

Édition
2020



Priorités RH
dans le secteur de la santé
État des lieux et clés pour agir



Adecco
Medical

Édito

▶ Parce que l'humain est au cœur de notre système de santé, les directions des ressources humaines des établissements jouent un rôle déterminant dans son efficacité. Avec comme objectif prioritaire la qualité. Celle du soin bien sûr, mais aussi celle de l'accueil et de l'accompagnement des patients.

La tâche n'est pas simple. Recruter, fidéliser et mobiliser les personnels requiert une attention et un engagement de chaque instant. Le contexte, marqué par un manque d'attractivité du secteur, nécessite de mettre en œuvre des solutions toujours plus ingénieuses, au plus près des attentes des professionnels, qui, elles aussi, évoluent. Il impose également de réinterroger les méthodes de recrutement et de sélection des compétences, d'étoffer l'offre de formation, de renforcer la qualité de vie au travail.

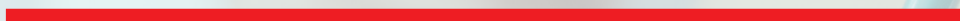
Cette troisième étude des priorités des DRH du secteur de la santé a pour but d'apporter un éclairage sur ces priorités en matière de ressources humaines. Son objectif est aussi d'encourager le partage d'expérience et de donner des pistes concrètes de réflexion pour le futur.

Adecco Medical accompagne depuis plus de cinquante ans les établissements de santé dans leur gestion des ressources humaines. Nous sommes convaincus que le capital humain est le premier avantage concurrentiel des établissements de santé, aujourd'hui et demain. Et nous mettons tout en œuvre, à travers l'ensemble de nos solutions, pour les aider en ce sens.

Thibault Vautier

Directeur général

Adecco Medical – Adecco à Domicile





Sommaire



Introduction..... p. 4

Priorité 1

Recruter : plus facilement et mieux

Un contexte qui reste difficile p. 5

Un intérêt grandissant pour l'apprentissage p. 8

Les *soft skills* : les détecter pour (mieux) recruter..... p. 9

Faire des réseaux sociaux des outils de recrutement p. 10

Les points de vigilance p. 12

Priorité 2

Fidéliser

Limiter le turn-over p. 14

L'intégration, une étape clé à ne pas rater p. 16

La formation, un levier d'attractivité p. 17

Priorité 3

Améliorer la santé et la qualité de vie au travail (QVT)

Mettre la QVT au cœur des politiques RH en santé p. 19

Concrètement, comment faire ? p. 21

Les clusters QVT en action p. 22

L'absentéisme, un mal à guérir p. 24

Priorité 4

Simplifier les process et digitaliser

Accompagner le déploiement du numérique p. 26

Conclusion..... p. 30

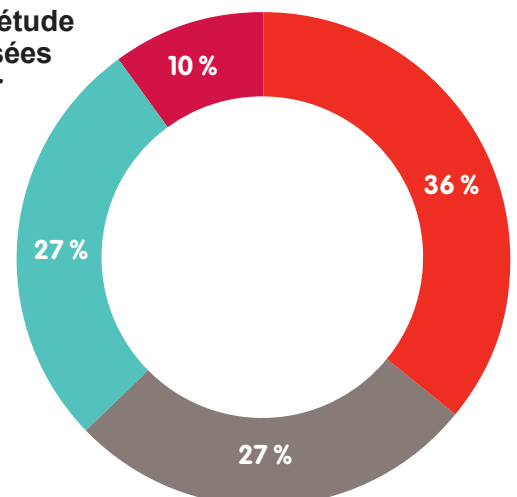
Les quatre priorités présentées dans cette étude ont été définies et classées par les DRH du secteur de la santé interrogés.

● Recruter : plus facilement et mieux

● Fidéliser

● Améliorer la santé et la qualité de vie au travail (QVT)

● Simplifier les process et digitaliser



0

Introduction

En 2020, les établissements sanitaires et sociaux resteront mobilisés pour s'adapter aux mutations :

- technologiques, avec le développement du numérique et de nouveaux équipements de soins,
- démographiques et sociologiques, avec le vieillissement de la population et le développement de pathologies comme les cancers, maladies invalidantes et troubles musculo-squelettiques,
- sociétales, avec les nouvelles aspirations des générations Y et Z,
- réglementaires et législatives, avec, entre autres, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, et ses incidences sur l'organisation de la formation professionnelle.

