps pour rencontrer les patients en personne en raison de la nouvelle législation et de la nouvelle technologie en matière de soins de santé. Des lois telles que la 20th Century Cures Act dictent aux médecins l'emploi de leur temps. La nouvelle loi adoptée en 2016 impose

la diffusion électronique immédiate de tous les résultats d'examen, des listes de médicaments et des notes cliniques aux patients, sauf exception admissible rare. « Parfois, les patients voient les résultats de laboratoire et d'imagerie avant même que le médecin ne les voie », a déclaré M. Bishop.

Outre l'accès à l'information, les systèmes de DME offrent également aux patients un accès plus direct à leurs prestataires. Grâce aux portails patients, les patients peuvent contacter leurs prestataires pour demander des conseils médicaux, des éclaircissements sur les résultats, des références ou des renouvellements d'ordonnances. « Qui est responsable de répondre à toutes ces demandes en temps voulu et en respectant les normes de soins ? » est une question que se pose Mme Bishop en tant que médecin essayant de trouver un équilibre entre l'attention et les soins apportés à ses patients et la charge supplémentaire de répondre à ce qu'elle appelle « la gestion de la boîte de réception ».

Mme Bishop estime que les médecins ont besoin d'une plus grande aide pour faire face à cette charge de travail supplémentaire. Les réponses organisationnelles à ces défis doivent inclure des programmes de soutien au bien-être conçus pour répondre aux besoins spécifiques de ce groupe. L'importance de cette démarche est renforcée par l'étude L'état de l'expérience humaine, dans laquelle 93 % des organisations estiment que l'engagement des prestataires et du personnel influe sur les résultats pour les patients.

L'implication des services de l'expérience dans le bien-être

Bien que nous comprenions déjà la nature intégrée des soins de santé, nous voulions également saisir la place de l'expérience dans l'écosystème plus large du bien-être. La dernière question de notre enquête sur le bien-être du personnel était la suivante : « Dans quelle mesure votre service de l'expérience dirige-t-il directement les efforts visant à améliorer le bien-être du personnel ? »

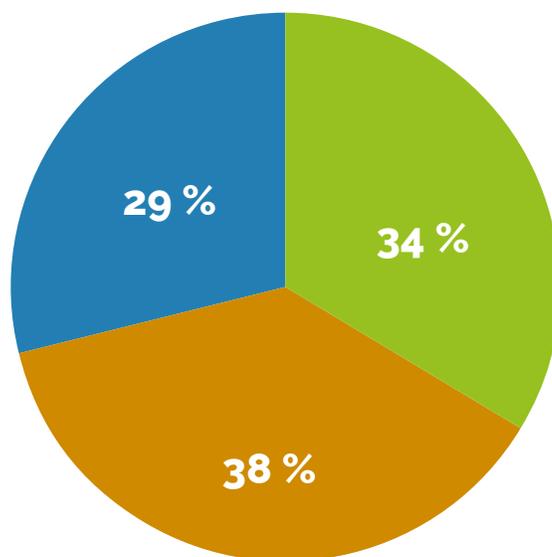
Les réponses à cette question ont été divisées en trois tiers égaux. Ces résultats montrent que les organismes de santé ont la possibilité d'aligner plus étroitement leur engagement à l'égard de l'expérience du personnel dans le cadre de leur stratégie globale en matière d'expérience humaine.

Avec plus de 70 % des organisations qui alignent désormais leurs efforts sur l'expérience et le bien-être dans une certaine mesure ou dans une large mesure, les soins de santé pourraient voir cette tendance évoluer comme une meilleure pratique à suivre alors que l'importance de la santé et du bien-être du personnel continue de s'élever au rang de priorité stratégique majeure.

ECU Health a fait l'expérience d'une telle évolution. Tout récemment, le Bureau du bien-être a été créé en tant que ligne de service relevant du Bureau de l'expérience. Les deux bureaux travaillent en étroite collaboration pour que les membres de l'équipe soient physiquement et émotionnellement en bonne santé et se sentent pris en charge, sachant que, ce faisant, l'expérience patient et la relation entre les membres de l'équipe, les prestataires et les patients sont positivement influencées.

