

# Histoires d'un gestionnaire de salle d'opération : survivre à une tempête de neige catastrophique, à une pandémie et à une cyberattaque alors qu'il dirigeait une salle d'opération

Jennifer Sutton

**E**n tant que gestionnaire de salle d'opération, je suis habitué aux imprévus, mais mes premières années de gestion ont été marquées par des imprévus l'un après l'autre! Une tempête de neige catastrophique (affectueusement ou non, appelée «Snowmagedden» par les habitants de Terre-Neuve-et-Labrador) n'était que le début, suivie de la pandémie mondiale de COVID-19, puis d'une cyberattaque. Ces crises ont mis à l'épreuve mon leadership, la résilience de l'équipe périopératoire et la capacité de mon hôpital à continuer de fournir des soins essentiels aux plus vulnérables. Mais à travers tout cela, la force et le dévouement de «mon» personnel et de mon équipe de salles d'opération étaient impeccables, calmes pendant les tempêtes.

## La tempête de neige paralysant la péninsule

Tout a commencé avec une tempête de neige, un phénomène météorologique extrême qui a paralysé la péninsule d'Avalon et ma ville, St. John's, dans mon pays. Les routes étaient dangereuses, rendant les déplacements presque impossibles pour le personnel hospitalier. Mais de nombreuses interventions chirurgicales ne pouvaient pas être simplement suspendues, en particulier pour les chirurgies critiques et urgentes. En tant que gestionnaire, je devais m'assurer que les salles d'opération restaient fonctionnelles malgré la disponibilité limitée du personnel, l'alimentation électrique d'urgence et l'état d'urgence de la province – j'occupais ce poste depuis des semaines, ayant quitté la ligne de front seulement 5 semaines auparavant. Je me suis appuyé sur l'expérience de mon personnel et de mes mentors pour m'aider à m'en sortir. Un comité d'urgence a été mis sur pied tôt le matin et, à partir de là, des plans d'urgence ont été rapidement mis en œuvre. Ceux qui ont pu se rendre à l'hôpital ont fini par passer la nuit (certains pendant 2 à 3 jours) à dormir sur des lits désuets, dans des salles de pause et des espaces vides pour les patients. Le personnel travaillait 24 heures sur 24, en deux équipes. Tout le monde s'est mobilisé, faisant tout ce qu'il fallait pour que l'hôpital reste fonctionnel et que le service d'urgence soit maintenu. Le plus grand défi pendant la tempête n'était pas seulement de maintenir les chirurgies, mais aussi de garder le moral alors que l'épuisement s'installait.

Tout au long de ces journées, j'ai pu constater le dévouement de mon équipe. Tout l'hôpital s'appuyait les uns sur les autres, avec des infirmières de la salle d'opération qui aidaient

les infirmières des unités de soins aigus, du personnel administratif qui servait les repas et lavait la vaisselle, des préposés aux bénéficiaires qui faisaient le tour de l'hôpital pour aider au besoin, et le personnel des services alimentaires qui travaillait toute la journée et la nuit pour nourrir près de 1000 personnes qui étaient bloquées et incapables de quitter les hôpitaux. Il y avait une «soirée pizza» où le personnel de la salle d'opération aidait à s'assurer qu'il y avait suffisamment de nourriture préparée pour tout le monde. Le deuxième matin, il y a eu de nombreuses histoires de membres du personnel de garde qui faisaient de la raquette de leur domicile à l'hôpital pour soulager leurs collègues fatigués. C'était un puissant rappel que le leadership en cas de crise ne consiste pas seulement à diriger des chirurgies, mais aussi à s'assurer que l'équipe se sent soutenue, tant physiquement qu'émotionnellement. Au moment où la neige a commencé à ralentir et que les conditions se sont améliorées, l'équipe avait prouvé sa résilience.

## La pandémie : une crise unimaginable

Nous étions à peine remis de Snowmagedden que le monde entier a été frappé par une crise unimaginable : la COVID-19. La pandémie a complètement bouleversé notre façon de fonctionner dans la salle d'opération. Les chirurgies non urgentes ont été annulées et seuls les cas les plus urgents ont été prioritaires. Mon rôle est passé de la gestion des chirurgies à la sécurité du personnel, à la gestion des ressources telles que l'équipement de protection individuelle (ÉPI) et à la mise à jour constante des protocoles pour minimiser le risque d'infection.

