



**Identification à remplir**

*Nom de la réalisation : Quand la résilience passe par la reconnaissance*

*Nom de l'établissement : Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

**RESUME**

**Date d'implantation de la réalisation : Avril 2020 à maintenant**

**Résumé de la candidature (1 page maximum)**

Le 13 mars 2020, l'urgence sanitaire est déclarée au Québec en raison de la pandémie de Covid-19. La Résidence a été fortement impactée par la première vague, car elle s'est retrouvée dans l'épicentre de la crise lors de la première vague. La clientèle et le personnel ont rapidement été infectés par le virus et impactés par tout le stress, la charge de travail et la charge émotionnelle liés à la gestion de la crise sanitaire.

La Résidence a toujours reconnu son personnel comme la ressource la plus importante et l'élément déterminant pour la réalisation de sa mission. Des valeurs comme le respect, la bienveillance, le travail d'équipe, la fierté de soi et de son travail ainsi que la reconnaissance sont prônées et vécues au quotidien dans un contexte normal de travail. Mais comment continuer de donner un sens à ses valeurs dans le contexte de cette crise sans précédent? De multiples questionnements sont arrivés et nous ont permis de nous adapter et d'en tirer d'importants apprentissages pour le futur.

En juin 2020, à la suite de la constatation de l'état des troupes par la gestion de proximité et de la réalisation d'un sondage auprès des employés, une série de mesures de soutien et de reconnaissance a été priorisée, financée et mise en place pour favoriser la résilience du personnel. Ce sondage portait sur les éléments suivants : climat de travail, le sentiment de santé et sécurité au travail, la qualité des communications, le sentiment de soutien des gestionnaires et de l'organisation et les pistes de solution souhaitées face à ces éléments. Nous avons rencontré l'ensemble des syndicats pour leur expliquer que nous souhaitions mettre en place des mesures visant à offrir de la reconnaissance, à outiller le personnel face au stress, à les supporter face aux deuils répétitifs, à favoriser leur adaptation à la situation et à les supporter dans leur engagement au quotidien auprès des résidents. Nul n'est nécessaire de mentionner que nous avons aussitôt obtenu leur soutien et leur implication dans l'application de ces différentes mesures.

Dans un contexte de crise sanitaire sans précédent, les gestionnaires, les employés et même les proches de la Résidence ont relevé leurs manches et ont mis en place une série de mesures de reconnaissance et de soutien pour prendre soin du personnel en cette période difficile. Le projet était ambitieux, car il demandait de mettre en place plusieurs activités qui s'ajoutaient aux très nombreuses consignes ministérielles et de prévention et contrôle des infections qui déferlaient en plus des vagues successives de la pandémie. Nous avons donc utilisé la théorie des petits pas et la force du travail d'équipe pour arriver à déployer une série de mesures ayant un impact majeur sur la qualité de vie au travail de nos employés.

### Identification à remplir

Nom de la réalisation : *Quand la résilience passe par la reconnaissance*

Nom de l'établissement : *Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

## DOSSIER DE CANDIDATURE

### 1. Quelle est la réalisation qui justifie votre candidature à ce prix d'excellence ? (2 pages maximum)

Notre plan d'action étant colossal, nous l'avons décliné en quatre grandes catégories.

#### 1- La reconnaissance source de résilience

Plusieurs solutions créatives, en collaboration avec nos fidèles partenaires de la communauté, ont été mises en place afin d'offrir du soutien et de la reconnaissance sur une base régulière aux employés :

- ✓ Élaboration d'un vibrant recueil regroupant plus de 60 perles de témoignages et messages d'encouragement et de soutien des proches des résidents. Ces petits mots personnalisés ont d'ailleurs fait verser quelques larmes ! Ce geste a été un moment fort, car pour les employés la plus belle reconnaissance passe par les usagers et leurs proches. Le comité de direction a tenu à remettre en main propre le recueil aux employés qui étaient accueillis par des applaudissements après leur quart de travail. Finalement, pour donner encore plus de visibilité à cette marque de solidarité, nous avons diffusé une version numérique du recueil sur les médias sociaux ;
- ✓ Distribution de cadeaux de Noël offerts par les proches. Dans le respect des règles sanitaires, les membres du comité philanthropie ont mis trois jours à distribuer les cadeaux tellement la générosité des proches était inégalable ;
- ✓ Tenue de plusieurs kiosques fixes ou itinérants ainsi que de tirages pour distribuer des mots d'encouragement, des remerciements et des surprises variées ;
- ✓ Partenariat avec un fleuriste de la communauté et remise hebdomadaire de fleurs ;
- ✓ Partenariat avec un chocolatier de Ahuntsic et distribution de chocolats ;
- ✓ Partenariat avec une maison d'édition afin d'offrir un roman à une quarantaine d'employés qui apprécient la lecture ;
- ✓ Diffusion du courrier du cœur 2.0 afin de répondre aux normes sanitaires et limiter la manipulation de papier. À la Résidence, la reconnaissance s'exprime également entre les employés. Cette année, un montage visuel a été réalisé à partir des correspondances échangées entre employés. Une vague d'amour de 188 mots doux a ainsi déferlé sur les écrans de communication pendant la semaine de la Saint-Valentin.