Northwestern Medicine (NM) s'efforce de créer une culture du bien-être par le biais d'une approche interdisciplinaire. NM a mis ses collègues en contact les uns avec les autres par le biais d'un programme de bien-être innovant qui, en six mois seulement, a touché plus de 700 membres de l'équipe. Découvrez comment Northwestern Medicine soutient son personnel dans l'étude de cas n° 4.

Dans quelle mesure votre service de l'expérience dirige-t-il directement les efforts visant à améliorer le bien-être du personnel ?



- Dans une vaste mesure et Toujours
- Dans une certaine mesure
- D'une manière limitée/Pas du tout

Étude de cas n° 4 :

Plein feux sur le bien-être

Tiffani Darling,
Directrice, Bureau du bien-être
Northwestern Medicine

Opportunité : Northwestern Medicine (NM) a cherché à améliorer le bien-être professionnel de son personnel en créant un lieu où les gens se sentent liés à leurs collègues, où ils ont un sentiment d'appartenance et où ils sentent qu'ils ont un réseau de personnes sur lequel ils peuvent compter, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. L'objectif était de rassembler les gens pour qu'ils s'engagent dans la collégialité, qu'ils échangent sur leurs expériences communes, qu'ils apprennent les uns des autres et qu'ils réduisent l'isolement professionnel. En outre, NM souhaitait trouver un moyen d'éduquer le personnel et de créer un vocabulaire commun sur les éléments de la conception du travail qui peuvent conduire à des environnements de travail plus sains en utilisant le cadre du Directeur du Service de santé publique des États-Unis pour la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail.¹⁵

Action : Dans le but de rendre opérationnel le cadre du Directeur du Service de santé publique des États-Unis, le Bureau du bien-être du ministère de la santé a créé un nouveau programme appelé « IGNITE ». IGNITE signifie Inspiring Growth, Networking, Improvement, Togetherness and Engagement (Inspirer la croissance, le réseautage, l'amélioration, la solidarité et l'engagement). Il s'agit d'un programme dirigé par des pairs qui encourage la collégialité, l'expérience partagée, la connexion, le soutien mutuel et le sens du travail, dans le but de soutenir la connexion professionnelle. D'abord testé avec succès auprès des médecins, IGNITE a été créé dans le but d'être étendu aux membres du personnel de l'ensemble du système de santé. Il s'agit du premier programme de bien-être accessible à la fois au personnel clinique et non clinique.

Dirigé par un animateur bénévole formé par le Bureau du bien-être, chaque groupe IGNITE est composé de 8 à 10 collègues appartenant à la même famille professionnelle ou à des équipes interdisciplinaires qui travaillent ensemble. Chaque groupe IGNITE se réunit six fois en personne au cours d'une période de six mois et, tout en dégustant un repas payé par NM, discute de sujets liés au bien-être. La première réunion est une séance d'introduction destinée

à renforcer la sécurité psychologique et la confiance, les cinq autres séances étant axées sur les cinq éléments essentiels de la santé mentale et du bien-être sur le lieu de travail définis par le Directeur du Service de santé publique des États-Unis, à l'aide d'incitations à la discussion :

- protection contre les préjugés ;
- connexion et communauté ;
- harmonie entre vie professionnelle et vie privée ;
- appréciation au travail ;
- opportunité de croissance.

Résultats : 100 % des participants ont trouvé le programme IGNITE intéressant et le recommanderaient à d'autres. Les autres résultats d'une pré-évaluation et d'une post-évaluation comprennent :

- la diminution du sentiment d'isolement dans la vie professionnelle ;
- la diminution du sentiment d'épuisement professionnel ;
- la diminution du sentiment d'insensibilité à l'égard des autres ;
- l'augmentation du sentiment de proximité avec les collègues.

