

Un leadership compassionnel pour des soins de haute qualité

Suzie Bailey¹, Michael West²

1- Directrice du leadership et du développement organisationnel (Annexe I)

2- Senior Visiting Fellow (Annexe II)

King's Fund – Londres – Royaume-Uni

« Lorsque nous sommes motivés par la compassion et la sagesse, les résultats de nos actions profitent à tout le monde, et pas seulement à notre personne ou à un besoin immédiat. » – Dalai-Lama

Qu'est-ce que le leadership compassionnel ?

La compassion implique « une sensibilité à la souffrance chez soi et chez les autres, avec un engagement à essayer de l'atténuer et de la prévenir ». Le leadership compassionnel implique donc de mettre l'accent sur les relations par une écoute attentive, la compréhension, l'empathie et le soutien, permettant à ceux que nous dirigeons de se sentir valorisés, respectés et pris en charge, et ainsi d'atteindre leur potentiel et de fournir leur meilleur travail. Il est clairement établi que le leadership compassionnel conduit à accroître l'engagement et la motivation des personnels et favorise des niveaux élevés de bien-être, ce qui se traduit secondairement par des soins de haute qualité. Les leaders compatissants font preuve d'empathie à l'égard de leurs collègues et cherchent à comprendre les défis auxquels ils sont confrontés ; ils s'engagent à aider les autres, à faire face aux défis professionnels et à y répondre avec succès ; et ils s'attachent à permettre à ceux qu'ils dirigent de s'épanouir dans leur travail. Les leaders compatissants n'ont pas toutes les réponses et ne se contentent pas de dire aux gens ce qu'ils doivent faire ; au contraire, ils s'engagent aux côtés des personnes avec lesquelles ils travaillent pour trouver avec eux des solutions aux problèmes. Le leadership compassionnel est inclusif et collectif. Il permet également aux équipes de s'épanouir, parce qu'il s'engage et soutient tous les membres, et parce qu'il crée un environnement inclusif et psychologiquement sûr dans lequel la diversité sous toutes ses formes est valorisée, et où les membres de l'équipe contribuent de manière créative et enthousiaste à la performance collective. Le leadership compassionnel implique quatre comportements :

- Être attentif : cela signifie être présent et se concentrer sur les autres – écouter avec « fascination ». L'écoute est probablement la compétence de leadership la plus importante. Les leaders compatissants prennent le temps d'écou-

ter les défis, les obstacles, les frustrations et les discriminations que vivent leurs collègues, mais aussi d'écouter leurs succès et leurs joies.

- Comprendre : il s'agit de prendre le temps d'explorer et de comprendre correctement les situations que les gens vivent. Cela implique de valoriser et d'explorer les perspectives contradictoires plutôt que de laisser les dirigeants imposer leur propre compréhension.

- Faire preuve d'empathie : cela consiste à refléter et à ressentir la détresse, la frustration, la joie, etc. de ses collègues sans se laisser submerger par l'émotion au point d'être incapable de les aider.

- Aider : il s'agit de prendre des mesures réfléchies et intelligentes pour soutenir les individus et les équipes. L'élimination des obstacles qui les empêchent d'effectuer leur travail (par exemple, la surcharge chronique de travail, les conflits entre les services) et la fourniture des ressources dont les personnes et les services ont besoin (par exemple, le personnel, l'équipement, la formation) sont les tâches les plus importantes des dirigeants.

Si le leadership n'est pas inclusif, il n'est pas compassionnel. La compassion estompe les frontières entre soi et les autres, favorisant l'appartenance, la confiance, la compréhension, le soutien mutuel et, par définition, l'inclusion. Elle se manifeste par un leadership qui est attentif, compréhensif, empathique et qui aide tout le monde.

Pourquoi le leadership compassionnel est-il important ?

