

DES ACTES DE RECONNAISSANCE SIMPLES PEUVENT RESSUSCITER LES ÉQUIPES DE SOINS PÉRIOPÉRATOIRES

Auteur : Sarah McVanel, M. Sc., PCC, CHRL, CSODP, aide le personnel et les leaders à miser sur le pouvoir de la reconnaissance afin de retenir les meilleurs sujets et encourager des cultures saines. Elle donne des conférences à l'échelle nationale, dirige des ateliers, entraîne des leaders et effectue des examens de programmes de reconnaissance au sein d'organismes. Elle détient des attestations à titre de spécialiste certifiée senior en développement organisationnel (Certified Senior Organizational Development Professional (CSODP), de conseillère professionnelle certifiée (Professional Certified Coach (PCC), de leader certifiée en ressources humaines (Certified Human Resources Leader (CHRL) et est membre de l'organisme Canadian Association of Professional Speakers (CAPS). Elle est titulaire d'un baccalauréat en psychologie, d'une maîtrise en relations familiales et de diplômes en ressources humaines et en administration des soins de santé. Elle possède plus de 17 ans d'expérience, notamment à un niveau exécutif de leadership dans le domaine des soins de santé et elle est actuellement propriétaire du cabinet de conseil « Greatness Magnified ». Elle est l'auteure de revues et d'articles révisés par des pairs, de deux livres : « Forever Recognize Others' Greatness: Solution Focused Strategies for Satisfied Staff, High Performing Teams and Healthy Bottom Lines » (2015) et « The FROG Effect: Tools and Strategies to Forever Recognize Others' Greatness » (2016) ainsi que du portail de reconnaissance pour les membres « The FROG Portal: Tools and Strategies to Retain & Engage Your Best Staff and Clients ».



Le comportement perturbateur a suscité de nombreuses discussions. Lorsque l'auteure a donné une présentation à ce sujet lors de la Conférence nationale de l'Association des infirmières et infirmiers de salle d'opération du Canada (AIISOC) en mai 2017, la première chose que les gens lui ont demandé d'aborder était : « Que pouvons-nous faire pour régler le comportement perturbateur? »

La reconnaissance constitue une partie importante de la solution. Si nous mettons en pratique les trois façons courantes par lesquelles les personnes souhaitent être reconnues (un merci de vive voix, de mots individualisés et précis de reconnaissance ou un merci par écrit), n'y aurait-il pas moins de tolérance envers le comportement perturbateur? Ne seriez-vous pas assez confiant pour affronter une personne au comportement perturbateur si vous saviez que le reste de votre équipe vous accordait de l'importance et vous

appréciait pour vos compétences et votre contribution? N'y aurait-il pas moins de terreaux où ces « commentaires toxiques » pourraient se développer?

Selon la recherche ressortant de l'organisme Le Conference Board du Canada², nous allouons du temps et de l'argent à la reconnaissance dans les soins de santé. Ce n'est pas, cependant, sous une forme qui tient compte du comportement perturbateur et qui protège contre l'usure de compassion et la lassitude face au changement. Les membres d'une équipe de soins de santé sont plus souvent reconnus pour leurs années de service ou les jalons importants, tels la retraite. Si une équipe a actuellement de la difficulté, alors quel réconfort peut-elle retirer à savoir que dans 15 ans, elle aura droit à un beau souper, une montre ou une épinglette? De quelle façon cela peut-il aider maintenant? Même si la réponse n'est pas nécessairement de supprimer la reconnaissance des longues années de

service (après tout, l'infirmière qui attend durant 24 ans pour cette reconnaissance serait déçue d'apprendre qu'elle a soudainement été éliminée!), ce qui est surtout nécessaire, et qui fait souvent défaut dans les milieux de soins périopératoires, est une reconnaissance régulière, opportune et précise par tous les membres de l'équipe de soins sur une base quotidienne. De petits gestes sincères et gratuits peuvent ressusciter le personnel même lors des pires journées.

