

Résilience organisationnelle dans le domaine des soins

16 novembre 2021

Dr Rafaël Weissbrodt

Prof. associé, Haute école de santé Valais, Sion
Chargé d'enseignement, UNINE/IPTO

Equipe: Lamyae Benzakour², Sara Cereghetti², Sandrine Corbaz-Kurth^{1,2}, Typhaine Juvet¹, Anne-Laure Kaufmann³, Grégory Moullec⁴, Alice Nguyen⁴, Jacques-André Pralong², Pauline Roos¹, Jean-Claude Suard², Laure Vieux², Rafaël Weissbrodt³, Hannah Wozniak²

¹ Haute école arc Santé ² HUG ³ Haute école de santé Valais ⁴ Université de Montréal

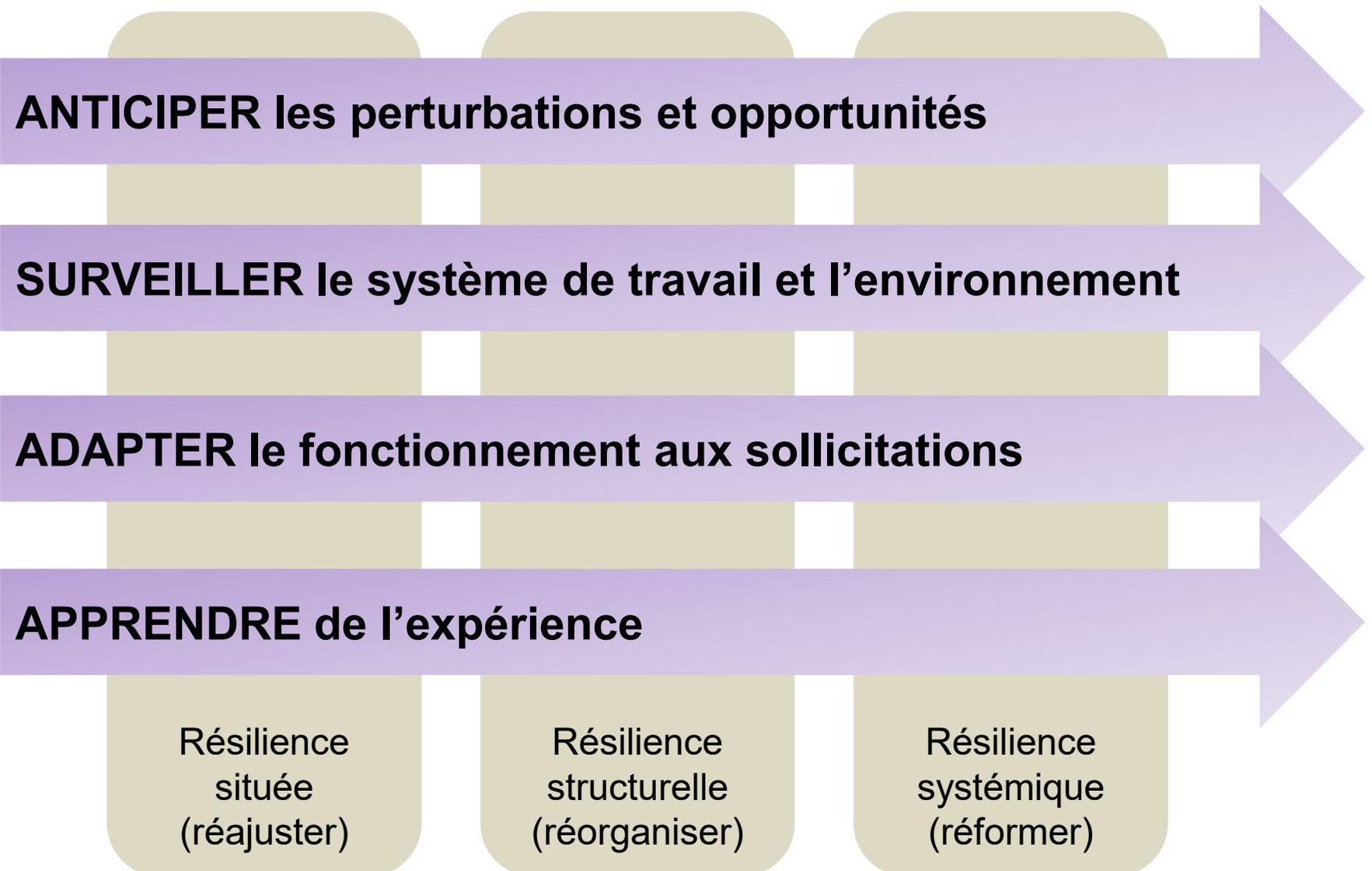
- Processus permettant à une organisation d'anticiper une catastrophe, de s'y adapter, d'y résister et de s'en relever
- Rôle crucial des échanges dans les équipes
 - Anticipation et détection
 - Elaboration d'une conscience partagée de la situation
 - Partage de connaissances
 - Développement de compétences
 - Entraide

Cuvelier, L., & Falzon, P. (2010). Adaptation des systèmes, adaptation des opérateurs : De la résilience à l'ergonomie et retour. Actes du 45e congrès de la Société d'ergonomie de langue française

Dekker, S. (2006). Resilience engineering : Chronicling the emergence of confused consensus. In E. Hollnagel, D. Woods, & N. Leveson (Eds.), *Resilience engineering : Concepts and precepts*

Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity.*

Niveaux et processus de résilience organisationnelle

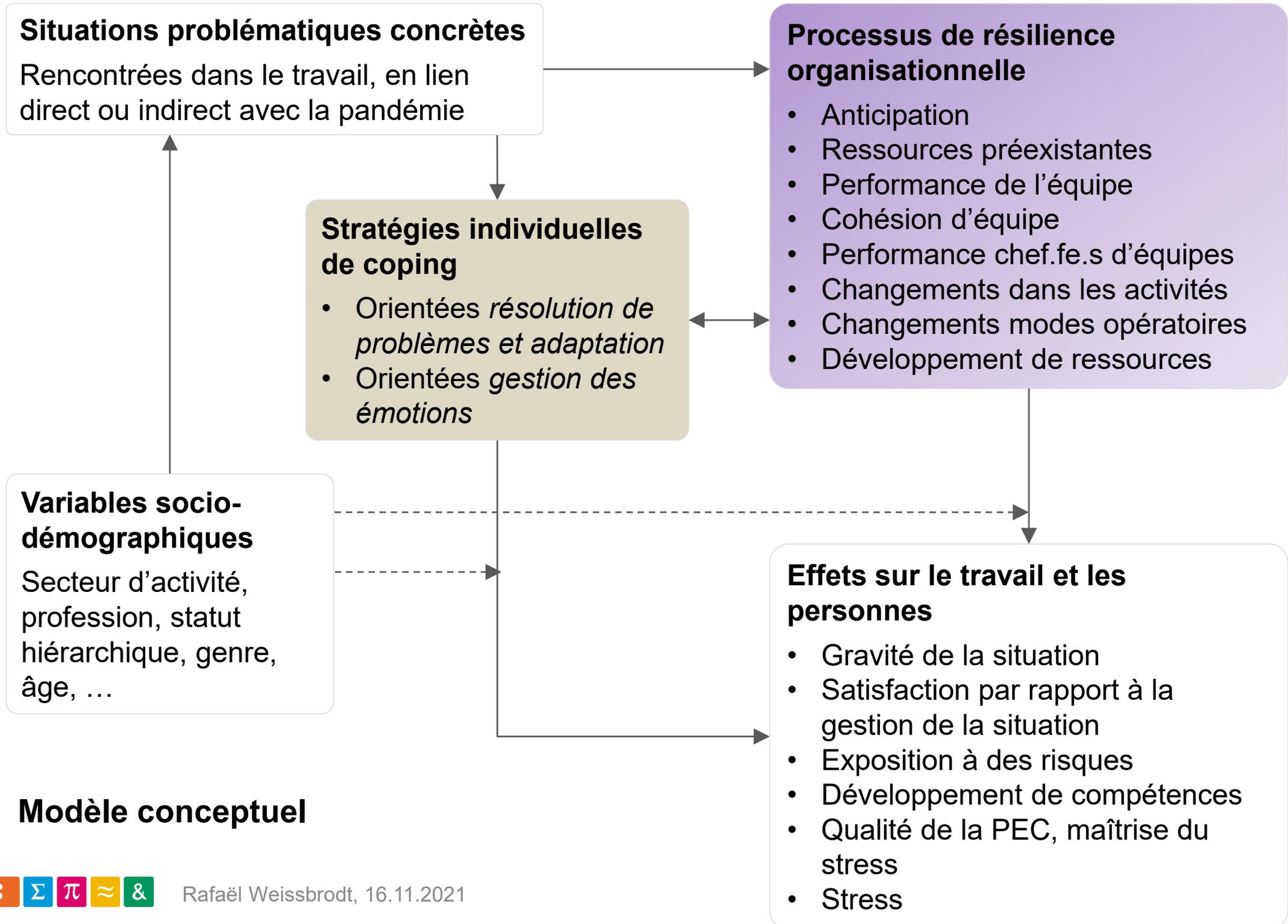


Objectif

Identifier les situations problématiques, liées à la pandémie, auxquelles les équipes de soins ont été confrontées, ainsi que les processus de résilience émergents

Questions de recherche

- a) A quelles situations problématiques le personnel et l'encadrement des établissements de santé ont-ils été confrontés sur le terrain ?
- b) Quelles stratégies de résilience ont-ils mis en œuvre pour anticiper et s'adapter à ces situations ?
- c) Comment ces situations et ces stratégies ont-elles évolué au fil du temps ?

