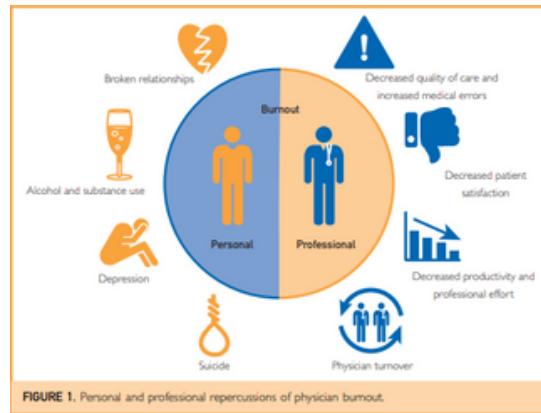


# COMMENT COMBATTRE LE BURNOUT DES SOIGNANTS

## LES 9 STRATÉGIES DE LA CLINIC MAYO (USA)

### 1 - RECONNAITRE ET EVALUER LE PROBLÈME

La Mayo Institute a constaté que ses soignants aiment pouvoir discuter de manière directe et ouverte avec leur CEO, l'équivalent américain du Directeur Général. Il est recommandé au supérieur de l'organisation de prévoir des temps adaptés à ces échanges, de ne pas précipiter les choses et de les répéter au moins une fois de plus qu'il ne lui semble nécessaire. Pouvoir nommer les problèmes et être écouté par des dirigeants volontaires à comprendre le problème crée la confiance nécessaire pour combattre ensemble le burnout généralisé. Une fois les problèmes verbalisés et identifiés, mesurer anonymement et annuellement le bien-être des professionnels qui y travaillent, notamment avec des outils de reconnaissance de burnout, crée un indicateur essentiel de la santé et la longévité de la structure. Ces éléments peuvent-être recoupés avec d'autres données de mesures de performance organisationnelles (sécurité/qualité, turnover dans le recrutement, satisfaction du patient, mesures financières etc...).



### 2 - MAITRISER LE POUVOIR DU MANAGEMENT

L'effet du management sur les professionnels de santé est souvent sous-évalué. Ainsi le management du cadre de santé impacte directement le bien-être des soignants sous ses ordres. Pour améliorer le management, la Mayo clinic recommande de choisir les cadres et directeurs de services sur des critères tels que la capacité à écouter, échanger et conduire une équipe ; il faut pour cela les former ; enfin, les capacités managériales du supérieur sont annuellement notées par leurs subordonnés via une grille qui corréle satisfaction versus burnout au sein d'une unité. De leur côté, les managers doivent chercher à reconnaître et mettre en valeur les qualités des soignants sous leurs ordres et savoir ce qui les motive. Enfin, les organisations doivent avoir le courage d'effectuer des changements lorsque la nécessité s'impose afin de protéger le bien-être des soignants.

### 3 - DÉVELOPPER ET METTRE EN OEUVRE DES OPERATIONS CIBLÉES

Le SEPS ne se manifeste pas pareil chez tous les soignants et varie selon les spécialités et les équipes de travail, rendant son repérage difficile. Jumeler les stratégies 1 et 2 permet de repérer les équipes à haut-potentiel de burnout et de se concentrer sur ces équipes afin d'identifier avec les membres desdites équipes les problèmes à résoudre.

### 4 - CULTIVER L'ESPRIT DE COMMUNAUTÉ AU TRAVAIL

La communauté des pairs est essentielle pour chaque profession de santé. En effet, les problématiques rencontrées dans chacun des métiers amènent des difficultés particulières nécessitant une entraide autant sur le niveau professionnel que personnel : épauler la perte d'un patient, échanger sur une évolution de carrière, etc. Ainsi des espaces dédiés à la détente et à l'échange en équipe permet la création d'un esprit de collectivité.

### 5 - UTILISER LES RECOMPENSES ET AVANTAGES FINANCIERS AVEC PRUDENCE

Beaucoup de personnes fonctionnent aux récompenses et la majorité des organisations basent leur système sur la performance. Mais les soignants ne sont pas des vendeurs. Bien qu'une certaine productivité puisse leur incomber par exemple en volume de patients grâce à leur expérience et connaissances, réduire le temps par patient, prescrire plus de tests et de procédures et travailler plus longtemps ne peuvent qu'augmenter le risque de burnout. Mesurer la productivité par la satisfaction des patients n'est pas un élément suffisant non plus

## LES SYNTHÈSES DE L'EREBFC

La célèbre clinique Mayo, dans le Minnesota, a proposé en 2017 neuf stratégies pour réduire le burnout chez les médecins et améliorer leur bien-être au travail, testées au sein de sa structure sur plus d'une décennie. Dans le cadre des lectures que nous vous proposons en complément de notre fiche Doc'éthique "La souffrance des soignants : quels enjeux éthiques ?", nous vous traduisons et résumons ici les 9 propositions de la Mayo Clinic en élargissant le concept à tous les soignants.