Tout est dans les données

Il convient aussi de considérer l'ensemble du tableau. L'auteure a travaillé avec une société canadienne spécialisée en sondages, Metrics@Work, afin d'analyser leur base de données de près d'un quart de millions de sondages sur la motivation du personnel provenant de centaines d'entreprises. L'objectif visait à justifier ce qu'ils observaient lorsqu'ils travaillaient avec des équipes en salle d'opération (SOP), en retraitement des dispositifs médicaux (RDM) et d'autres équipes cliniques et non cliniques au sein d'organismes de soins de santé. Les données ont dressé un tableau clair : les équipes dont le niveau de satisfaction était élevé par rapport à leur reconnaissance étaient considérablement différentes et travaillaient à de meilleurs endroits (et y obtenaient des soins) que celles présentant des niveaux de reconnaissance médiocres.³

Les données ont donc démontré qu'il existait une différence statistiquement importante dans toute une gamme de domaines résultant des différents niveaux de reconnaissance. Ceux-ci incluaient les niveaux de participation au travail, la satisfaction par rapport au leadership, la confiance envers l'organisme, les efforts pour l'amélioration continue et l'intention de rester.³ En d'autres mots, la reconnaissance, d'une multitude de façons, est bonne pour les équipes, les leaders et les patients. Quelque chose d'aussi simple que des mots ou des gestes de reconnaissance réguliers et sincères peuvent en fait faire en sorte qu'une équipe est plus satisfaite et en sécurité.

Il existe une autre raison très importante de ne pas ignorer le pouvoir de la reconnaissance. Selon les recherches en capital humain de Deloitte⁴, nous sommes en manque de sujets talentueux, une tendance qui ne montre aucun signe de ralentissement d'ici 2030. L'Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIC) prédit que d'ici 2022, il manquera 60 000 infirmières.⁵ Comment les équipes en SOP géreront-elles la perte d'encore plus de collègues efficaces à la fois dans un service et d'autres services dont elles dépendent? Réfléchissez aux répercussions si notre système adoptait la reconnaissance pour aider à retenir les sujets les plus talentueux et le personnel chevronné. Est-ce que cela pourrait favoriser une culture positive, productive et sécuritaire dans le domaine des soins périopératoires par le biais du pouvoir de la reconnaissance et de l'appréciation? À un tel point que cela attirerait des personnes à la recherche de meilleures conditions (et que cette approche retiendrait les personnes qui y travaillent déjà)?⁶ On ne doit pas considérer la reconnaissance comme sans importance, comme quelque chose que l'on peut ignorer ou écarter d'un geste comme étant sans conséquence. Elle est en fait incorporée à plusieurs des recommandations émises dans le rapport de l'AIIC, intitulé Solutions éprouvées à la pénurie d'infirmières et d'infirmiers autorisés au Canada⁷. Alors, qu'avons-nous à perdre?

Bien sûr, les avantages de la reconnaissance ne se limitent pas au milieu des soins infirmiers. À la suite d'un sondage effectué par une équipe de retraitement des dispositifs médicaux au sein de laquelle le niveau de participation avait été signalé comme étant le plus bas de toutes les équipes de l'organisme, la reconnaissance a été la toute première approche d'intervention d'équipe à être utilisée sur une période de deux ans.³ Deux ans plus tard, lorsque le personnel a été réévalué, cette équipe était devenue la deuxième équipe la plus responsabilisée au sein de son établissement! Non seulement cette approche a-t-elle permis à

Les employés sont 25 % plus susceptibles de rester au sein d'un organisme si on leur donne régulièrement de la reconnaissance.³

l'environnement de travail d'être plus satisfaisant pour l'équipe, mais elle aussi fort probablement eu des répercussions sur les équipes en soins périopératoires qui dépendaient de leur précision, de leur collaboration et de leur orientation vers le service.

