

# Quels liens entre résilience organisationnelle, coping, santé et performance ?

Réactions individuelles et collectives du personnel d'un hôpital universitaire pendant la 1<sup>e</sup> année de la pandémie

Julia Pelé, Université de Neuchâtel, juliapele97@gmail.com

Dr Rafaël Weissbrodt, Haute école de santé Valais, raphael.weissbrodt@hevs.ch

23 juin 2023

Julia Pelé<sup>1</sup>, Naïri Vacher Karagueuzian<sup>1</sup>, Typhaine Juvet<sup>2</sup>, Sandrine Corbaz-Kurth<sup>2,3</sup>, Lamyae Benzakour<sup>3</sup>, Sara Cereghetti<sup>3</sup>, Claude-Alexandre Fournier<sup>4</sup>, Gregory Moullec<sup>5</sup>, Alice Nguyen<sup>5</sup>, Jean-Claude Suard<sup>3</sup>, Laure Vieux<sup>3</sup>, Hanak Wozniak<sup>3</sup>, Jacques A. Pralong<sup>3</sup>, Pauline Roos,<sup>2</sup> Rafaël Weissbrodt\*<sup>1,4</sup>

## > Résilience organisationnelle

- Préparation, réponse, récupération face à des situations de stress et chocs aigus (pandémie, désastre naturel, etc.) (Barasa et al., 2018; Fairbanks et al., 2014; Kruk et al., 2015)
- 4 processus de résilience organisationnelle (Anderson et al., 2020)
  - Anticiper
  - Détecter
  - S'adapter
  - Apprendre

## > Coping (« façons de faire face »)

- Ensemble des efforts personnels destinés à faire face aux menaces qui dépassent les ressources d'un individu (Lazarus & Folkman, 1984)
- Typologie de Baumstarck et al. (2017)
  - Evitement
  - Recherche de soutien social
  - Résolution de problème
  - Pensée positive

## > Objectif général

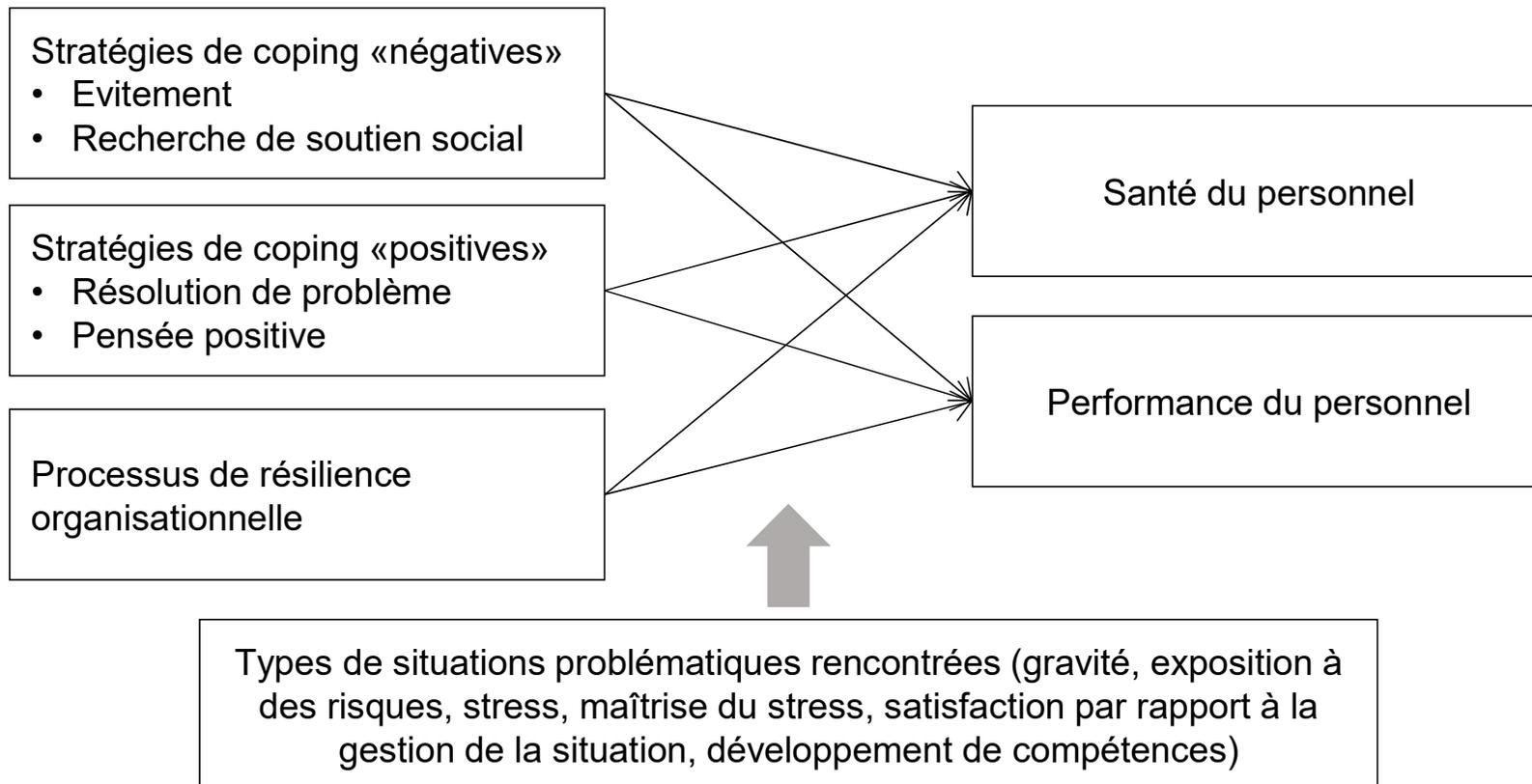
**Question générale:** résilience organisationnelle et santé du personnel sont-elles corrélées positivement ? Ou la résilience organisationnelle est-elle atteinte au prix de la santé du personnel ?