#### 2- Équilibre temps personnel et temps de travail

Au plus fort de la crise, les employés ont travaillé avec ardeur pour assurer la dispensation des soins aux usagers. Ils ont été courageux et persévérants. Plusieurs alternatives ont été mises en place pour aider les employés à se reposer le soir au lieu de penser à faire leur lunch pour le lendemain :

- ✓ Offre de repas gratuit de la salle à manger de la Résidence durant l'éclosion ;
- ✓ Implication de notre partenaire, la Rôtisserie Benny de notre quartier et don d'un repas aux employés sur les trois quarts de travail ;



### Identification à remplir

Nom de la réalisation : *Quand la résilience passe par la reconnaissance*

Nom de l'établissement : *Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

- ✓ Un administrateur du conseil d'administration a cuisiné et distribué 60 pots de sauce à spaghetti auprès des employés en fin de quart de travail ;
- ✓ Partenariat avec le chef Louis-François Marcotte et distribution de macaroni au fromage fait maison en portion individuelle aux employés ;
- ✓ La haute direction en collaboration avec le comité bien-être au travail a organisé un BBQ sur les terrains extérieurs de la Résidence.

### 3- La gestion du stress

La qualité de vie au travail a été impactée par une série de problématiques qui apportaient son lot de stress. Des changements de routine, de nouveaux collègues, des consignes à profusion, 106 collègues atteints de la Covid-19 et la peur d'attraper ce satané virus ! Les mesures suivantes visaient à supporter le personnel au niveau psychologique, mais également pour les outiller à gérer leur stress :

- ✓ Une capsule animée portant sur les réactions et remèdes au stress a été préparée et acheminée à tous les employés. La capsule a également été diffusée sur notre chaîne YouTube et notre page Facebook afin d'en faire profiter la population ;
- ✓ Les gestionnaires ont usé encore plus de gestion de proximité afin d'être à l'écoute du personnel ;
- ✓ Un poste de coordonnateur Covid-19 a été créé afin d'effectuer des tournées sur les étages pour supporter, impliquer et consulter le personnel dans la gestion de la crise ;
- ✓ Des séances de massage sur chaises ont été offertes à deux reprises pour offrir un moment de répit aux employés ;
- ✓ Des conférences sur l'intelligence émotionnelle « Comment surfer sur la vague » ont été offertes à trois reprises aux employés et aux gestionnaires.

### 4- La gestion des deuils multiples

Notre personnel prend grand soin et aime chacun des résidents hébergés. Il ne faut donc pas sous-estimer les dommages provoqués par la perte de 58 résidents dans un court laps de temps. Les moyens suivants ont été mis en place afin de permettre à chacun de pleurer, de se consoler mutuellement, d'exprimer ses émotions et de vivre son deuil à son rythme :

- ✓ Du soutien psychosocial individuel et de groupe, par la travailleuse sociale du Centre de jour de la Résidence, a été proposé aux employés qui en ressentaient le besoin ;
- ✓ Une carte de prompt rétablissement et du chocolat ont été envoyés aux employés atteints de la Covid-19 ;
- ✓ Mise en place d'une chapelle ardente. Les employés pouvaient s'y recueillir et inscrire un mot d'au revoir aux défunts résidents et à leurs proches ;
- ✓ Le programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF) a été bonifié afin d'offrir plus de séances de support en individuel à tout le personnel ;
- ✓ Une cérémonie commémorative a été tenue, sur tous les quarts de travail, pour offrir aux membres du personnel une occasion de se recueillir et de rendre hommage à leurs efforts collectifs ainsi qu'aux résidents décédés pendant la pandémie. Cette cérémonie s'est clôturée par une envolée de papillons, signe d'espoir et de vie. Ce type de cérémonie a également été réalisé auprès des proches et des bénévoles.