« L'aspect unique de ces groupes IGNITE est qu'ils sont dirigés par des pairs, qu'ils sont ouverts à tous - cliniciens et non cliniciens - et que les incitations du cadre du Directeur du Service de santé publique des États-Unis amènent les gens à parler des aspects du bien-être qui, nous le savons, font la différence », a déclaré Tiffani Darling, directrice du Bureau du bien-être du NM. « Nous pensons que ces groupes touchent des personnes qui ne participeraient pas normalement à une initiative de bien-être, car avec IGNITE, l'invitation vient d'un pair qui demande simplement à quelqu'un de se joindre à lui pour un repas. Les participants finissent par recevoir une formation sur le bien-être et sont en mesure d'établir un lien de camaraderie avec leur groupe, ce qui fait également progresser nos efforts en matière de bien-être d'une manière qui ne ressemble pas à une formation ou à un programme typique. »

Conclusions

Prendre soin du personnel de santé est essentiel à l'efficacité du système de santé. Reconnaître que l'expérience du personnel est un facteur clé pour fournir aux patients et aux familles les meilleurs soins, la meilleure qualité et la meilleure sécurité exige que les organisations s'engagent à comprendre les besoins de ceux qui se présentent chaque jour au travail et à agir en conséquence, comme le préconise la Déclaration pour l'expérience humaine.

Cet article présente les mesures prises par les organisations attachées à l'expérience humaine pour améliorer la santé et le bien-être de leur personnel. Vous trouverez ci-dessous des actions clés pour chacun des cinq thèmes mis en évidence lors de l'enquête communautaire :

- 1. Inclure le bien-être dans la planification stratégique et financière.** Investissez dans des professionnels de la santé qui peuvent vous apporter leur expertise en matière de bien-être émotionnel et physique. L'épuisement des employés ne peut être atténué par des solutions individuelles. Le bien-être du personnel doit être fondé sur la collaboration et l'alignement stratégique avec les efforts des dirigeants et de l'ensemble de l'entreprise. La stratégie de bien-être du personnel ne doit pas être considérée comme un coût pour les organisations, mais plutôt comme un investissement financier qui transformera la culture organisationnelle et conduira à des taux de recrutement et de maintien en poste plus élevés, à des employés plus heureux et à de meilleurs soins aux patients.
- 2. Se concentrer sur la prévention des crises, mais connaître les signes de l'épuisement professionnel et agir rapidement.** Explorez les ressources disponibles pour évaluer l'engagement des employés. Utilisez des enquêtes et des outils en ligne gratuits pour mesurer le niveau de stress des employés. Utilisez la technologie pour mettre rapidement à la disposition de votre personnel les connaissances dont il a besoin pour gérer le stress, l'anxiété et l'épuisement professionnel. Facilitez l'accès de vos employés aux ressources par le biais d'une boîte à outils à guichet unique.
- 3. Placer les programmes de soutien au bien-être au cœur des activités de l'entreprise.** Faites savoir à vos collaborateurs que vous vous souciez d'eux en les rencontrant là où ils sont. Comprenez les difficultés de vos employés et apportez des solutions à leur travail quotidien. Prenez de leurs nouvelles en faisant des rondes et en leur demandant comment ils souhaitent être mieux soutenus. Proposez des activités qui donnent aux employés le temps et l'espace nécessaires pour guérir et se rétablir, comme des événements sociaux, des séances de yoga et de méditation. Et n'oubliez pas de récompenser vos employés les plus performants.
- 4. Créer une culture du bien-être par l'éducation.** La création de cultures de bien-être nécessite des interventions éducatives qui aident les gens à mieux comprendre les concepts d'environnements de soins sains. La formation à la communication centrée sur la relation a contribué à la mise en place d'environnements bienveillants et collaboratifs. Il a été démontré que le fait d'aider les travailleurs de la santé à trouver un sens et un but à leur rôle atténue le stress et l'épuisement professionnel. Sensibiliser les employés aux signes de l'épuisement professionnel et leur donner les moyens d'y faire face permet d'éviter l'impact du stress et de l'anxiété.
- 5. Encourager les tactiques qui aident le personnel à équilibrer les priorités professionnelles et personnelles.** L'engagement du personnel faisant partie intégrante de l'expérience patient, les organisations sont appelées à se pencher sur la façon dont les travailleurs de la santé se présentent à leur travail, sur la façon dont ils trouvent un sens et un but à leur rôle et sur la façon dont ils contribuent à des environnements de soins positifs. Nous constatons que les services des ressources humaines s'impliquent de plus en plus dans les efforts d'expérience patient, en prenant des mesures pour s'assurer que leurs offres équilibrent les priorités professionnelles et personnelles des collaborateurs. Parmi les pistes à envisager, citons l'application des politiques en matière de repos et de congés, l'offre de congés supplémentaires et l'encouragement à utiliser les congés payés.