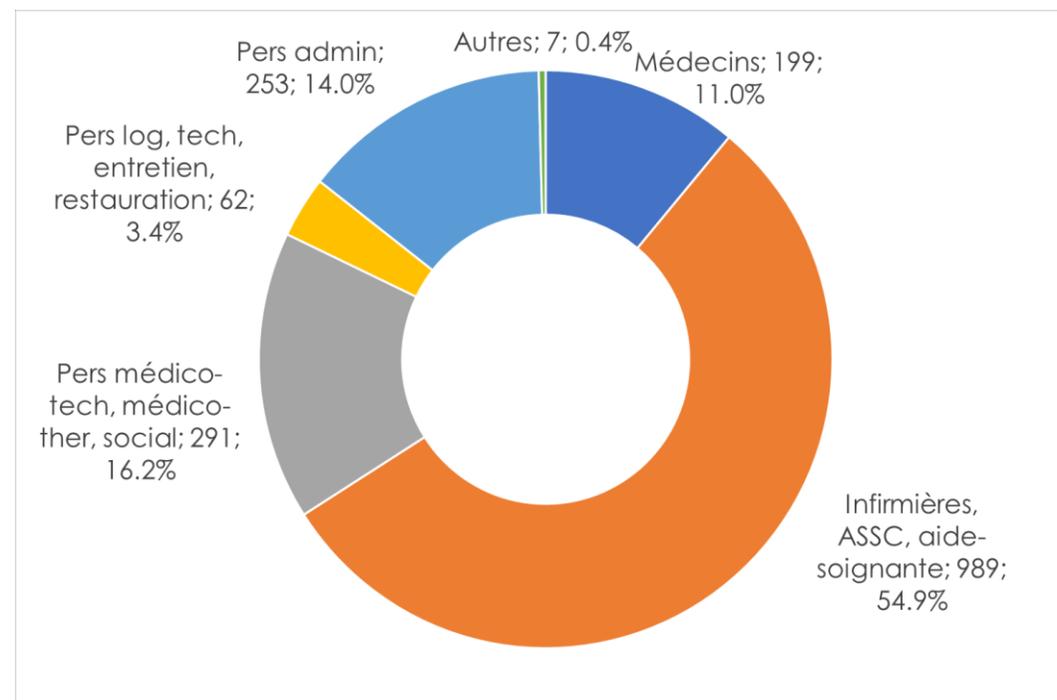
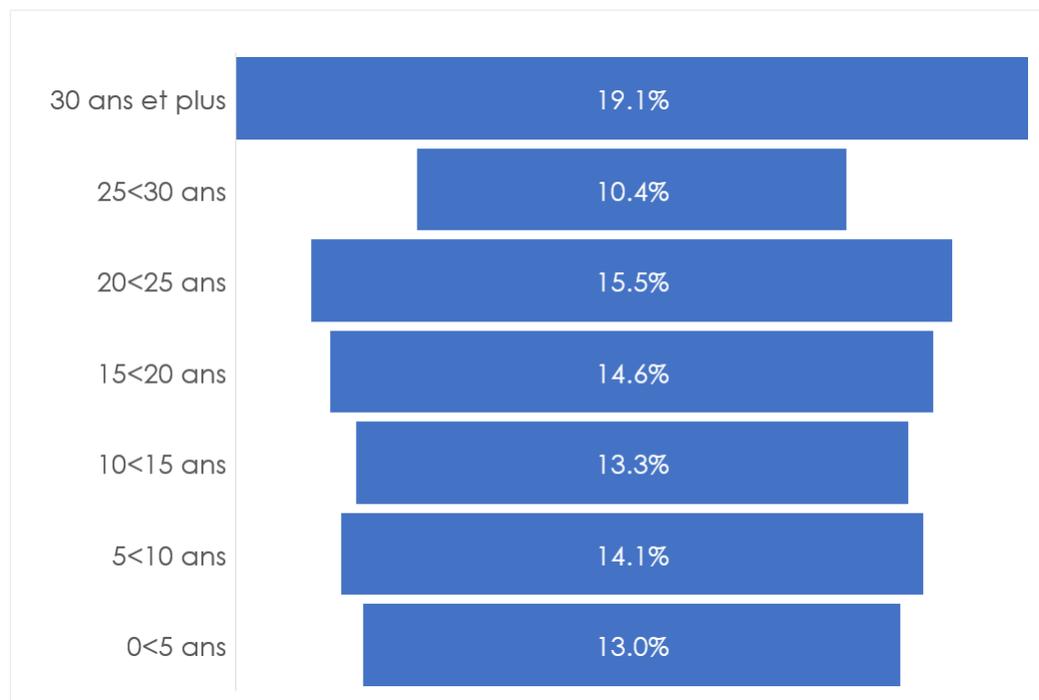


- Etude longitudinale par questionnaire auto-administré (3 enquêtes en 8 mois)
- 120 questions, dont 3 ouvertes
 - Description d'une situation de travail problématique
 - Mesures mises en place dans l'équipe, en anticipation
 - Mesures d'adaptation mises en place dans l'équipe
- Echantillonnage de convenance
 - Personnel hospitalier (soignant et non-soignant), infirmiers.ères de diverses institutions, étudiant.e.s en SI, personnel d'une institution pour PSH

Echantillon

	Envois	Retours	Taux	Nb résilience
T0 (5-6/2020)	15272	4937	32.3%	1290
T1 (6-10/2020)	4800	1503	31.3%	363
T2 (12/2020-2/2021)	4799	1414	29.5%	372