**Identification à remplir**

*Nom de la réalisation : Quand la résilience passe par la reconnaissance*

*Nom de l'établissement : Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

**2. Quelles sont les origines de cette réalisation ? (1 page maximum)**

Le 13 mars 2020, l'urgence sanitaire est déclarée au Québec en raison de la pandémie de Covid-19. Le 3 avril 2020, la Résidence rapporte un premier cas confirmé positif chez ses résidents. Les jours suivants ont ressemblé à ce que peu de personnes ont déjà connu :

- ✓ Plusieurs résidents (146) sont contaminés et les employés voient leur état se détériorer, et assistent parfois, impuissants, au décès de certaines des personnes qu'ils accompagnent depuis des mois, voire des années ;
- ✓ Des employés dévoués et rigoureux (106) sont à leur tour contaminés et les équipes se trouvent de plus en plus réduites pour absorber une charge de travail hors de l'ordinaire ;
- ✓ La peur, la tristesse et le découragement se côtoient dans les corridors ;
- ✓ Les employés sont présents, fidèles à la tâche, mais démontrent des signes de fatigue et de stress élevé ;
- ✓ Les tâches de plusieurs employés ont changé ;
- ✓ Les équipements de protection individuelle sont disponibles en quantité limitée et rationnée ;
- ✓ Les quarts de travail ne finissent plus...

... mais des gestes individuels, humains et héroïques sont observés chaque jour par du personnel engagé pour la cause des aînés ! Des gestes dignes des valeurs de notre Fondatrice Mme Angéline Berthiaume-Du Tremblay!

La Résidence a toujours reconnu son personnel comme la ressource la plus importante et l'élément déterminant pour la réalisation de sa mission. Des valeurs comme le respect, la bienveillance, le travail d'équipe, la fierté de soi et de son travail et la reconnaissance sont prônées et vécues au quotidien dans un contexte normal de travail.

Voici les questionnements auxquels la Résidence a dû faire face pour continuer de donner un sens à ses valeurs dans le contexte de cette crise sans précédent :

- Comment aider notre personnel à gérer son stress face à une crise de cette ampleur ?
- Comment faciliter l'équilibre de leur temps personnel et de leur temps de travail ?
- Comment soutenir nos employés confrontés à des deuils répétitifs ?
- Comment poursuivre et même bonifier la culture de reconnaissance en place et encore plus importante dans le contexte ?
- Quels moyens novateurs pouvons-nous mettre en place pour soutenir la mobilisation et la valorisation des ressources humaines ?



**Identification à remplir**

*Nom de la réalisation : Quand la résilience passe par la reconnaissance*

*Nom de l'établissement : Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

**3. a) Quels ont été les principaux défis rencontrés, et comment ont-ils été surmontés ? (1 page maximum)**

**b) Expliquer la pérennité des mesures mises en place en contexte de pandémie. (1 page maximum)**

Le premier défi rencontré était assurément la profondeur du deuil et de découragement de notre équipe. L'équipe de la Résidence venait de recevoir la plus haute distinction d'Agrément Canada soit la mention d'honneur lorsque la pandémie a débuté. Le personnel venait à peine de terminer une année de réalisations et d'efforts dignes d'excellence. Malheureusement, nous n'avons pas eu le temps de célébrer cette belle réussite, car l'équipe a été happée par la crise sanitaire et la diminution de qualité qui en a découlé. Un choc pour un établissement dont la culture d'excellence fait partie de l'ADN. L'ensemble des mesures déployées a eu un effet positif sur les employés et a contribué au développement de leur résilience.

Le deuxième défi a définitivement été le manque de personnel et la surcharge de travail occasionnés par l'organisation de toutes les mesures de soutien et de reconnaissance qui s'ajoutaient à la multitude de consignes ministérielles et de prévention et de contrôle des infections. La sécurité des résidents était notre plus grande priorité bien sûr, mais nous avons dû prioriser aussi le bien-être et la santé de notre personnel, notre ressource la plus importante, et pour y arriver nous avons dû déléster certaines tâches. Malgré les 106 employés absents, les équipes présentes, autant des gestionnaires que du personnel terrain étaient convaincus du bien fait de ces mesures et ont mis la main à la pâte dans un effort de soutien collectif sans précédent. Plusieurs conjoints et enfants des employés nous ont également prêté main-forte! Un pour tous, tous pour un! Cependant, l'engagement du personnel pour mettre en place ces mesures nous a encore prouvé la force de l'équipe RBDT. Je leur lève mon chapeau pour la mise en place de ces nombreuses activités, les unes tout aussi créatives que les autres.