Explorer les liens entre...

- Situations problématiques vécues
- Résilience organisationnelle
- Coping
- Santé
- Performance

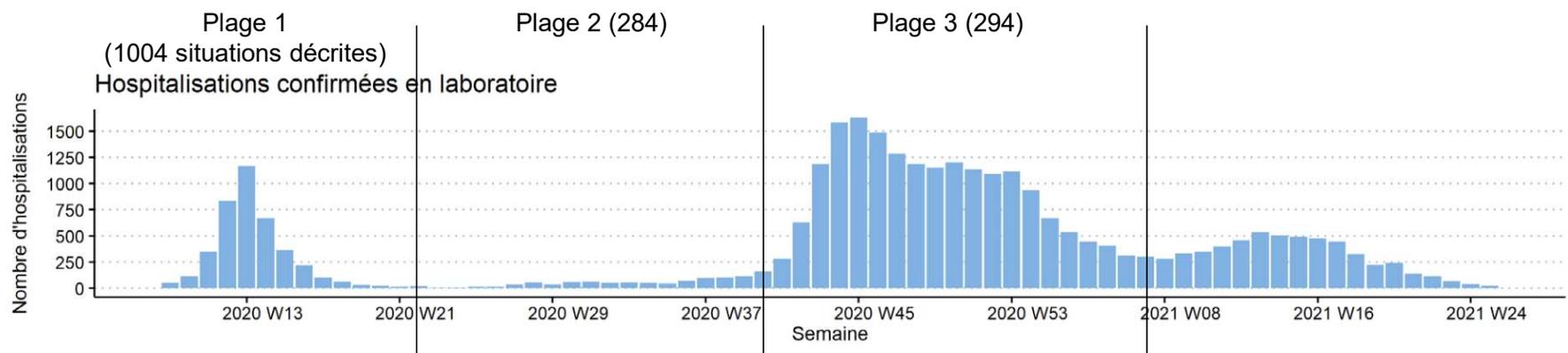
...auprès du personnel d'un hôpital universitaire

## > Modèle conceptuel



## > Méthodologie

- N=1004 personnes (soignants et non-soignants)
- Questionnaire en ligne
- Etude longitudinale: 1582 situations décrites et évaluées, sur 3 périodes
- Analyse typologique: regroupement des situations en 5 catégories



# > Situations problématiques

## Catégorie «high risk»

- Très graves
- A risques
- Stressantes
- Stress moyennement maîtrisé
- Mal gérées
- Développement de compétences moyen