- Dont 12.4% institutions extra-hosp.
- 11.2% cadres sup, 19.0% cadres proximité

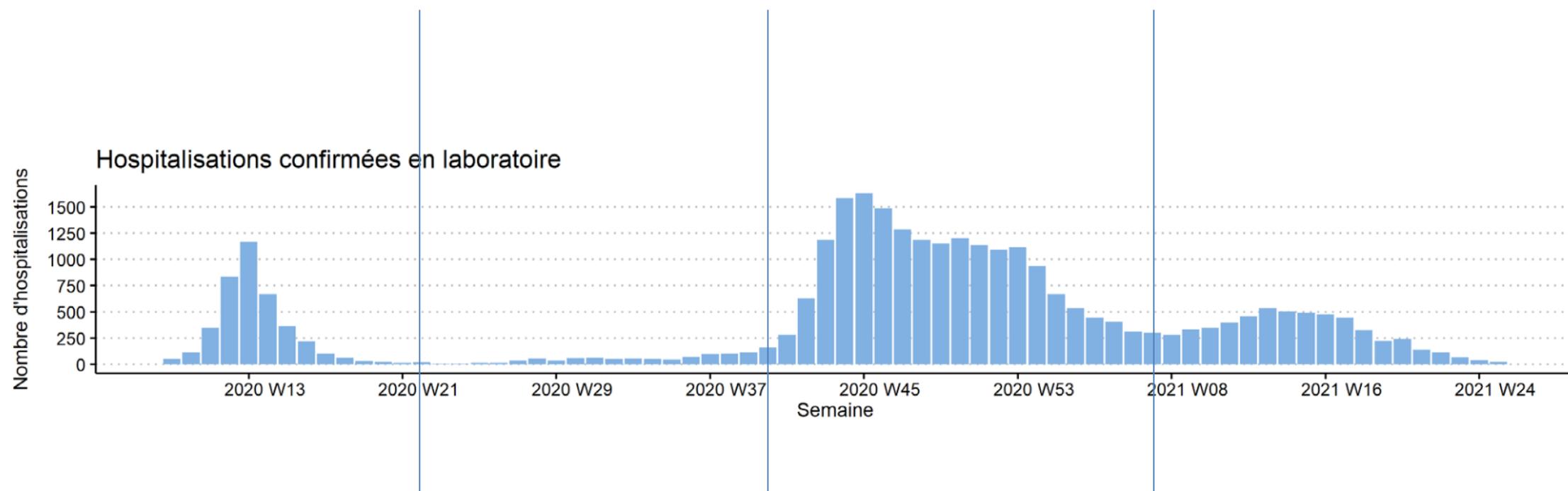


Découpage temporel

Plage 1
(1425 situations
décrites)

Plage 2 (276)

Plage 3 (322)

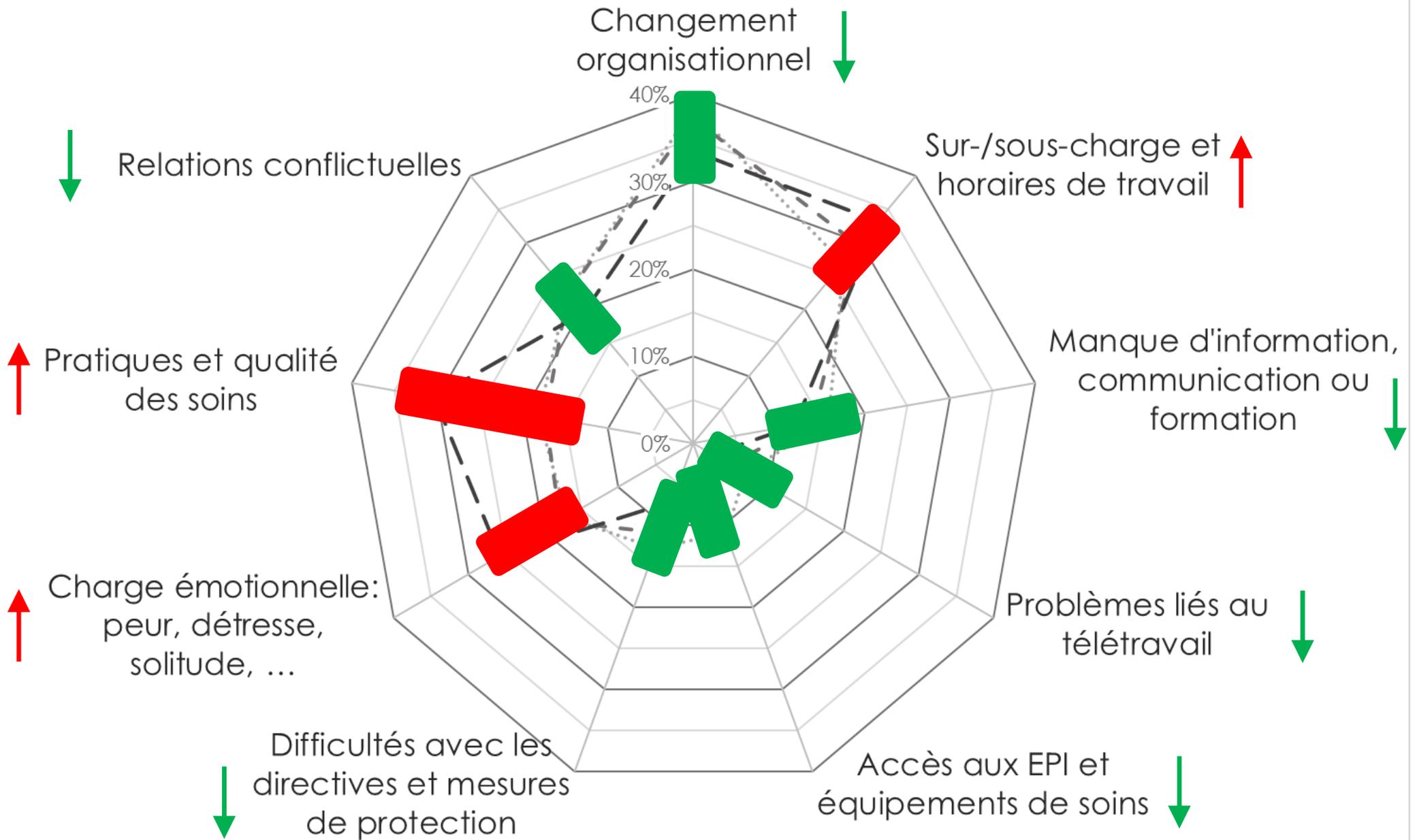


EVOLUTION DES TYPES DE SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

...●... Plage 1 (avant 31.5.2020)
(n=1425)