Le leadership compassionnel est important pour le personnel mais aussi pour les patients et l'organisation. Les personnes qui travaillent dans des équipes solidaires, avec des objectifs clairs et un bon leadership d'équipe, ont des niveaux de stress nettement inférieurs [1]. Un leadership compassionnel entraîne un engagement et une satisfaction plus élevés du personnel et une meilleure performance financière de l'organisation [2]. Lorsque le personnel signale l'absence d'un tel leadership dans les établissements du *National Health Service*¹ (NHS), il fait généralement état de niveaux plus élevés de surcharge de travail, d'une influence moindre sur la prise de décision et les organisations ont de moins bons résultats [3-5]. Le personnel qui est traité avec compassion est mieux à même d'orienter son soutien

Traduction et adaptation du texte original en anglais par **Mathieu Louiset***

*Plateforme pour l'amélioration continue de la qualité des soins et de la sécurité des patients [Paqs] – Bruxelles – Belgique

1- Service national de santé du Royaume-Uni.

et ses soins vers les autres [6]. Il en résulte des soins de meilleure qualité et des niveaux plus élevés de satisfaction des patients [4,5]. Lorsque le personnel signale l'absence d'un tel leadership, les niveaux de satisfaction des patients sont généralement plus faibles [3], les soins sont de moins bonne qualité, et (dans le secteur des soins aigus) la mortalité des patients est plus élevée [4,5]. Trzeciak et al. [7] présentent, en 2019, des arguments convaincants en faveur de la « *compassionnisme* », soit la connaissance et l'étude scientifique des effets des soins de santé empreints de compassion. Leur examen de centaines d'études publiées montre que la compassion est l'intervention la plus puissante en matière de soins de santé, et que les soins de santé empreints de compassion sont bénéfiques pour les patients parce qu'ils améliorent les résultats cliniques, pour les systèmes de soins parce qu'ils contribuent à leur viabilité financière, et pour les professionnels de la santé parce qu'ils réduisent leur épuisement et favorisent la résilience et le bien-être. Les recherches montrent que le leadership compassionnel présente de nombreux avantages tant pour le personnel que pour les organisations.

Comprendre les besoins essentiels des professionnels de santé au travail

Répondre aux besoins fondamentaux des personnes au travail est important pour favoriser leur bien-être et leur motivation (Encadré 1). Les leaders compatissants s'efforcent constamment de comprendre et de satisfaire les besoins fondamentaux des personnes avec lesquelles ils travaillent [8]. En Angleterre, le *Health and Care Select Committee*² (*House of Commons Health and Social Care Committee 2021*³) a récemment mené une enquête [9] sur l'épuisement professionnel et la résilience du personnel au sein du NHS et des services sociaux. Elle a conclu que l'épuisement professionnel était répandu aujourd'hui et qu'il entraînait des conséquences négatives sur la santé mentale du personnel, ce qui avait des conséquences négatives sur les relations entre collègues et sur les patients et les utilisateurs de services dont ils

2- Comité spécial de la santé et des soins.
3- Comité de la santé et des soins sociaux de la Chambre des communes 2021.

s'occupaient. Des études récentes sur les médecins [10], les infirmières et les sages-femmes [11], y compris ceux et celles en formation, ont montré que le bien-être, l'épanouissement et l'engagement professionnel du personnel de santé sont affectés par huit facteurs clés qui peuvent être organisés en trois besoins fondamentaux : autonomie, appartenance et contribution (Figure 1). Répondre aux besoins fondamentaux des personnels de santé peut contribuer à transformer leur vie professionnelle et, par conséquent, la sécurité et la qualité des soins qu'ils dispensent.