Employeurs, prenez note : Retenir les sujets talentueux en soins périopératoires DOIT être votre priorité numéro 1

Si cela ne semble pas être une preuve suffisante du point de vue de l'analyse de rentabilité (sans compter du point de vue humain) pour adopter la reconnaissance, voici matière à réflexion. Pensez au type d'entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler. Les employés sont 25 % plus susceptibles de rester au sein d'un organisme si on leur donne régulièrement de la reconnaissance.³ Imaginez les économies de coûts, sans parler de la réduction du fardeau sur les recruteurs, les gestionnaires et les précepteurs épuisés, si nous mettions un frein au problème du va-et-vient lié aux départs naturels du personnel talentueux dans le domaine des soins infirmiers?

Il existe de nombreux facteurs qui contribuent à ce qu'une personne décide de quitter un organisme. Bien sûr, ce n'est pas tout le monde qui peut se payer le luxe de partir, ce qui pourrait entraîner une baisse du niveau de satisfaction des employés qui se sentent pris au piège). Comment les infirmières productives et concentrées peuvent-elles travailler de façon sécuritaire si elles se sentent amoindries, sous-évaluées, sous-estimées et incapables de partir plutôt que de se sentir engagées, satisfaites et là par choix?⁸ Si votre équipe ou votre organisme se compose d'employés « en retraite au travail » (que l'on appelle le « présentisme ») ou connaît un important roulement de personnel, ne vaut-il pas la peine d'envisager (ou peut-être même de demander lors des entrevues de départ, ou encore mieux lors des entrevues « pour rester ») comment la reconnaissance dans leur domaine de travail et dans l'ensemble de l'organisme pourrait-elle jouer un rôle pour rectifier les problèmes?

On ne peut s'empêcher de se demander pourquoi la reconnaissance ne fait pas partie du discours plus vaste dans la planification organisationnelle des soins de santé tout comme le sont la santé, la sécurité et la qualité. Il est maintenant temps d'agir. La reconnaissance doit faire partie de toute stratégie complète de récompenses. Je peux devenir la façon de différencier un hôpital comme employeur de choix alors que les autres s'efforcent de mettre fin au problème de va-et-vient de leurs employés talentueux.

Les lieux de travail qui restent en pleine possession de leurs moyens

Que peut-on faire pour exploiter la puissance exponentielle de la reconnaissance et retenir les formidables infirmières en soins périopératoires? Que peuvent faire les infirmières en soins périopératoires à partir d'aujourd'hui? Voici quelques recommandations :

Commencez simplement

Que peuvent faire les personnes qui travaillent dans un hôpital qui n'est pas considéré comme « un endroit formidable où travailler »? Il y a des limites à ce que les personnes peuvent faire lorsqu'il est difficile d'offrir des primes de rendement dans le secteur à but non lucratif; lorsque les personnes, comme les éducateurs ou les leaders en soins infirmiers, n'ont peut-être pas un contact direct quotidien avec tout leur personnel; lorsque les personnes sont des professionnels de première ligne très occupés ou lorsqu'un organisme « ne saisit pas (encore) le concept ». La première étape est de commencer à reconnaître les personnes autour de nous en utilisant n'importe quelle méthode accessible – les médias sociaux, une note, un courriel, un témoignage dans LinkedIn, un mot positif dont vous faites part au patron, un cadeau (ou un souper...vous choisissez le budget), lever les pouces en signe d'encouragement ou même un sourire (n'oubliez pas qu'un sourire sincère se reflète aussi dans les yeux). Quand la personne ne s'y attend pas ou que c'est une surprise (qui n'est pas embarrassante), c'est encore mieux!

Demandez aux personnes de quelle façon elles souhaitent être reconnues.