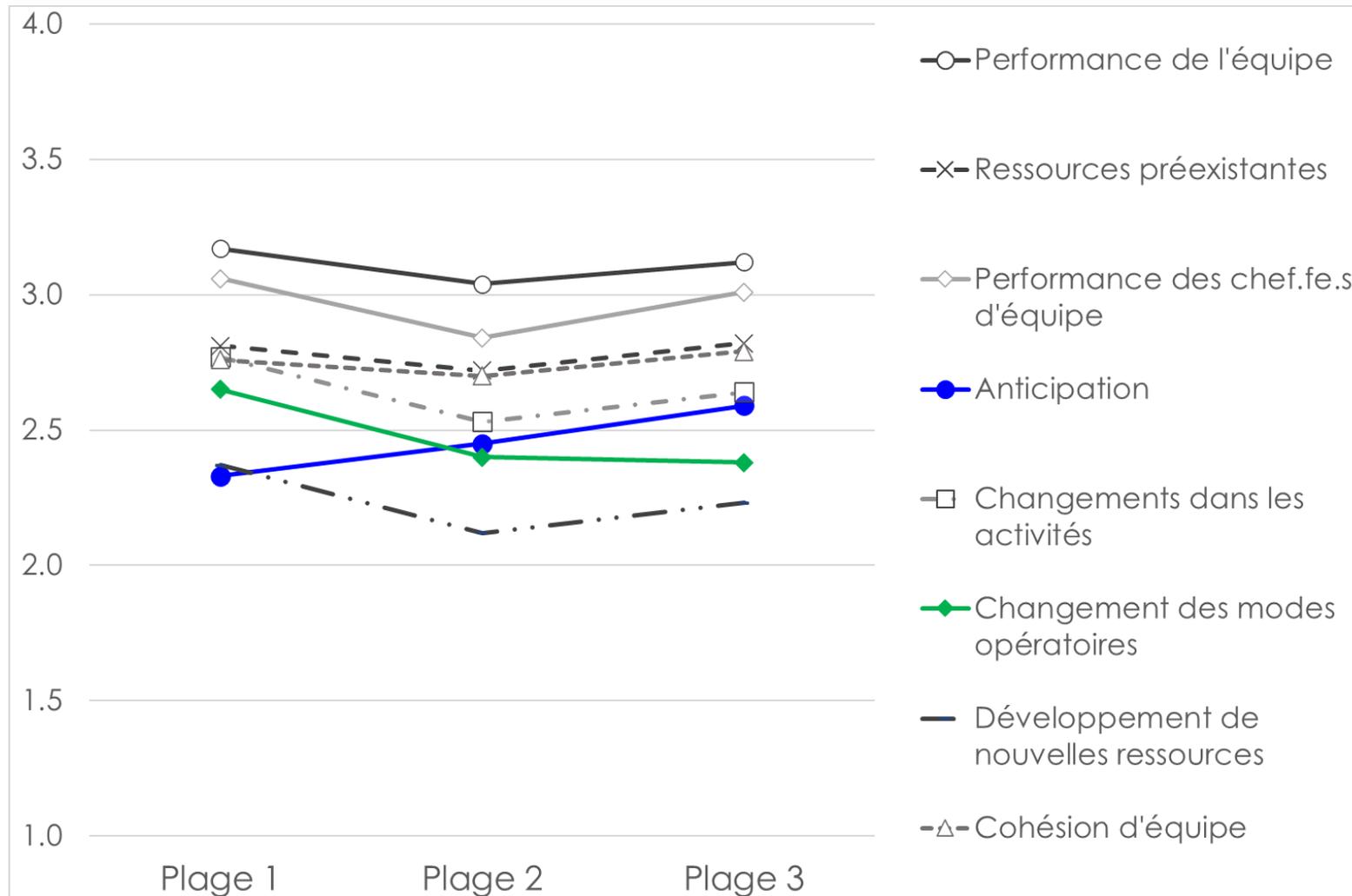
-■- Plage 2 (01.06-30.09.2020)
(n=276)

→ -Plage 3 (01.10.2020-15.02.2021)
(n=322)



