l'anap
l'expertise en partage

agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale

MISER SUR LE SENS AU TRAVAIL POUR CULTIVER LA FIDÉLISATION

SOMMAIRE

Les défis à relever dans une organisation complexe ..... p. 4

Redonner du sens pour fidéliser : les trois fondamentaux ..... p. 5

Construire un projet d'amélioration de la QVCT ..... p. 6

Faire un bon diagnostic : les questions à se poser p.7

Faire un bon diagnostic : la collecte et l'analyse des données ..... p. 8

Mener son plan d'action ..... p. 9

Témoignage : Cendrine Bordeneuve, responsable des ressources humaines chez Cap'Devant ..... p. 10

L'ESSENTIEL

De quoi parlons-nous ?

Les enquêtes montrent que les professionnels dans les établissements de santé et médico-sociaux sont confrontés à une perte de sens et une insatisfaction au travail. Or, dans ce secteur, **le sens et la qualité de vie au travail revêtent une importance cruciale**, déterminant la qualité des soins et d'accompagnement prodigués mais également le bien-être des professionnels et leur **fidélisation**.

Ce qu'il faut retenir

Il convient pour chaque établissement d'ériger en priorité le retour du sens au travail dans les pratiques professionnelles par une **politique active et volontariste**, basée sur l'écoute des professionnels de terrain.

La réutilisation des productions de l'Anap est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'Anap.

LES DÉFIS À RELEVER DANS UNE ORGANISATION COMPLEXE

LE SENS AU TRAVAIL EST LA PERCEPTION QU'A UN INDIVIDU DE L'UTILITÉ, DE L'IMPORTANCE ET DE LA SIGNIFICATION DE SON TRAVAIL :

Un sens au travail qui s'amenuise

Le sens au travail est altéré par :

- les tâches en dehors du corps de métier : augmentation de la part de travail administratif et logistique chez les soignants et/ou à faible valeur ajoutée ;
- les dysfonctionnements du « quotidien », qu'ils soient informatiques ou organisationnels, sources de perte de temps ;
- la complexification des organisations qui peut induire un manque d'autonomie, un sentiment de n'être plus maître de son outil de travail ;
- les difficultés de communication et le manque de synchronisation des temps.

Le défi de la qualité de vie et des conditions de travail

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est un ensemble de conditions matérielles, organisationnelles, sociales et psychologiques qui influencent le bien-être des professionnels. Elle permet de préserver la santé et d'optimiser leur engagement professionnel. Elle est notamment altérée par :

- l'ambiance de travail : tensions et conflits, impactant la motivation ;
- l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle : horaires contraignants affichés tardivement, changements de dernière minute, rappel de l'encadrement durant les périodes de repos ;
- le manque d'ergonomie : postes de travail inconfortables, procédures et logiciels inadaptés et complexes, interruptions de tâches.

REDONNER DU SENS POUR FIDÉLISER : LES TROIS FONDAMENTAUX

POUR AMÉLIORER LA QVCT ET LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL HOSPITALIER, TROIS AXES D'INTERVENTION TRANSVERSAUX S'AVÈRENT ESSENTIELS.

① Organisation du travail

- Organiser la présence de ses équipes en définissant sa maquette organisationnelle et sécuriser ses plannings avec les cycles de travail.
- Repenser la répartition des tâches pour réduire le temps passé sur des activités administratives, permettant aux soignants de se concentrer sur leur cœur de métier. Cela nécessite des effectifs quotidiens adéquats et des structures organisationnelles actualisées.

② Ergonomie des services, des procédures et du système d'information

- Proposer des espaces de travail et des processus adaptés, avec des ajustements ergonomiques et des flux de travail simplifiés. L'utilisation efficace de la technologie, comme l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation robotisée des processus (RPA) permet de diminuer les tâches administratives et d'améliorer l'efficacité.

③ Renforcement des compétences managériales

- Développer des compétences de gestion axées sur la bienveillance, l'équité et la motivation. Cela inclut la lutte contre le harcèlement et la création d'un environnement de travail positif.
- Cette politique est à structurer en un projet transversal, impliquant les parties prenantes pertinentes.

CONSTRUIRE UN PROJET D'AMÉLIORATION DE LA QVCT

L'OBJECTIF EST DE POSITIONNER LE SUJET AU NIVEAU STRATÉGIQUE ET DE DÉTERMINER LES MODALITÉS DE PILOTAGE.

Définir les objectifs

- Il convient de **définir vos attendus** : généralement augmenter le taux de satisfaction des professionnels et réduire le turnover en renforçant le sentiment de valorisation.
- Qu'est-ce que l'on **cherche à améliorer** ? Sur quel périmètre, quelle structure, quel service ?
- Quels sont les éléments que l'on **cherche à vérifier** ? La compatibilité avec les valeurs de la structure, le sens de la valeur au travail pour les salariés ?

Associer les parties prenantes

- Membres du CSE / F3SCT
- Managers
- Professionnels de terrain ressources
- Médecine du travail
- Experts externes si besoin

Choisir la temporalité et la fréquence du diagnostic

- Définir le bon moment pour réaliser l'audit au regard de la charge de travail des congés.
- Réaliser un suivi idéalement tous les ans.
- Prévoir les ressources nécessaires pour réaliser l'audit et le budget.

Voir la plateforme Gestion de projet en cliquant ici

FAIRE UN BON DIAGNOSTIC : LES QUESTIONS À SE POSER

LE DIAGNOSTIC QVCT DOIT ABORDER DIFFÉRENTES THÉMATIQUES QUI SONT LES SUIVANTES.