Ce virus inconnu était terrifiant pour tout le monde, mais surtout pour les travailleurs de la santé de première ligne. En tant que leader, il était essentiel de fournir non seulement une orientation claire, mais aussi un soutien. J'ai commencé à organiser des rencontres quotidiennes et des mises à jour les fins de semaine, non seulement pour partager de nouvelles informations, mais aussi pour m'assurer du bien-être du personnel. Leurs préoccupations étaient l'utilisation de l'ÉPI pour ne pas ramener le virus à la maison dans leurs familles. L'écoute est devenue tout aussi importante que de diriger une équipe. En tant que nouveau gestionnaire, c'est quelque chose que j'ai dû apprendre rapidement, et j'étais très reconnaissant envers les mentors de l'environnement périopératoire qui m'ont aidé à comprendre l'importance de fournir ce soutien au personnel (et mon équipe

m'a donné la grâce d'apprendre pendant cette période chaotique – ce fut une expérience profonde et pleine d'humilité).

La salle d'opération est devenue un environnement tendu et aux enjeux élevés. Nous avons dû traiter des patients positifs à la COVID en situation d'urgence tout en protégeant la santé de notre équipe. Le personnel a travaillé de longues heures, entièrement équipé d'ÉPI, parfois sans pause. Ce n'était pas facile, mais la pandémie a solidifié davantage le lien que nous avons construit pendant la tempête de neige. Nous nous sommes appuyés les uns sur les autres, sachant que le travail d'équipe était le seul moyen de traverser cette épreuve. Le personnel de la salle d'opération a dû acquérir de nouvelles compétences : être déployé dans les cliniques de vaccination et les collectes d'écouvillons respiratoires dans les cliniques, et à travers tout cela, l'équipe s'est serré les coudes et a triomphé. J'étais et je suis toujours fier de la façon dont le personnel périopératoire a sauté dans l'inconnu et a relevé les défis avec le sourire et avec un véritable courage.

### **La cyberattaque : mettre à l'épreuve notre résilience (et notre patience)**

Juste au moment où nous pensions que le pire était passé, une cyberattaque a frappé, détruisant les systèmes de réseau de notre hôpital. Soudainement, nous avons perdu l'accès aux systèmes électroniques essentiels : dossiers des patients, calendriers chirurgicaux, tout. C'était comme si nous étions repoussés dans l'ère prénumérique, obligés de nous appuyer sur de la documentation manuelle et des cartes papier. J'ai reçu un appel téléphonique à 7 heures du matin un dimanche matin m'informant que nos systèmes étaient en panne. J'avoue que je me suis dit « qu'est-ce qui peut mal tourner »... Mais tout comme auparavant, l'équipe était prête à relever le défi.

Il était difficile de poursuivre les interventions chirurgicales sans nos outils numériques. Nous avons rapidement établi des canaux de communication temporaires et nous nous sommes appuyés sur des appels téléphoniques pour coordonner les services. La capacité d'adaptation du personnel de la salle

d'opération a été cruciale pendant cette période. Malgré cet échec, ils se sont rapidement adaptés aux nouveaux processus manuels, ce qui a permis de s'assurer que les soins aux patients restaient pratiquement ininterrompus et que les interventions chirurgicales essentielles étaient effectuées en temps opportun.

### **Leçons de leadership**

En réfléchissant à ces événements, en survivant à la tempête de neige, à la pandémie et à la cyberattaque, j'ai réalisé que diriger une salle d'opération ne consiste pas seulement à gérer les horaires et les fournitures. Il s'agit de favoriser une culture d'adaptabilité, de confiance et de collaboration au sein de votre équipe. Chaque crise nous a poussés à nos limites, mais elle nous a aussi rapprochés.

Dans chaque situation, le personnel de la salle d'opération a fait preuve d'un engagement et d'un courage extraordinaires. Ils m'ont appris qu'en temps de crise, le leadership ne se limite pas à la gestion : il s'agit de soutenir son équipe, de diriger avec compassion, d'être prêt à s'adapter, mais surtout, d'être là pour eux lorsqu'ils en ont besoin.

En fin de compte, les défis auxquels nous avons été confrontés n'étaient pas seulement des obstacles, mais aussi des occasions de grandir, de renforcer notre équipe et de réaffirmer notre dévouement aux soins aux patients, peu importe ce qui se présente à nous. Je suis fier de dire que nous avons « résisté » à toutes les tempêtes. Cela a montré la réelle résilience du personnel périopératoire et que le travail d'équipe est essentiel dans le travail quotidien comme en temps de crise.

*Jennifer Sutton est une gestionnaire en soins infirmiers périopératoires qui travaille à Terre-Neuve, au Canada. Elle est titulaire d'une maîtrise en sciences infirmières et travaille actuellement à l'obtention d'un diplôme d'infirmière praticienne post-maîtrise. Jennifer travaille en soins périopératoires depuis 2016 et siège au conseil d'administration de l'AIISOC à titre de secrétaire.*