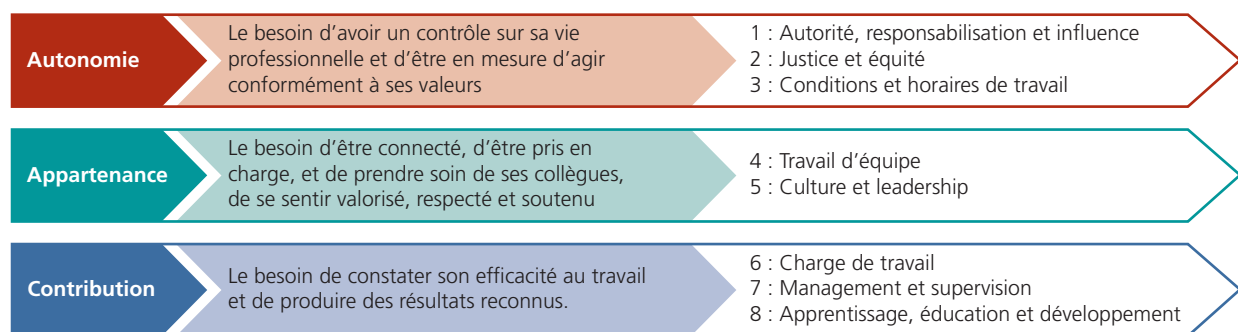
ENCADRÉ 1

À l'écoute du personnel pendant l'épidémie de Covid-19 : les actions du Northumbria Healthcare NHS Foundation Trust au Royaume-Uni

Le *Northumbria Healthcare NHS Foundation Trust*¹, un fournisseur de soins hospitaliers, médico-sociaux et sociaux dans le nord-est de l'Angleterre, utilise des données en temps réel sur l'expérience du personnel pour favoriser l'amélioration et l'innovation. Dans l'enquête 2019 auprès du personnel du NHS, le trust de Northumbria a obtenu les meilleurs résultats au niveau national pour la santé et le bien-être, le moral et l'égalité, la diversité et l'inclusion. Au début de la pandémie, il a adapté sa plateforme d'engagement du personnel pour développer *Corona Voice*², une courte enquête en ligne qui a permis au personnel de soulever des problèmes, d'exprimer ses préoccupations et de partager ses expériences en temps réel. Chaque semaine, le personnel était invité à évaluer sa motivation au travail sur une échelle de 1 à 10, ainsi qu'à répondre à un ensemble variable de 3 à 4 questions supplémentaires. Des analystes de données et des chercheurs spécialisés de l'*Open Lab*³ de l'université de Newcastle ont soutenu la mesure et l'évaluation des données au sein de l'équipe chargée de l'expérience des patients et du personnel. Le trust a utilisé ces données pour élaborer un plan d'action évolutif visant à répondre aux besoins changeants du personnel en matière de bien-être physique, social et émotionnel pendant le pic de la pandémie et au-delà.

1- Fiducie de la fondation NHS de soins de santé de Northumbrie.
2- Voir : <https://www.northumbria.nhs.uk/blog/support-staff-through-covid19/>
3- « Labo ouvert. »

Figure 1 – Facteurs clé pour l'engagement et la motivation des professionnels.



Améliorer la gestion des performances

Le leadership compassionnel n'est pas une option facile, mais elle peut aider les dirigeants à gérer efficacement les performances des individus, des équipes, des organisations et des systèmes [8]. Au sein des systèmes de santé, il arrive trop souvent que les problèmes de performance ne soient pas abordés directement et que les problèmes perçus comme « importants » soient évités ou cachés [12]. Les compétences du leadership compassionnel aident à la gestion des problèmes de performance en promouvant la responsabilité collective des équipes pour les résoudre et une culture de l'apprentissage, où la prise de risque (dans des limites sûres) est encouragée et où il est accepté que toutes les innovations ne soient pas couronnées de succès [13]. Le leadership compassionnel contribue ainsi à créer des environnements de travail psychologiquement sûrs en incitant les membres de l'équipe à partager leurs connaissances et à améliorer la qualité de leur travail grâce à des enquêtes régulières [8]. En outre, de nombreuses recherches montrent que les équipes bénéficiant de ce leadership sont à la fois plus productives et plus innovantes [13]. Une méta-analyse de 49 études de recherche suggère que de telles équipes sont entre 35% et 40% plus productives [14]. Dans les environnements d'équipe sûrs, les niveaux d'apprentissage et d'innovation sont plus élevés. En revanche, les cultures de blâme génèrent des craintes, inhibent la compassion et empêchent l'apprentissage [15]. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur la capacité des personnes et des équipes du domaine de la santé à faire preuve de compassion, notamment de mauvaises conditions de travail, un leadership insuffisant, une confusion des rôles, des conflits de champs d'intervention et une charge de travail excessive [16,17]. Une étude a suggéré que 56% des prestataires de soins pensaient qu'ils n'avaient pas le temps de faire preuve de compassion car ils devaient se concentrer sur d'autres tâches, notamment l'administration, la réduction des coûts et la réglementation [18]. La pression temporelle est clairement un facteur puissant dans le domaine de la santé, mais Trzeciak et al. [7] soulignent que la quête d'efficacité et l'accent mis sur l'important aspect humain des soins de santé ne s'excluent pas mutuellement : « *Vous pouvez mener vos activités quotidiennes avec efficacité et faire savoir aux gens à quel point vous êtes occupé, ou vous pouvez mener votre journée en valorisant le lien humain et en faisant preuve de compassion, et cela ne prend en fait pas plus de temps.* » De nombreuses organisations nationales de santé au Royaume-Uni reconnaissent maintenant l'importance de leur propre leadership compassionnel pour aider à résoudre les problèmes qui sapent ce leadership, notamment le fardeau de la communication excessive de données, la bureaucratie et les politiques incohérentes [19]. Le leadership compassion-