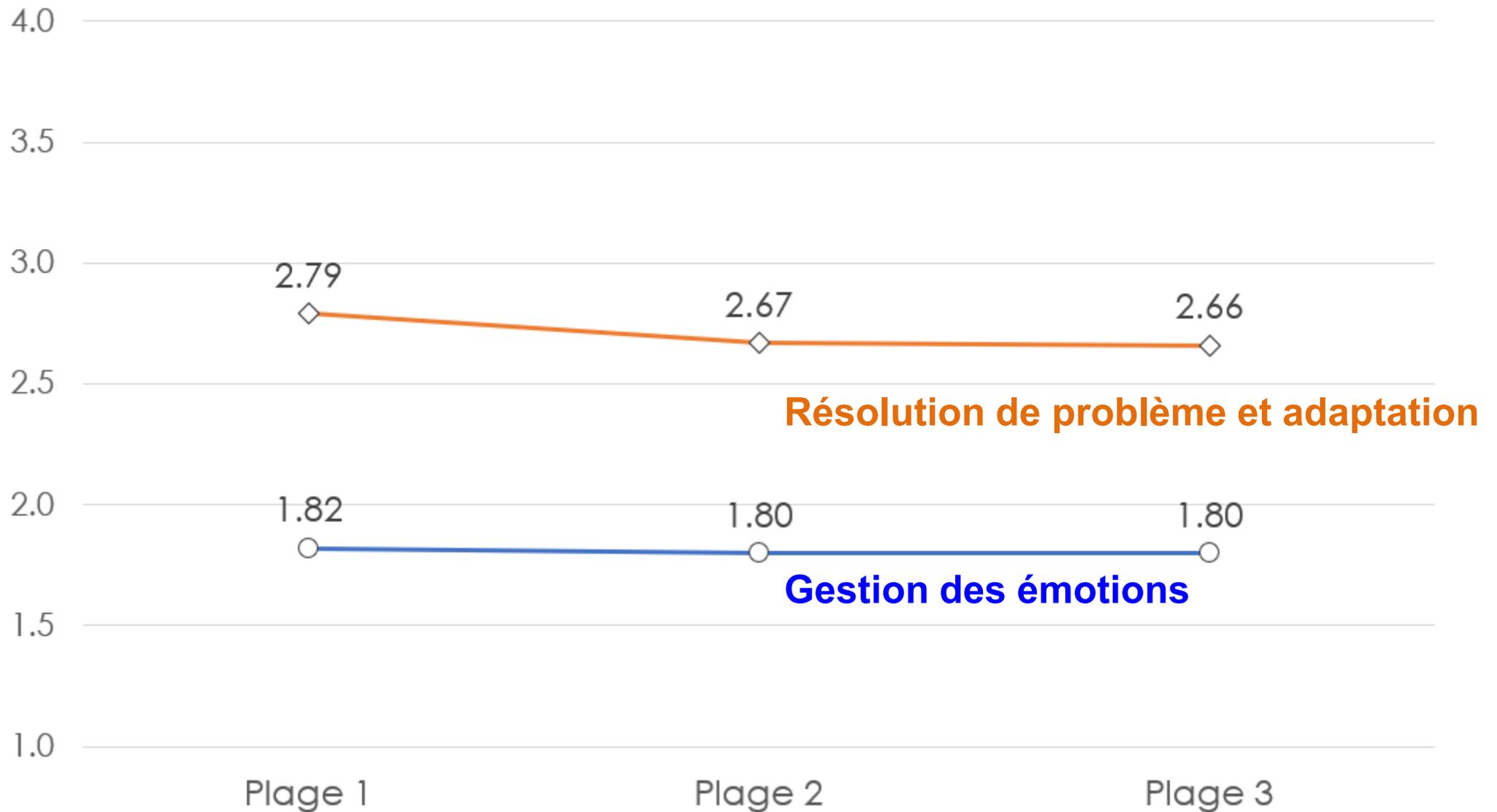
PROCESSUS DE RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Processus de résilience organisationnelle



STRATÉGIES INDIVIDUELLES DE COPING

Coping individuel





Résolution de problème et adaptation

- Elaborer une stratégie
- Planifier les étapes à suivre
- Concentrer ses efforts pour résoudre la situation
- Apprendre à vivre dans la nouvelle situation, en accepter la réalité
- Ne pas renoncer à essayer de résoudre la situation, ne pas abandonner l'espoir
- Essayer de voir la situation sous un jour plus positif
- Prendre la situation avec humour

Gestion des émotions

- Recherche de soutien et de compréhension
- Recherche d'aide et de conseil
- Evacuer les sentiments déplaisants en en parlant
- Faire quelque chose pour moins y penser
- Se reprocher les choses qui arrivent, se critiquer
- Refuser de croire que ça arrive
- Se dire que ce n'est pas réel
- Consommer de l'alcool ou autres substances

Corrélations entre coping et résilience organisationnelle

Processus de résilience organisationnelle

Styles de coping	Anticipation & performance	Développement, adaptation & risque
Résolution de problème et adaptation	.366**	.200**
Gestion des émotions	-.219**	.166**

Mesures d'anticipation et d'adaptation citées par les répondant.e.s

% de personnes ayant mentionné une mesure (questions ouvertes)