La Résidence Berthiaume-Du Tremblay est fière de son [programme de reconnaissance](#) en place depuis 2015. Nous l'avons d'ailleurs révisé en 2020 en y insérant toutes les mesures qui ont été instaurées pendant la crise sanitaire. Ce programme est l'une des pierres angulaires pour mobiliser et valoriser nos ressources humaines. Nous avons d'ailleurs choisi de le rendre disponible sur notre site Internet afin d'inspirer d'autres établissements à poser régulièrement des gestes significatifs pour reconnaître et souligner la contribution de leurs employés. Il va de soi que des efforts constants sont faits pour maintenir notre culture de reconnaissance. La Résidence comptait d'ailleurs, bien avant la pandémie, sur un comité bien-être au travail et un comité philanthropie qui travaillaient en continu pour soutenir cette culture. Les membres de ces comités poursuivront leur mandat avec une expérience enrichie par les épreuves traversées au cours de la pandémie.

Le 50<sup>e</sup> anniversaire de la Résidence s'annonce en 2022. 50 ans d'engagement des équipes, ça se souligne en grand. Nous pouvons déjà vous annoncer que cet événement sera des plus festifs!



**Identification à remplir**

*Nom de la réalisation : Quand la résilience passe par la reconnaissance*

*Nom de l'établissement : Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

**4. Quelles sont les retombées concrètes de cette réalisation ? (1 ½ page maximum)**

Comme on améliore ce que l'on mesure, le tableau de bord de la Résidence, bonifié pour s'adapter aux défis de la pandémie, nous a clairement aidés. La mesure de certains indicateurs nous a démontré la réussite des gestes et efforts déployés pour soutenir les employés.

Premièrement, le taux d'assurance salaire avant la crise était 5.07 %. Nous avons eu l'agréable surprise de constater qu'après un an de crise, il se trouvait à 4.89%. Cette légère amélioration nous démontre que malgré la crise, les employés sont toujours fidèles au poste et maintiennent leur engagement exemplaire.

Dans le respect des bonnes pratiques en ressources humaines, nous avons la vigilance de mesurer certains indicateurs périodiquement aux moments stratégiques, soient 6 mois, 18 mois et 60 mois. Nous avons donc agréablement constaté que le taux de rétention du personnel à 6 mois et 18 mois est resté le même malgré la pandémie soit autour de 50% alors que le taux après 60 mois est passé de 40% à 58%, un exploit considérant la crise.

Ces indicateurs nous confirment que les mesures mises en place ont favorisé la résilience, l'engagement et la rétention du personnel.

Par ailleurs, les rapports d'utilisation du programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF) nous ont démontré un taux d'utilisation diminué pendant la crise sanitaire malgré l'augmentation importante de la promotion de celui-ci durant toute la durée de l'année 2020-2021. Plus précisément, le taux d'utilisation est passé de 17.65% à 2019-2020 à 13,53% en 2020-2021.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que les causes de consultation au PAEF qui en 2019-2020 étaient plus liées au contexte du travail ont basculé vers des motifs plus personnels en 2020-2021. La même constatation se poursuit pour le début de 2021-2022. Un signe que nous interprétons plutôt favorablement en contexte pandémique.

En complément au sondage du printemps 2020, le déploiement d'un poste de coordonnateur Covid-19 a permis de sonder le personnel de façon continue sur le climat de travail ainsi que sur la satisfaction des éléments de soutien mis en place.

Nous remarquons également que les utilisateurs du PAEF ont eu davantage recours aux services dans un mode de consultation plutôt que dans une approche préventive, alors que c'était le contraire dans les années antérieures. Nous croyons que la bonification des services offerts à la Résidence ainsi que la sensibilisation réalisée à l'interne leur permet dorénavant d'utiliser cette ressource pour approfondir leur démarche et cheminement respectif.

Un autre bénéfique collatéral a certainement été la bonification de l'esprit d'entraide et de collaboration. Le travail d'équipe et de collaboration est, et a toujours été, une valeur forte à la Résidence autant entre collègue qu'avec la clientèle. Cette valeur consolide le bien-être au travail.



**Identification à remplir**

*Nom de la réalisation : Quand la résilience passe par la reconnaissance*

*Nom de l'établissement : Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

L'ensemble des témoignages positifs d'encouragements retrouvés dans le recueil nous démontre le travail d'équipe et de solidarité entre collègues, mais également de la part des usagers et des proches. D'ailleurs, une page du recueil est consacrée aux messages rédigés par les membres du comité de direction.

Toutes ces constatations nous permettent de conclure que les mesures de soutien du personnel ont été directement reliées au maintien de l'engagement, à la diminution de leur stress et la facilitation de leur adaptation aux changements et au deuil collectif tout au long de la crise sanitaire.