nel doit être au cœur des efforts locaux, régionaux et nationaux pour favoriser les cultures qui fournissent des soins de haute qualité, en constante amélioration et empreints de compassion pour les personnes et les communautés. Compte tenu de la complexité croissante des services de santé, de la surcharge chronique de travail et des pressions supplémentaires créées par la pandémie de Covid-19⁴, il est vital pour les dirigeants d'accorder une priorité élevée à la santé et au bien-être des personnes au travail. Les dirigeants doivent avoir le courage de s'éloigner des approches traditionnelles de leadership hiérarchique pour adopter une approche de leadership compassionnel. Il faut un changement durable de l'état d'esprit et des comportements des personnes travaillant dans le domaine de la santé et des soins pour réaliser et maintenir ce changement de culture. Pour le bien des patients, des utilisateurs de services, du personnel et des communautés, ce courage et cet engagement durables sont essentiels. ■

4- *Coronavirus disease 2019*, maladie à coronavirus 2019.

ENCADRÉ 2

Quelques conseils pratiques

Dans votre travail quotidien (quels que soient votre rôle et votre ancienneté), vous pouvez contribuer à développer une culture de la compassion par votre façon d'assister, de comprendre, de faire preuve d'empathie et d'aider.

Être présent

- Remarquer la souffrance au travail (la nôtre et celle des autres).
- S'informer : se poser des questions sur la souffrance, les difficultés, les défis, est essentiel pour développer sa compassion.

Comprendre

- Être curieux.
- Ne pas rejeter la responsabilité sur le professionnel ou le système et se concentrer sur « ce que l'on apprend ici ».

Faire preuve d'empathie

- Être conscient de l'évolution des conditions en nous-mêmes et chez les autres, à chaque instant.
- Développer une écoute empathique et sa capacité à se mettre à l'écoute des sentiments d'inquiétude en entendant les points de vue et les expériences des autres.

Aider

- Orienter son aide vers ce qui est le plus utile à ceux qui souffrent (par exemple, remédier à la surcharge de travail et au manque de personnel).
- Créer du « temps flexible » pour permettre aux autres de faire face à la souffrance, par exemple en protégeant les professionnels de la surcharge de travail, en surveillant et en contrôlant l'activité, en fournissant des ressources qui soulageront la souffrance (même des choses aussi simples que d'apporter à quelqu'un une tasse de thé ou de café).

Références

1- Lyubovnikova J, West MA, Dawson JF, et al. 24-Karat or fool's gold? Consequences of real team and co-acting group membership in healthcare organizations. *Eur J Work Organ Psychol* 2015;24(6):929-

950. Doi: 10.1080/1359432X.2014.992421.

2- Dawson J, West M. Employee engagement, sickness absence and agency spend in NHS trusts. The Kings Fund, London, 2018.