Le tout dans un contexte marqué par des difficultés croissantes de recrutement et de fidélisation sur certains postes, qui restent la problématique majeure du secteur.

En première ligne, les directions des ressources humaines développent de nouvelles manières de faire pour mieux recruter, fidéliser, former, accompagner, mobiliser.

Cette troisième étude des priorités des DRH de la santé, menée en collaboration avec les dirigeants et experts du secteur, présente un état des lieux et des clés pour agir.



priorité



Recruter : plus facilement et mieux

Un contexte qui reste difficile

“

Nous rencontrons dans toute la France un problème de recrutement d'infirmières. La génération Y n'a plus les mêmes attentes vis-à-vis du travail, ne recherche par exemple plus du tout la stabilité : le CDI n'est plus le Graal du jeune sorti d'école. Quand ils poursuivent la formation jusqu'au bout... Ces jeunes sont difficiles à recruter et à garder, ils préfèrent l'intérim ou changent d'établissement du jour au lendemain. Même si la création du CDI Intérimaire permet de les fidéliser un peu plus. Les établissements ressentent un manque de connaissances et d'expérience, qu'il serait important d'améliorer dans les années à venir. Notamment dès la formation initiale, puis une fois en poste. Le métier d'aide-soignante est aussi *pénurique*, présenté comme peu attractif et pas assez rémunéré ni valorisé. Un diplôme d'aide-soignant est un diplôme inférieur au bac alors qu'il nécessite un an d'études, que certaines personnes devront suivre post-bac... ”

Frédérique Bordet,

directrice du centre de rééducation fonctionnelle Pasori (58)

Selon une étude de l'Observatoire de l'hospitalisation privée¹, le recrutement des infirmiers et aides-soignants demeure compliqué. En 2018, 48 % des employeurs déclaraient qu'il était difficile de recruter des aides-soignants, contre 33 % en 2016. La tendance à la dégradation était similaire pour les infirmiers avec 36 % contre 25 % pour ces deux années. Le recrutement restera en 2020 une thématique sensible pour de nombreux établissements. Elle fait de l'évolution des modalités de recrutement une priorité forte de l'année.

Le contexte reste marqué par les mêmes difficultés que les années passées : le manque d'attractivité des métiers (fatigue, stress, contact avec le public, manque de formation, salaire, conditions de travail difficiles), les contraintes budgétaires, les évolutions législatives, notamment en matière de formation professionnelle, les aspirations des nouvelles générations présentes sur le marché du travail. Les établissements doivent également se mobiliser pour faire face à « l'Ehpad bashing », lié à la médiatisation d'affaires de maltraitance, qui ont rejailli avec force et de manière très négative sur ce secteur du soin.

¹ Étude prospective sur les besoins futurs en termes d'emploi de la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à statut commercial, 2017, <https://bit.ly/2RGuLwu>



Les métiers du grand âge sont des métiers d'avenir profondément humains, mais qui sont encore méconnus. Comme cela est le cas pour nombre d'acteurs du secteur de la santé, nous rencontrons des difficultés pour recruter médecins coordonnateurs et infirmières coordinatrices. Outre le manque de médecins, peu parmi eux sont spécialisés en gériatrie. La solution que nous avons mise en place est le recrutement de médecins généralistes qui souhaitent se spécialiser en gériatrie et dont nous finançons la formation (DU). ”

Éric Besson,
RRH pour le groupe Korian

Une étude a été réalisée par le réseau Uniopss-Uriopss² (fédérations nationales regroupant des organismes, associations, établissements du secteur sanitaire, social et médico-social) auprès de 450 établissements et services pour personnes âgées et en situation de handicap dans toute la France, pour décrire les difficultés de recrutement. Elle met en lumière une accélération de ces difficultés (21 % des répondants) pour avoir recours, notamment durant l'été 2019, à un réseau de remplaçants, d'intérimaires, et à des « faisant fonction », principalement pour des postes d'aides-soignants (68 %).