**5. De quelle façon la réalisation démontre l'engagement de votre établissement et sa volonté de chercher des solutions novatrices en contexte de pandémie de COVID-19? (1 ½ page maximum)**

Dès l'annonce de l'urgence sanitaire, la Résidence a mis en place sa cellule de crise soit le comité de coordination des mesures d'urgence (CCMU). Ce comité initialement formé de tous les cadres supérieurs des différents secteurs d'activités de la Résidence a été bonifié, en cours de crise, par des gestionnaires clés et substituts complémentaires afin de pouvoir compter sur un solide plan de contingence.

L'engagement de ce comité a été exemplaire tout au long de la pandémie, mais notamment dans les huit premières semaines de la crise, période pendant laquelle les membres ont été présents 7 jours sur 7 et ce, 12 heures par jour.

Les membres du CCMU ont compris rapidement que l'on devait soutenir le personnel, notre ressource la plus précieuse, devant l'ampleur de la crise et ont contribué largement à la mise en place de toutes les mesures de soutien.

Par ailleurs, les administrateurs étaient également en soutien. Ils étaient informés pratiquement en temps réel de l'état de situation et suivaient étroitement les indicateurs de gestion relatifs à la qualité de vie au travail. Le président a d'ailleurs tenu à exprimer sa reconnaissance envers les employés en livrant un touchant témoignage dans le recueil.

Pour s'aider dans le choix et l'application des mesures, un comité opérationnel et tactique, formé de gestionnaires intermédiaires, a rapidement été mis sur pied.

Par la suite, la création d'un poste de coordonnateur Covid-19 a également contribué au succès de la démarche. Cette personne, en plus de relayer les décisions opérationnelles du CCMU au comité tactique, avait la responsabilité d'effectuer des tournées quotidiennes sur les trois quarts de travail pour rapporter le climat de travail et les difficultés vécues sur le terrain. Rapidement, en plus des difficultés liées à la pandémie, le coordonnateur Covid-19 a commencé à informer le CCMU de l'état du personnel et de leurs suggestions pour mieux les supporter. Un sondage a donc été effectué pour connaître les moyens de reconnaissance et de support les plus adéquats et pertinents. À la Résidence, les pistes de solution qui proviennent du terrain sont grandement favorisées.

Conséquemment, des mesures de support quotidiennes individuelles et de groupe, de l'aide psychologique et du support face au deuil collectif ont rapidement dû être mis en place.



LES PRIX D'EXCELLENCE

DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

### Identification à remplir

*Nom de la réalisation : Quand la résilience passe par la reconnaissance*

*Nom de l'établissement : Résidence Berthiaume-Du Tremblay*

Évidemment, pour mettre en place les mesures décrites dans le présent document, l'injection de ressources financières en provenance de toutes les directions a été nécessaire. Les budgets habituellement alloués au programme de reconnaissance et aux secteurs des communications ont aussi été utilisés en priorité pour la réalisation de certaines mesures.

La Résidence est connue pour ses projets novateurs et son implication dans la communauté. Rapidement, un retour du balancier nous a permis de tirer profit des liens créés avec plusieurs partenaires du quartier Ahuntsic ou des partenaires privilégiés pour contribuer, en temps ou financièrement, aux mesures de soutien mises en place pour favoriser le bien-être du personnel. Nous leur en sommes reconnaissants !

Parallèlement, l'approche partenaire mise en place avec les résidents et les proches dans les dernières années a été des plus payante. Le support des proches par écrit et la constitution du recueil des témoignages représentent un des moments forts de reconnaissance à la suite des impacts de la première éclosion. La Résidence a choisi de financer la publication de ce recueil pour compléter l'implication soutenue des proches. D'ailleurs, nous prévoyons déjà la parution d'un [tome 2](#) en décembre 2021.

Pour terminer, la réussite de cette démarche a évidemment reposé sur la force des équipes terrain qui ont eu le courage de mettre l'épaule à la roue pour opérationnaliser toutes les mesures de soutien retenues. Le cœur sur la main, c'est bien souvent sur leur temps personnel qu'ils ont mobilisé l'énergie pour s'y adonner, car les services aux résidents demeuraient la priorité.

*C'est dans la crise et dans l'adversité que l'on réalise que le travail d'équipe et de collaboration, tous partenaires confondus, est vraiment une valeur forte vécue et véhiculée à la Résidence et qu'elle contribue grandement à la qualité du milieu de vie et du milieu de travail. Comme nous nous plaçons à le dire, nous sommes tricotés serré!*