- 4 p. Accessible à : <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2018/03/wres-engagement-absence-agency-spend.pdf> (Consulté le 06-06-2022).
- 3- West THR, Daher P, Dawson JF, et al. The relationship between leader support, staff influence over decision making, work pressure and patient satisfaction: a cross-sectional analysis of NHS datasets in England. *BMJ Open* 2022;12(2):e052778. Accessible à : <https://bmjopen.bmj.com/content/12/2/e052778.full> (Consulté le 06-06-2022).
 - 4- West MA, Dawson JF. Employee engagement and NHS performance. The Kings Fund, London, 2012. 23 p. Accessible à : <https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/employee-engagement-nhs-performance-west-dawson-leadership-review2012-paper.pdf> (Consulté le 31-05-2022).
 - 5- Department of Health and Social Care. NHS staff management and health service quality [Internet]. Londres, 2011. Accessible à : <https://www.gov.uk/government/publications/nhs-staff-management-and-health-service-quality> (Consulté le 31-05-2022).
 - 6- Goetz JL, Keltner D, Simon-Thomas E. Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychol Bull* 2010;136(3):351-374. Accessible à : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2864937/> (Consulté le 06-06-2022).
 - 7- Trzeciak S, Mazzarelli A. Compassionomics – The revolutionary scientific evidence that caring makes a difference. Pensacola, FL: Studer Group, 2019. 376 p.
 - 8- West MA. Compassionate Leadership: sustaining wisdom, humanity and presence in health and social care. The Swirling Leaf Press, 2021. 340 p.
 - 9- House of Commons Health and Social Care Committee. How can we tackle staff burnout in the health and care sectors? [Internet]. London, 2021. Accessible à : <https://houseofcommons.shorthandstories.com/health-and-care-staff-burnout/index.html> (Consulté le 06-06-2022).
 - 10- West M, Coia D. Caring for doctors, caring for patients – How to transform UK healthcare environments to support doctors and medical students to care for patients. General Medical Council, 2019. 151 p. Accessible à : https://www.gmc-uk.org/-/media/documents/caring-for-doctors-caring-for-patients_pdf-80706341.pdf (Consulté le 06-06-2022).
 - 11- West M, Bailey S, Williams E. The courage of compassion: supporting nurses and midwives to deliver high-quality care [Internet]. The Kings Fund, London, 2020. Accessible à : <https://www.kingsfund.org.uk/publications/courage-compassion-supporting-nurses-midwives> (Consulté le 06-06-2022).
 - 12- Dixon-Woods M, Baker R, Charles K, et al. Culture and behaviour in the English National Health Service: overview of lessons from a large multimethod study. *BMJ Qual Saf* 2014;23(2):106-115. Accessible à : <https://qualitysafety.bmj.com/content/23/2/106> (Consulté le 06-06-2022).
 - 13- West MA, Markiewicz L. Effective team working in health care. The Oxford handbook of health care management 2016. Accessible à : <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198705109.001.0001/oxfordhb-9780198705109-e-8> (Consulté le 06-06-2022).
 - 14- Tannenbaum SI, Cerasoli CP. Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Hum factors* 2013;55(1):231-245. Doi: 10.1177/0018720812448394.
 - 15- Edmondson AC, Lei Z. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav* 2014;1:23-43. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
 - 16- Gilbert P. Compassion – Concepts, research and applications. London: Routledge, 2017. 310 p.
 - 17- Cole-King A, Gilbert P. Compassionate care: the theory and the reality. *J Holist Healthc* 2011;8(3):29-37.
 - 18- Riess H, Kelley JM, Bailey RW, et al. Empathy training for resident physicians: a randomized controlled trial of a neuroscience-informed curriculum. *J Gen Intern Med* 2012;27(10):1280-1286. Accessible à : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3445669/> (Consulté le 06-06-2022).
 - 19- National Quality Board. Our shared ambition for compassionate, inclusive leadership [Internet]. Accessible à : <https://www.england.nhs.uk/ourwork/part-rel/nqb/our-shared-ambition-for-compassionate-inclusive-leadership/> (Consulté le 06-06-2022).