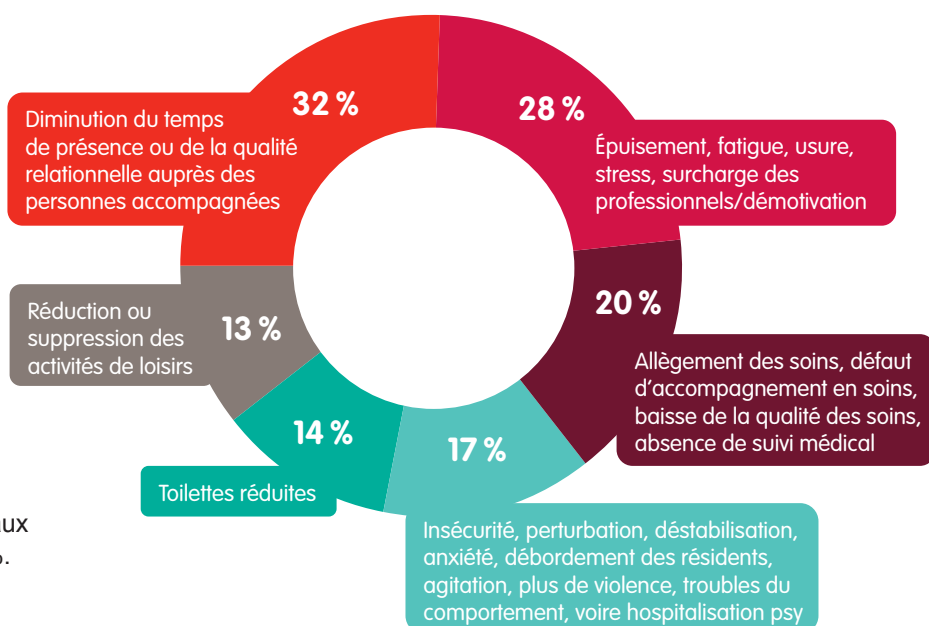


Le manque de personnel a des conséquences plus ou moins importantes sur le temps de présence auprès des résidents et patients, et de manière générale sur la qualité de l'accompagnement.



Quelles conséquences du manque de personnel sur l'accompagnement ?

88,7 % des répondants font état d'une diminution de la qualité de l'accompagnement³



Les répondants ont souvent fait remonter plusieurs types de difficultés, ce qui explique que le taux de réponses soit supérieur à 100 %.

2- Difficultés de recrutements en établissements et services pour personnes âgées et personnes en situation de handicap, résultats de l'enquête Flash du réseau Uniopss-Uriopss, septembre 2019.

3- 7,3 % indiquent un maintien de la qualité des soins, mais avec un épuisement des professionnels. 4 % ne sont pas concernés (fermeture l'été/absence de difficultés de remplacement).

Des pistes d'action



L'étude du réseau Uniopss-Uriopss présente plusieurs solutions pour faire évoluer positivement la situation, parmi celles-ci :

- Revaloriser les salaires et les indemnités kilométriques
- Développer/renforcer la formation, notamment continue
- Revoir l'organisation du travail
- Augmenter le taux d'encadrement/les effectifs
- Communiquer de façon positive pour changer

le regard, raconter de belles histoires et prévoir de grandes campagnes de pub pour rendre le secteur plus attractif

- Favoriser les demandes de stages, développer l'apprentissage
- Travailler plus en lien avec les écoles de formation
- Primes aux remplacements, à la présence
- Organiser des mutualisations entre établissements



La formation est une formidable opportunité. Opportunité pour les candidats et candidates, à qui elle permet d'avancer dans leur carrière, de construire leur parcours professionnel ou d'accéder à un nouveau métier, dans lequel ils se sentiront bien. Opportunité pour les entreprises, de réussir à trouver et à accueillir des collaborateurs motivés et compétents.