## Situations sur-représentées

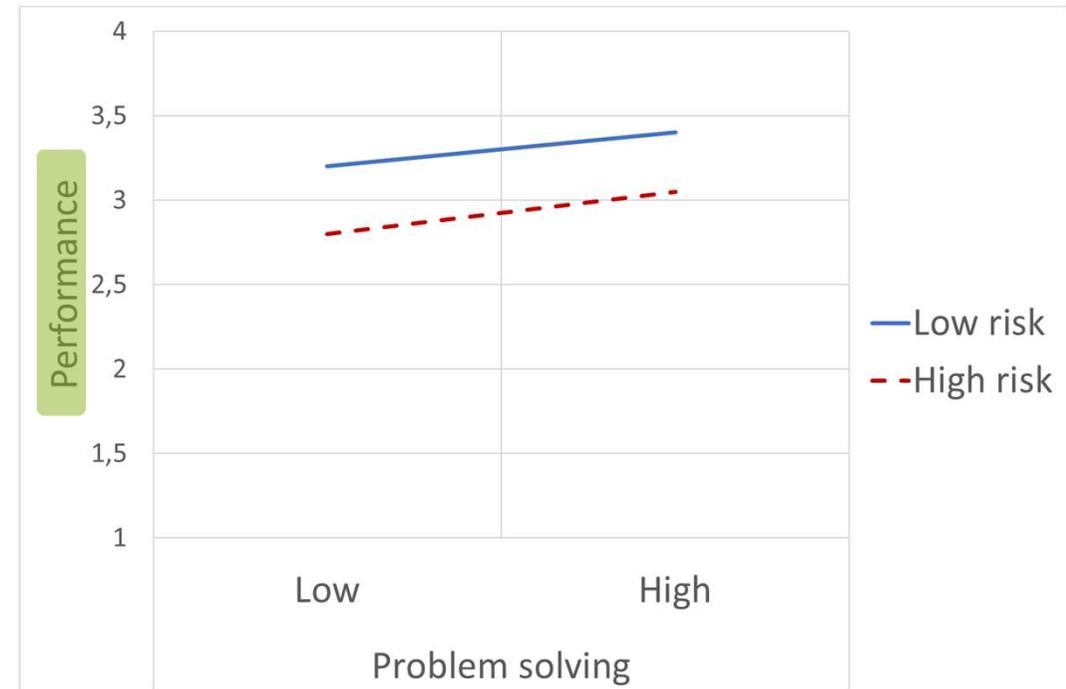
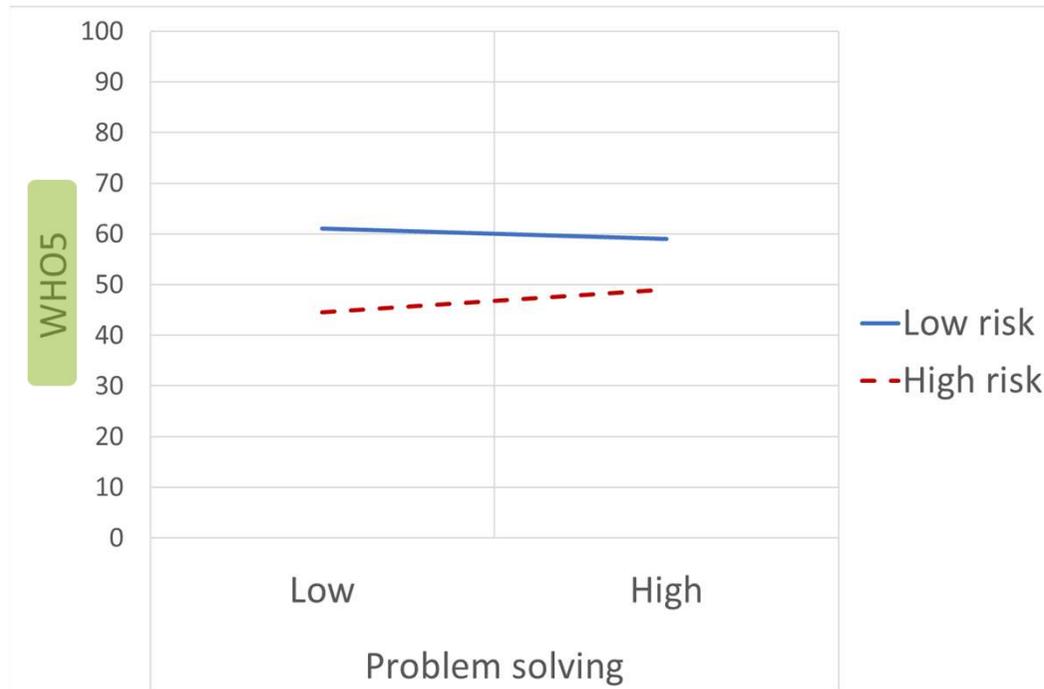
- Manque d'info, de communication et de formation
- Accès difficile aux EPI et équipements de soins
- Difficulté d'appliquer les consignes Covid
- Charge émotionnelle
- Relations conflictuelles (équipe et hiérarchie)