**Retrouvez l'article complet en langue originale en cliquant sur la puce : +**

Copyright : les images sont issues de l'article original

puisqu'il ne prend pas en compte l'état de santé des soignants. Les modèles salariés ne fonctionnant pas à la prime peuvent être une solution pour endiguer le sur-engagement de certains au travail. Une autre manière de récompenser est de donner du temps au soignant pour effectuer ce qui a pour lui le plus de sens dans son travail, ou une plus grande flexibilité dans ses horaires. Aucun modèle de récompense n'est parfait, il faut cependant faire attention aux risques de burnout incombant à chacun.

## 6 - ALIGNER LES VALEURS DE L'ORGANISATION AVEC LA CULTURE AMBIANTE

La plupart des structures de soin ont des valeurs bien affichées, celles-ci guident la mission et aident à la réaliser. Il est ainsi recommandé d'être attentifs aux valeurs de la culture ambiante qui peuvent renforcer l'organisation et de s'assurer régulièrement que les actions menées sont alignées avec les valeurs de l'organisation. La Mayo clinic propose ainsi un questionnaire à ses salariés afin qu'ils évaluent combien ils vivent à travers leur travail les valeurs de l'organisation. Cela permet de garder des objectifs communs au sein de toutes les strates de la structure, d'avoir des retours candides du personnel, pointer les points d'amélioration, et créer un document cosigné par l'organisation et son personnel élaborant les valeurs à travailler.

## 7 - PROMOUVOIR LA FLEXIBILITÉ ET L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE

Une multitude de politiques organisationnelles sont liées aux moteurs du burnout et peuvent avoir un immense impact sur le bien-être des soignants. La flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont deux aspects très importants pour les soignants. Les soignants, et particulièrement les médecins, travaillent en volume horaire par semaine beaucoup plus que la population générale. Permettre aux soignants d'adapter leurs heures de travail leur permet de faire coïncider leur agenda personnel et professionnel. Selon la taille de l'organisation, permettre une réduction de temps de travail ne sera pas toujours possible mais il est recommandé de le proposer autant que possible. Il convient également d'être bienveillant envers les événements de la vie (naissance, décès, maladie dans la famille etc...) et de les intégrer autant que possible à la stratégie de couverture des nuits et week-ends.

## 8 - FOURNIR DES RESSOURCES POUR PROMOUVOIR LA RÉSILIENCE ET LE SOIN DE SOI

La structure médicale doit chercher à fournir suffisamment de ressources au professionnel afin de promouvoir son bien-être et d'éviter un burnout. Hélas, si les structures ne couplent pas ces dispositions avec de véritables efforts pour enrayer les problèmes structurels et environnementaux provoquant des burnouts, les soignants accueilleront ces propositions avec scepticisme : « ils sous-entendent que c'est moi le problème ». Ces propositions au soutien du bien-être individuel comprennent des outils d'auto-étalonnage du burnout, des ressources pour promouvoir l'attention à sa santé et des exercices pour travailler sa résilience. Si le dicton déclare que les soignants ne savent pas se soigner eux-mêmes, la clinique Mayo soutien qu'informer les professionnels des moyens qu'ils possèdent et promouvoir une bonne hygiène de vie (sommeil, nutrition, sport, détente...) a vu une nette transformation de leur personnel, conjointement à une meilleure prise en charge des patients, jusqu'à doubler les bénéfices économiques dans certains services.

## 9 - FACILITER ET FINANCER LA SCIENCE ORGANISATIONNELLE

Toutes ces années d'études du bien-être de leur personnel a permis à la clinique Mayo d'écrire plus d'une centaine de publication évaluées par des pairs. Depuis, d'autres structures ont investi dans des programmes similaires. Ainsi le focus sur de nouvelles méthodes de travail a permis de faire avancer la science tout en réduisant effectivement le Syndrome d'Épuisement des Professionnels de Santé, apportant une meilleure prise en charge des patients, un système économique renforcé et une longévité de la structure assurée.