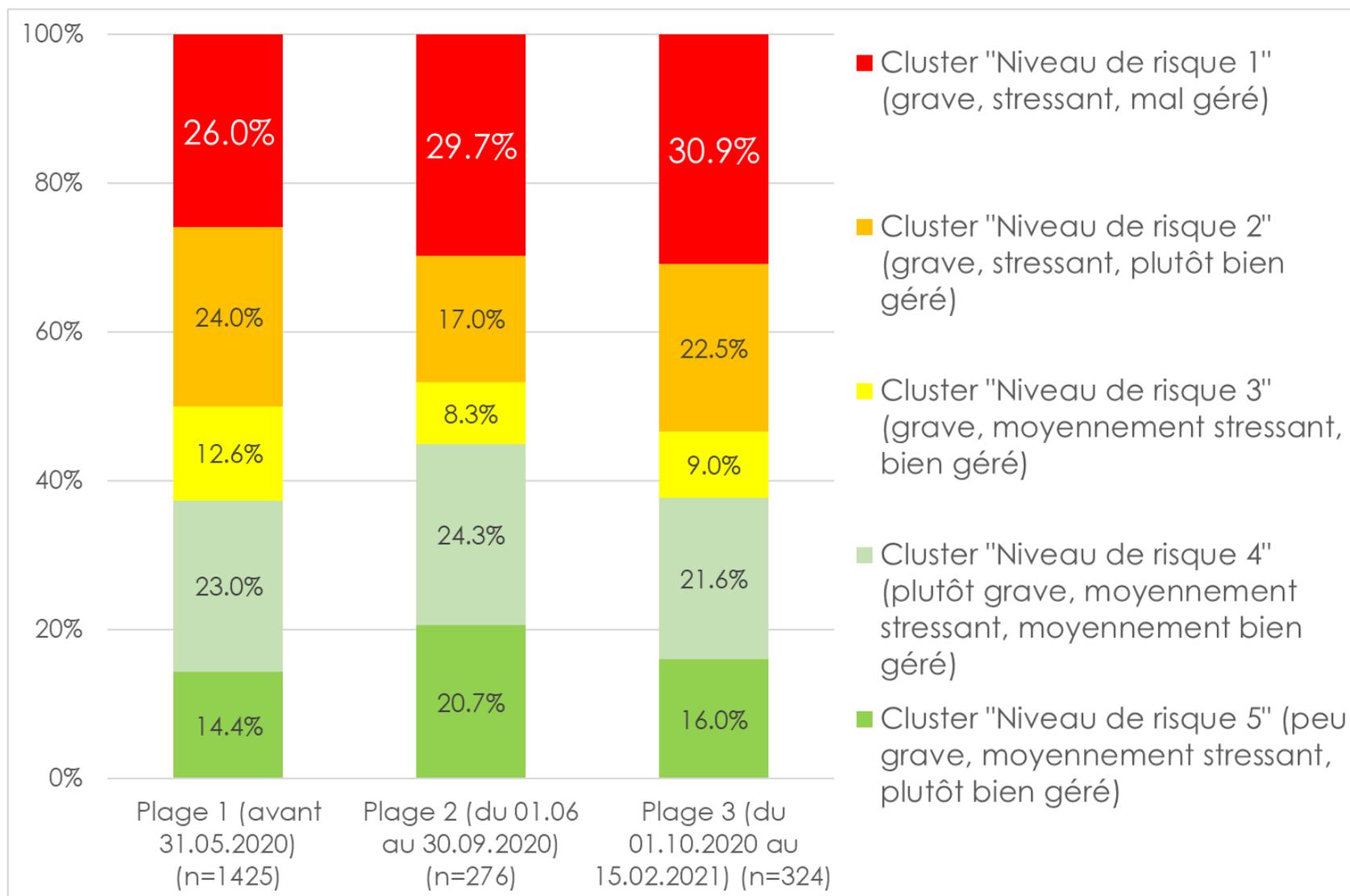
	En anticipation			En adaptation		
	Printemps 2020 (n=411)	Eté 2020 (n=80)	Hiver 20-21 (n=102)	Printemps 2020 (n=361)	Eté 2020 (n=63)	Hiver 20-21 (n=65)
Mesures organisationnelles		70.0%	74.5%	68.7%	52.4%	56.9%
Mesures liées aux équipements				3.9%	4.8%	6.2%
Mesures au sein des équipes	33.6%	26.3%	39.2%			
Mesures individuelles	0.7%	6.3%	3.9%	9.7%		

EFFETS SUR LE TRAVAIL ET LES PERSONNES

Analyse typologique

- Cluster "Niveau de risque 1"
(grave, stressant, mal géré)
- Cluster "Niveau de risque 2"
(grave, stressant, plutôt bien géré)
- Cluster "Niveau de risque 3"
(grave, moyennement stressant, bien géré)
- Cluster "Niveau de risque 4"
(plutôt grave, moyennement stressant, moyennement bien géré)
- Cluster "Niveau de risque 5" (peu grave, moyennement stressant, plutôt bien géré)

Analyse typologique



En hausse

Courbes en U

Courbes en \cap

Analyse typologique

- Cluster "Niveau de risque 1"
(grave, stressant, mal géré)
- Cluster "Niveau de risque 2"
(grave, stressant, plutôt bien géré)
- Cluster "Niveau de risque 3"
(grave, moyennement stressant, bien géré)
- Cluster "Niveau de risque 4"
(plutôt grave, moyennement stressant, moyennement bien géré)
- Cluster "Niveau de risque 5" (peu grave, moyennement stressant, plutôt bien géré)

Situations sur-représentées dans les clusters

Surcharge de travail

Instructions peu claires et manque d'information

Communication et coopération interpro difficiles

Accès aux EPI et équipements de soins

Relations conflictuelles (surtout avec la hiérarchie)

Pratiques et qualité des soins (ns)

Changements organisationnels (réorganisation de services, tâches, plannings; logistique)