Alors que le personnel de santé était déjà confronté à des défis avant la pandémie, certaines personnes voient aujourd'hui un nouvel environnement de santé se profiler à l'horizon grâce aux efforts des organisations qui se sont engagées à s'attaquer de front au problème du bien-être. Le fait de prendre soin du personnel et de s'occuper de son bien-être dans les cinq domaines stratégiques identifiés dans le présent article peut aider le personnel à trouver plus de joie, d'objectifs et de sens à son travail. Nous reconnaissons que vous ne pourrez peut-être pas tout mettre en œuvre en même temps, mais en identifiant vos points faibles en tant qu'organisation, vous pourrez vous concentrer sur les domaines qui en ont le plus besoin, en donnant à vos employés le temps, l'espace et les moyens de guérir. Les recommandations et les études de cas présentées dans ce document, ainsi que la multitude d'informations disponibles au sein de la communauté de The Beryl Institute, promettent d'enrichir votre boîte à outils de ressources et de liens utiles à mesure que vous développez vos plans pour prendre soin de votre main-d'œuvre, aujourd'hui et à l'avenir.

Références

1. Wolf, JA. State of HX 2023, The Beryl Institute. <https://theberylinstitute.org/product/the-state-of-human-experience-2023-affirming-the-integrated-nature-of-experience-in-healthcare-today/>
2. The Beryl Institute. <https://theberylinstitute.org/defining-patient-experience/>
3. Wolf, JA. To Care is Human: The factors influencing human experience in healthcare today. The Beryl Institute. 2018. <https://www.theberylinstitute.org/page/ToCareIsHuman>
4. 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.
5. Dishman L, Smith RJ. How COVID-19 changed frontline healthcare workers' experiences: A narrative inquiry into the impact of chronic burnout on a surgical physician assistant's wellness. *Patient Experience Journal*. 2023; 10(2):124-132. doi: 10.35680/2372-0247.1817.
6. Cohen, S., Kamarck, T., and Mermelstein, R. 1983. A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396
7. National Institutes of Health. Emotional Wellness Checklist. <https://www.nih.gov/sites/default/files/health-info/wellness-toolkits/emotional-wellness-checklist-2021-2.pdf>. Consulté en octobre 2023
8. National Institutes of Health. Emotional Wellness Toolkit. <https://www.nih.gov/health-information/emotional-wellness-toolkit>. Consulté en septembre 2023.
9. O'Flaherty S, Sanders M, Whillans A. Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost. *Harvard Business Review*. 29 mars 2021. <https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost>
10. Mayo Clinic Staff. Job Burnout: How to spot it and take action. <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>. Consulté en septembre 2023.
11. Jefferson Health. Quality Caring Model. <https://www.jeffersonhealth.org/nursing/care-models/quality-caring-model>. Consulté en septembre 2023.
12. Forbes Expert Panel. 15 Key Benefits of DEI to Communicate with Team Members <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/19/15-key-benefits-of-dei-to-communicate-with-team-members/?sh=50bec77e195c>. Consulté en octobre 2023.
13. Swensen SJ, LISTEN-SORT-EMPOWER. AMA STEPSforward. https://edhub.ama-assn.org/steps-forward/module/2767765?j=1923750&sfmc_sub=173608606&l=5497_HTML&u=37511671&mid=515000152&jb=66&utm_effort=file:/ama.2020.0026_1603732557.76143.pdf
14. Self-Compassion, Dr. Kristin Neff. <https://self-compassion.org/> Accessed October 2023.
15. Ministère américain de la Santé et des Services sociaux. Priorités actuelles du Directeur du Service de la santé des États-Unis, Cadre de référence pour la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail. <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>. Consulté en septembre 2023.

Contributeurs aux études de cas

Atrium Health Navicent

Mary Hoey

Infirmière scientifique, Atrium Health Navicent

Ministère des Anciens Combattants/VISN 12

Rhonda Stark, Responsable du bien-être, VISN 12

ECU Health

Christina Bowen, MD, Responsable du bien-être

Julie Oehlert, PhD, Responsable de l'expérience et de la marque

Northwestern Medicine

Tiffani Darling, Directrice, Bureau du bien-être

**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