De 11.6% des situations en page 1  
à 14.8% en page 3

# Corrélations entre processus de résilience, performance et santé

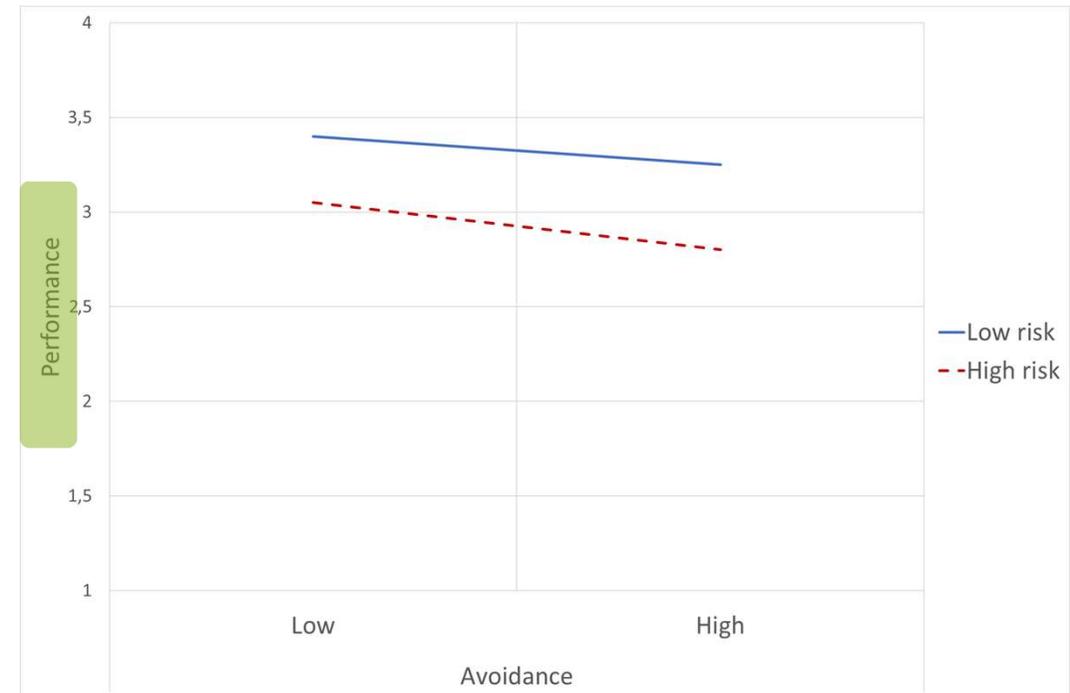
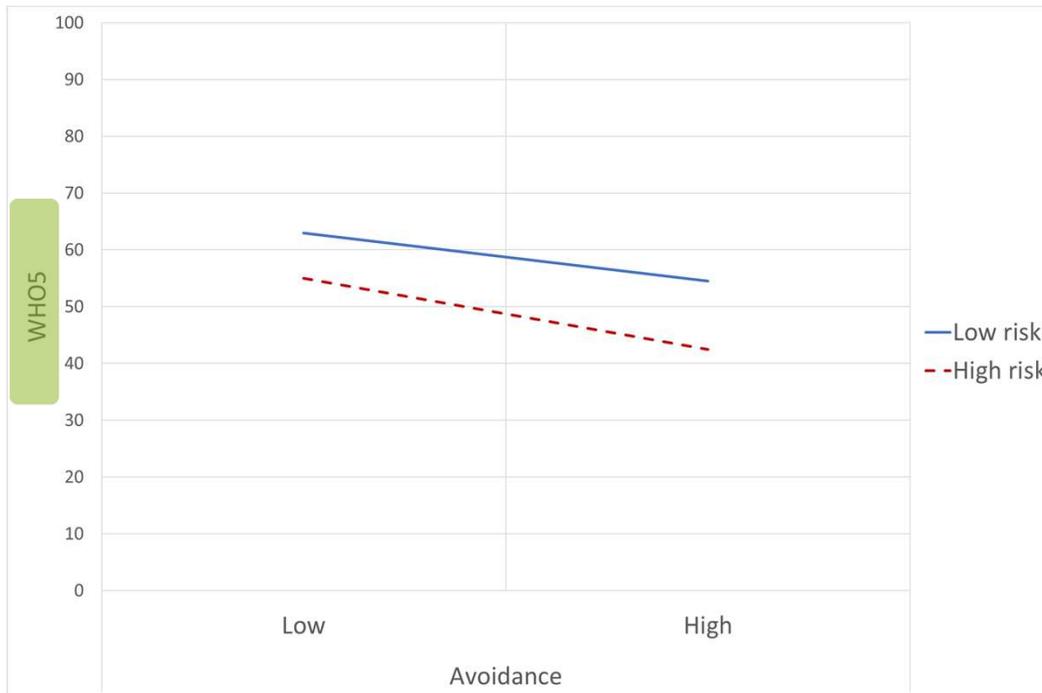
Variables	Perfo équipe	WHO5
<i>Processus de résilience</i>		
Cohésion d'équipe	.538**	.177**
Ressources préexistantes	.490**	.196**
Performance chef.fe d'équipe	.409**	.162**
Changements de modes opératoires	.336**	.129**
Anticipation	.245**	.065*
<i>Performance</i>		
Performance d'équipe	–	.269**
Qualité de la prise en charge et maîtrise du stress	.419**	.256**
Satisfaction par rapport à la gestion de la situation	.497**	.252**