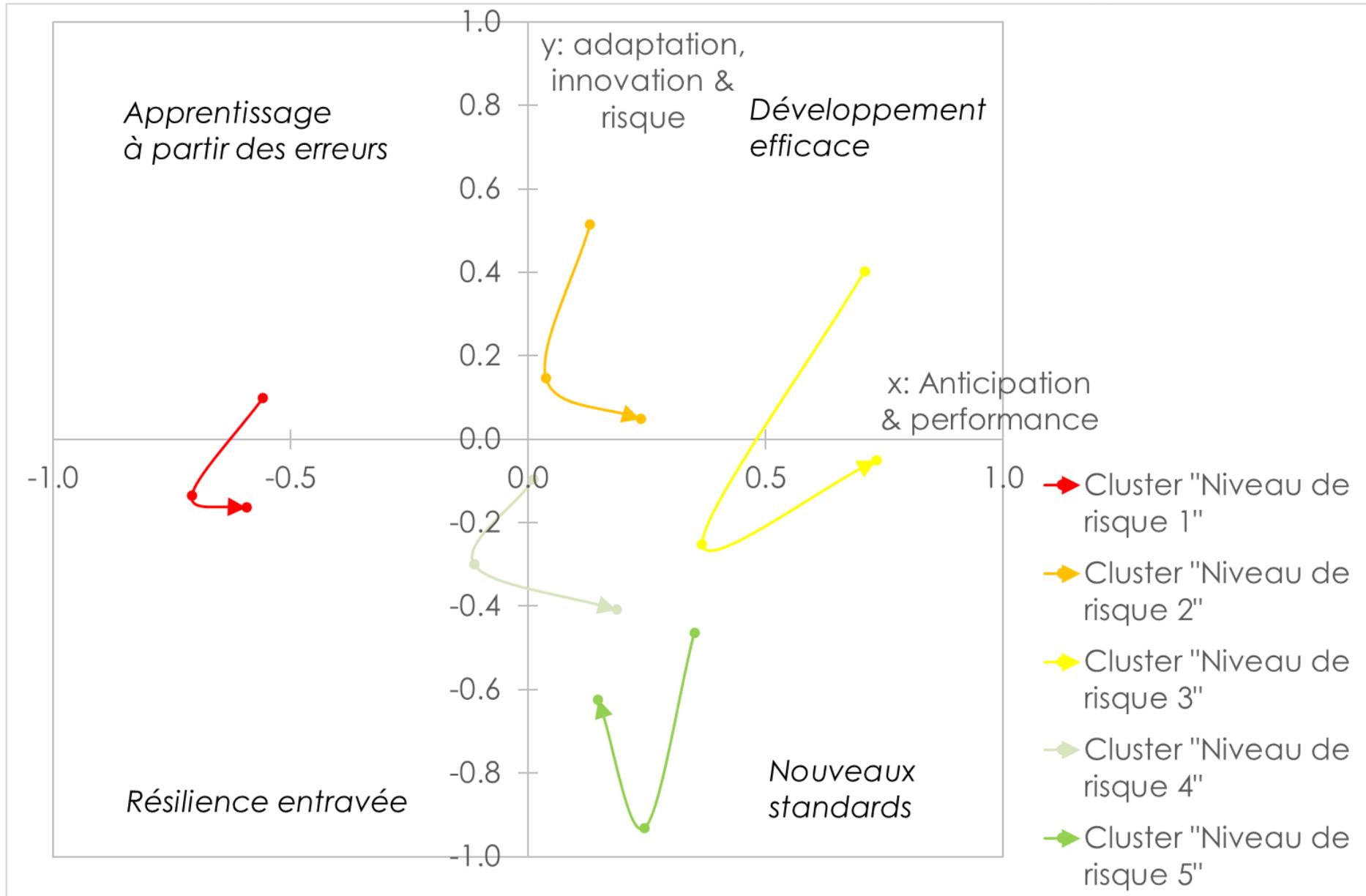
Manque d'information, communication ou formation

Pratiques et qualité des soins (ns)

Changements organisationnels (réorganisation de services, tâches, plannings; logistique)

Pas de caractéristique particulière

Problèmes liés au télétravail



En résumé (1)

- Situations problématiques
 - Les plus fréquentes: changements organisationnels et problèmes de charge de travail
 - En diminution: problèmes d'organisation, d'info/communication, de conflits, d'équipements, de directives et de télétravail
 - En augmentation: charge de travail, pratiques et qualité des soins, charge émotionnelle
 - Le groupe des situations à risque élevé a augmenté

En résumé (2)

- Importance des mesures mises en place dans les équipes (en parallèle aux mesures organisationnelles)
- Par exemple:
 - *Problèmes de pratiques et qualité des soins*
Mesure la plus souvent citée = collaboration interpro et avec les familles
 - *Relations conflictuelles*
Mesure la plus souvent citée = communication et information

En résumé (3)

- Styles de coping
 - Stabilité du coping orienté «gestion émotionnelle» (corrélé négativement à la performance)
 - Erosion du coping orienté «résolution de problème et adaptation» (corrélé positivement à la performance)
- Processus de résilience organisationnelle
 - Evolution en U pour la plupart des processus
 - Diminution des changements dans les modes opératoires
 - Augmentation de l'anticipation

Signal d'alarme ?

Apprentissage et stabilisation ?

Merci pour votre attention !



Dr. Rafaël Weissbrodt
Haute école de santé, HES-SO Valais-Wallis
rafael.weissbrodt@hevs.ch