Demandez

Demandez aux personnes de quelle façon elles souhaitent être reconnues. L'auteure a élaboré un outil comme méthode pour demander aux personnes leur rétroaction à ce sujet (vous pouvez le télécharger gratuitement à <https://greatnessmagnified.com/cool-stuff/>). Cette page propose également des outils gratuits pour combattre l'usure de compassion tout en reconnaissant nos bons coups et ceux des autres. Utilisez la rétroaction pour dire « merci » aux personnes à l'aide des méthodes auxquelles elles accordent le plus d'importance – la règle d'or de la reconnaissance est de tenir compte de ce que le récipiendaire veut – le plus souvent possible. À cette fin, les employés doivent exprimer aux autres la façon dont ils aiment que l'on reconnaisse leur importance. De plus, si vous êtes responsable d'un programme corporatif de reconnaissance (et espérons qu'on ne vous a pas simplement délégué cette tâche...que les personnes qui s'attendent à ce que vous remplissiez cette tâche reconnaissent qu'elles doivent tout de même s'occuper d'accomplir les actes de reconnaissance même si vous supervisez la stratégie), alors prenez le temps de bien examiner si la reconnaissance mène à la rétention, à l'amélioration continue, à la confiance et à la satisfaction auxquels vous vous attendez. Si ce n'est pas le cas, il est donc temps de réévaluer votre stratégie.

Concentrez-vous sur ce qui fonctionne

Si rien d'autre n'est fait, au moins choisissez de vous concentrer sur ceci : multipliez ce qui fonctionne déjà. Où utilise-t-on déjà la reconnaissance? Où la reconnaissance fait-elle partie du discours quotidien? Où est-il possible de faire l'essai de différentes stratégies et contextes pour la reconnaissance? Même s'il n'y a pas d'argent, presque pas de temps et aucun programme officiel, il existe des façons d'entamer une conversation ou de tenir une réunion pour reconnaître ce qui fonctionne et pour connaître les opinions des autres à ce sujet. Un entretien de motivation corporatif ciblé au sujet de l'organisme

ne suffit pas, l'entretien doit également reconnaître les contributions des personnes au succès de l'organisme. D'ailleurs, pourquoi ne commencez-vous pas vos réunions d'équipe ou vos réunions du matin en posant la question : « Qu'est-ce qui a fonctionné hier? » ou « Qui êtes-vous heureux d'avoir dans votre équipe aujourd'hui et pourquoi? »

Travaillez en communauté

Partagez ce que fait chaque personne et quelles approches sont testées à l'interne et à l'externe pour maintenir votre organisme à jour quant aux pratiques exemplaires. Tout le monde profite de ces partages et ces derniers peuvent stimuler de nouvelles idées dans d'autres organismes. L'auteure encourage les lecteurs à écrire des tweets en indiquant les mots clés #FROG et #recognition afin que tous puissent partager et apprendre les uns des autres! Croyez-moi, tous les efforts que vous déployez pour reconnaître les personnes vous reviendront de plusieurs façons, demandez à n'importe lequel de mes clients. Comment pouvez-vous possiblement regretter de faire la bonne chose surtout lorsqu'elle est étayée par de solides données probantes?

Les suggestions proposées ici ne sont pas difficiles à comprendre. Les miracles qu'accomplissent les équipes de soins périopératoires sur la table d'opération sont bien plus impressionnants que les idées partagées ici. Pourtant, de nombreuses personnes ne parviennent souvent pas à mettre en pratique les actions les plus simples que nous souhaitons le plus nous-mêmes. C'est en faisant de petits pas que nous pouvons réussir à lentement modifier une culture perturbatrice (ou à empêcher une culture de devenir comme telle). Toute personne qui n'en est convaincue devrait réfléchir à ce qu'elle ressent quand elle redoute d'entrer dans une salle versus ce qu'elle ressent lorsqu'on lui assigne la salle rêvée. Dans laquelle de ces salles les personnes se sentent-elles plus importantes et appréciées? Quelle quantité d'efforts mettrons-nous si nous travaillons avec une équipe où nous nous sentons valorisés? Imaginez ce que ça serait si chaque salle mettait en pratique

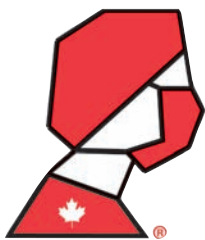
ce qui fonctionne pour que les équipes fonctionnent le mieux possible? C'est possible et ça commence avec vous!