- Situations problématiques à **risques élevés**
  - Moins bon état de santé et performance plus faible ( $p < .001$ )
- Coping de type résolution de problème
  - Effet tampon sur la santé, **dans les situations problématiques les plus à risques** ( $p < .001$ )
  - Meilleure performance ( $p < .001$ ), indépendamment du type de situation



## Coping de type évitement

→ Moins bon état de santé et performance plus faible ( $p < .001$ ), en particulier dans les **situations les plus à risques** ( $p < .02$ )



## > Evolution du coping orienté résolution de problème

### Plage 1 (printemps 2020)

Début de la pandémie

Pas d'association statistique  
avec la santé du personnel

### Plage 2 (été 2020)

Creux entre 2 vagues

Association positive avec la  
santé du personnel...

...seulement dans les  
situations graves et mal  
gérées

### Plage 3 (hiver 20-21)

Augmentation des décès et  
des situations graves

Association positive avec la  
santé du personnel...

...dans tous les types de  
situations

## > Discussion

- Convergence entre processus collectifs de résilience organisationnelle, stratégies individuelles de coping «positif» (résolution de problème et pensée positive), santé et performance du personnel
- Cohésion de groupe: facteur protecteur pour l'individu et l'organisation

## > Take-home message

- Une organisation résiliente semble être aussi une organisation qui protège la santé de son personnel.
- La résilience d'une organisation repose à la fois sur les décisions prises en amont et sur la capacité d'innovation et d'adaptation des professionnel.les sur le terrain.

## > Bibliographie

- Anderson, J., Ross, A., Macrae, C., & Wiig, S. (2020). Defining adaptive capacity in healthcare: A new framework for researching resilient performance. *Applied Ergonomics*, 87, 103111.
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- Baumstarck, K., Alessandrini, M., Hamidou, Z., Auquier, P., Leroy, T., Boyer, L. (2017). Assessment of coping: a new french four-factor structure of the brief COPE inventory. *Health and Quality of Life Outcomes*, BioMed Central. 96, pp.567 - 567. 10.1080/00223891.2014.886255.
- Fairbanks, R. J., Wears, R. L., Woods, D. D., Hollnagel, E., Plsek, P. & Cook, R. I. (2014). Resilience and Resilience Engineering in Health Care. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 40(8), 376-383. 10.1016/s1553- 7250(14)40049-7
- Grebot, E., Paty, B. & Girard Dephanix, N. (2006, juin). Styles défensifs et stratégies d'ajustement ou coping en situation stressante. *L'Encéphale*, 32(3), 315-324.
- Kruk, M. E., Myers, M., Varpilah, S. T., and Dahn, B. T. (2015). What is a resilient health system? Lessons from Ebola. *The Lancet*, 385(9980), 1910-1912.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping* (1re éd.). Springer Publishing Company.