Le management

Comment est-il perçu ? Les professionnels se sentent-ils écoutés, encouragés, épaulés, considérés par leur encadrement ? Ont-ils confiance en leur management ? Comment les plannings et les congés sont-ils validés et communiqués ?

L'emploi et les évolutions professionnelles proposées

L'emploi répond-il aux attentes des salariés, à leurs compétences ? Se sentent-ils valorisés dans leur travail ? Sont-ils suffisamment formés ? Comment voient-ils les évolutions de leur poste ?

Les conditions de travail matérielles et psychologiques

L'environnement de travail est-il sécurisant ? Ressentent-ils du stress dans leur quotidien ? Comment leurs conditions de travail pourraient-elles être améliorées ?

Le climat social et l'ambiance de travail

Comment les salariés s'entendent-ils entre eux et avec leur hiérarchie ? La communication au sein de l'établissement est-elle bien perçue ? Comment est perçue l'égalité homme-femme au travail ?

L'image de la structure

Les salariés partagent-ils les valeurs de la structure ? Ont-ils le sentiment d'appartenir à la structure, d'être écouté et que leurs idées sont prises en considération ? Recommanderaient-ils l'établissement à leurs proches ?

FAIRE UN BON DIAGNOSTIC : LA COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

IL EXISTE DIFFÉRENTES MÉTHODES POUR RECUEILLIR LES DONNÉES DANS LE CADRE DE CE TYPE DE PROJET, QU'IL EST POSSIBLE DE MIXER.

Questionnaires

Il peut être anonyme pour permettre aux professionnels de répondre en toute confiance, sous format papier ou numérique. Certains logiciels permettent de traiter quantitativement les données et aident à l'élaboration du plan d'action.

Entretiens individuels ou en groupe

Les entretiens individuels et les groupes de discussion permettent d'obtenir des informations plus détaillées et qualitatives sur les expériences et la perception des salariés.

Analyses de documents et de données existantes

Examiner les données déjà disponibles au sein de l'organisation, telles que les taux d'absentéisme, de rotation du personnel, les évaluations de la performance, l'analyse des AT et des FEI, les plaintes des employés, les préconisations de la médecine du travail, etc.

BESOIN D'AIDE POUR L'ANALYSE DES DONNÉES ?

Le traitement de l'analyse des données peut être réalisé par un cabinet externe ou par le COPIL, incluant les parties prenantes qui ont collaboré aux attendus du diagnostic. Des outils types logiciel de qualité ou SIRH peuvent également vous aider à analyser les données quantitativement et qualitativement.

Voir les outils de mesure de la satisfaction des salariés en cliquant ici

MENER SON PLAN D'ACTION

UNE FOIS L'ANALYSE DES DONNÉES RÉALISÉE, IL CONVIENT DE CONSTRUIRE ET FORMALISER UN PLAN D'ACTION TRANSVERSAL. LES POINTS LES PLUS RÉGULIÈREMENT RENCONTRÉS SONT LES SUIVANTS :

Problématique de manque de reconnaissance

- Mettre en place des programmes spécifiques pour valoriser les contributions des professionnels (mise en avant d'un salarié sur le journal interne ou le site internet, par exemple).

Problématique d'organisation du travail et de perte de sens

- Renforcer les compétences par des formations.
- Rédiger les fiches de poste avec les parties prenantes.
- Faire appel à un ergonome pour réorganiser le service.

Problématique de communication et d'entente

- Améliorer les processus de feedback et d'évaluation pour garantir que les employés se sentent écoutés et évalués de manière juste et transparente.
- Adapter le management des équipes.

Il conviendra de les prioriser et de ne pas craindre de réaliser des expérimentations sur des actions « sortant des sentiers battus ».

5 CONSEILS POUR VOTRE PLAN D'ACTION

1. Établissez un calendrier réaliste avec des échéances précises et attribuez des responsabilités à chaque membre ou service concerné.
2. Communiquez efficacement en expliquant les objectifs et avantages via divers canaux (courriels, réunions, intranet, etc.) adaptés au public cible.
3. Présentez le projet en CSE.
4. Impliquez activement les professionnels en sollicitant leurs idées et en instaurant des mécanismes de retour d'information pour un suivi régulier.
5. Évaluez fréquemment les progrès et ajustez le plan en fonction des retours et des résultats obtenus.

TÉMOIGNAGE

Cendrine Bordeneuve, responsable des ressources humaines chez Cap'Devant.

Pourquoi avoir lancé un diagnostic et un plan d'action sur la QVCT au sein de votre organisation ?

Je crois fermement que des conditions de travail optimales sont essentielles pour la satisfaction, la bonne prise en charge des personnes accompagnées et le bien-être des salariés. En améliorant la QVCT, on peut réduire le stress, augmenter l'engagement et favoriser un environnement de travail positif. Mon objectif est de contribuer à des solutions durables qui bénéficient à la fois aux individus et à l'organisation.

Comment impliquer les salariés pour réussir les actions de QVCT ?

Il est crucial d'écouter les salariés, de comprendre leurs préoccupations et de cocréer des solutions adaptées. La transparence, la communication et l'implication de toutes les parties prenantes sont essentielles pour garantir le succès et la durabilité des initiatives de QVCT.

Avez-vous observé des effets positifs au sein de votre organisation ?

En 2018, cette démarche avait permis aux salariés de se sentir davantage entendus et considérés. Nous avons repris cette démarche en 2024.

l'anap
l'expertise en partage

agence nationale de
la performance sanitaire
et médico-sociale

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale – diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations www.anap.fr

Anap
23, avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01.57.27.12.00

Retrouvez-nous sur

anap.fr