La Grande École de l'Alternance Adecco devient ainsi créatrice de compétences en rapprochant les besoins des entreprises, l'expertise des organismes de formation et les projets professionnels des demandeurs d'emploi. ”

Dominique Moreau,
responsable des solutions emploi Adecco Medical



Un intérêt grandissant pour l'apprentissage

Le Syndicat national des établissements et résidences privés pour personnes âgées (Synerpa) annonce le recrutement de 2 500 apprentis d'ici 2020 dans les Ehpad. Ce mode de formation existe à l'heure actuelle peu en Ehpad privés (700 apprentis ont été comptabilisés par le syndicat). C'est donc désormais une piste à explorer.



“

Si nous souhaitons améliorer l'attractivité des métiers du grand âge et attirer de nouveaux professionnels, il est impératif que l'ensemble des acteurs se mobilise. C'est pourquoi le Synerpa s'engage par exemple dans la voie de l'alternance via l'apprentissage et l'évolution des carrières par la VAE. D'ici à 2030, le secteur du grand âge devra recruter plus de 300 000 personnes tant pour les établissements que pour l'aide à domicile. Le Synerpa souhaite donc dès à présent signer une convention avec l'État prévoyant 1 500 contrats d'alternance ou d'accompagnement par la VAE dès 2020 pour aboutir à 2 500 en 2022. Il est aussi essentiel que les crédits de formation professionnelle soient redéployés vers le secteur du grand âge. ”

Florence Arnaiz-Maumé,
déléguée générale du Synerpa



Adecco et Korian créent leur propre CFA

Avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018, les entreprises et réseaux peuvent désormais créer leurs propres centres de formation d'apprentis (CFA). Ce sera bientôt le cas d'Adecco Group et de Korian avec la création d'un CFA dédié aux métiers du soin. Objectifs : former une main-d'œuvre adaptée aux besoins des établissements, notamment sur les profils *pénuriques*, et offrir aux candidats la garantie d'un CDI. En plus des compétences techniques, l'accent sera mis sur celles liées au savoir-être, indispensables dans le secteur de la santé.

Les soft skills : les détecter pour (mieux) recruter

Recruter en privilégiant les **soft skills**, une tendance grandissante et prometteuse, d'autant plus importante dans les métiers du soin. Mais comment faire ?

3 questions à Céline Aymoz, responsable du pôle recrutement des cadres et dirigeants au sein d'Adecco Medical

1. Pourquoi les soft skills sont-elles intéressantes en matière de recrutement ?

Quelle que soit la fonction, infirmier, aide-soignant ou cadre de santé, la question des soft skills, ou compétences liées au savoir-être, est primordiale. On touche à l'humain, tant dans les relations avec le patient qu'entre collègues, avec la hiérarchie.

2. Quelles sont les soft skills essentielles dans le secteur de la santé ?

Dans les entretiens que nous menons pour nos clients, nous allons rechercher l'ouverture aux autres, évaluer l'empathie, la gestion du stress, du travail en équipe, le goût de l'effort, la flexibilité. La plupart des soft skills évaluées en entreprise classique ont leur importance aussi dans le domaine de la santé, et toutes sont transférables dans notre secteur d'activité. Nous allons développer en 2020 la question du quotient émotionnel (QE), c'est-à-dire de la capacité à exprimer et à réguler ses émotions et de quelle manière il pourrait être intéressant de le détecter aussi dans notre secteur d'activité.

3. Comment les détecter ?

Nous menons des entretiens approfondis, pour creuser ces critères de personnalité. Notamment à travers un questionnaire qui repose sur des questions élaborées par des psychologues, des spécialistes en recrutement, et qui est étalonné sur notre population. Il permet de mesurer cinq critères de personnalité répartis en cinq dimensions : la communication, la posture managériale, l'audace, l'adaptation, le dépassement. Il permet également d'identifier les leviers de motivation et le savoir-être des candidats. Ces entretiens sont aussi intéressants pour le candidat, car ils sont ensuite débriefés et vont permettre de mieux se connaître, de développer certains points pour de futurs entretiens. Cela donne une image de soi à un moment donné, mais rien n'est figé. Maximiser les bons comportements permet d'évoluer positivement.