RÉFÉRENCES :

1. www.huffingtonpost.ca/2016/05/03/canada-job-happiness_n_9833376.html. Consulté le 5 novembre 2017.
2. [www.conferenceboard.ca/\(X\(1\)S\(ng52oiimqxiske5gc1bqro1t\)\)/press/newsrelease/11-04-20/make_rewards_and_recognition_programs_meaningful_in_order_to_motivate_employees.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.conferenceboard.ca/(X(1)S(ng52oiimqxiske5gc1bqro1t))/press/newsrelease/11-04-20/make_rewards_and_recognition_programs_meaningful_in_order_to_motivate_employees.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1). Consulté le 5 novembre 2017.
3. McVanel, S and Zalter-Minden, B. (2015). *Forever Recognize Others' Greatness: Solution-Focused Strategies for Satisfied Staff, High Performing Teams and Healthy Bottom Lines*. Toronto, ON: BPS Publishing.
4. www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html. Consulté le 5 novembre 2017.
5. <https://cna-aiic.ca/fr/salle-des-nouvelles/communiqués-de-presse/2009/elimination-de-la-pénurie-d'infirmières-et-d'infirmiers-autorisés-au-canada>. Consulté le 5 novembre 2017.
6. Greco, S., Laschinger, H., & Wong, C. (2007). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 30, 41-56.
7. https://cna-aiic.ca/~media/cna/page-content/pdf-fr/rn_highlights_f.pdf?la=fr Consulté le 5 novembre 2017.
8. http://banyanmed.com/images/pdf/Nurse_Engagement_in_Shared_Governance_and_Patient.12.pdf Consulté le 17 novembre 2017. 🌟

Peer-reviewed feature articles appearing in this publication have undergone a double blind peer review process. The views or opinions expressed in the editorial or articles are those of the authors and do not necessarily represent the policies or views of the Operating Room Nurses Association of Canada (ORNAC). Although reasonable efforts are made to ensure accuracy ORNAC, and its agents, take no responsibility whatsoever for errors, omissions or any consequences of reliance on material or the accuracy of information. In the event of a discrepancy, between the original and translated versions of the texts, the original version shall take precedence.

Publication does not constitute ORNAC endorsement of, or assumption of liability for, any claims made in advertisements.



ORNAC / AIISOC

This publication is copyright in its entirety. Material may not be reprinted without the written permission of ORNAC. Contact through www.ORNAC.ca.

Les articles de chroniques évalués par un comité de lecture qui apparaissent dans cette publication ont été soumis à un processus d'évaluation par les pairs en double aveugle. Les points de vue ou les opinions exprimés dans l'article de tête ou les autres articles sont ceux des auteurs et ne représentent pas nécessairement les politiques ou les points de vue de l'Association des infirmières et infirmiers de salles d'opération du Canada (AIISOC). Bien que tous les efforts aient été mis en œuvre pour assurer l'exactitude des articles, l'AIISOC et ses représentants ne sont en aucun cas responsables des erreurs, des omissions ou de toutes conséquences pouvant découler de l'utilisation du matériel ou de la justesse de l'information. En cas de doute quant à la traduction des articles, la version originale la version originale prévaudra.

La publication des annonces publicitaires ne signifie en aucun cas que l'AIISOC n'approuve ou n'assume la responsabilité de toute revendication faite par ces dernières.

L'intégralité de cette publication est protégée par la loi sur le droit d'auteur. Les documents ne peuvent être réimprimés sans l'autorisation écrite de l'AIISOC. Communiquez avec www.AIISOC.ca.