“

Nous proposerons dès 2020 une campagne d'affichage sur les valeurs de notre établissement : respect, accueil des plus fragiles... ainsi qu'une formation sur la communication non violente (CNV), dispensée à tous les nouveaux arrivants. Nous sommes attentifs au savoir-être dès le recrutement et nous poursuivons en ce sens pour que l'intégration se passe le mieux possible. ”

Emma Guillen,

DRH au centre de gériatrie
Saint-Thomas de Villeneuve (13)



Faire des réseaux sociaux des outils de recrutement

Les réseaux sociaux sont un moyen de diffuser les offres, d'aller chercher les candidats, de se rendre plus visible, de soigner aussi sa marque employeur. S'ils ne révolutionnent pas le process de recrutement, ils sont un gain de temps évident et un bon complément pour élargir le champ des possibles. Notamment dans le recrutement des plus jeunes ou de profils *pénuriques*.

À lire



Réseaux sociaux et recrutement de cadres,
Apec, déc. 2019, <https://bit.ly/2Md3m1x>



Les réseaux sociaux sont un formidable outil de recrutement et de mise en avant de nos métiers. Nous avons développé en 2018 une campagne de communication RH intitulée *#PetiteEtGrandesAttentions*, avec des vidéos mettant en scène nos vrais collaborateurs. Elle se diffuse bien sur les réseaux et notamment sur Twitter. Depuis peu, nous relayons aussi la campagne « C'est la vie » du Synerpa, à laquelle DomusVi a participé, et qui donne à voir de belle façon les métiers du grand âge. Un moyen d'attirer notamment les plus jeunes.



Matthieu Picard,
directeur recrutement du groupe DomusVi



“

Les réseaux sociaux font depuis longtemps partie de la stratégie de *sourcing* et de fidélisation d'Adecco Medical. Ce canal nous permet surtout de gagner en notoriété et de capitaliser sur notre marque employeur. Chaque réseau social cible une communauté différente : il est donc important de soigner ses posts en les adaptant et en se renouvelant régulièrement. ”


Dominique Denis Chaloyard,
directeur marketing et communication
Adecco Medical

LE CONSEIL EN +

LinkedIn est intéressant en matière de recrutement, et pas seulement des cadres. Il devient de plus en plus difficile de recruter, notamment via les canaux classiques (Pôle emploi, petites annonces), il ne faut pas hésiter à se rendre visible et à aller chercher directement les profils intéressants. Les réseaux sociaux attirent aussi les jeunes générations de candidats, c'est là qu'il faut donc (aussi) être.

L'expertise Réseaux Sociaux

Depuis plus de 10 ans Adecco Medical est présent sur :

-  Twitter
-  Facebook
-  LinkedIn
-  Instagram

Les points de vigilance



Le bon salarié, au bon endroit, au bon moment

Les établissements du secteur sanitaire et médico-social sont bien souvent contraints de faire appel à des personnels et demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés pour des postes demandant pourtant de plus en plus de professionnalisation. Autre possibilité souvent utilisée : le « faisant fonction » en attendant, par exemple, la VAE. Une alternative intéressante pour des salariés motivés et souhaitant évoluer. Un moyen moins coûteux et tout aussi efficace de les fidéliser.

“

Quand c'est possible, il ne faut pas hésiter à s'ouvrir à d'autres profils, à saisir des opportunités d'embauche. Comme celui d'un ancien ingénieur devenu chef de bloc et qui est un salarié précieux de par ses compétences de gestion et d'organisation acquises lors de ses précédents postes. Ou le fait de recruter un profil ayant une expérience dans l'hôtellerie pour s'occuper du service accueil et ventes. Habitué aux exigences clients, il sera aussi plus à même de gérer celles de patients et de leur famille. Tant pour le confort que la qualité de l'accueil. Ce genre de recrutement atypique est un pari parfois osé, mais pour l'instant ça marche chez nous, alors pas de raison de ne pas continuer. ”

Sarah Constantin,
DRH au sein du groupe Elsan

► Un métier, une vocation

Prendre (un minimum) du temps pour trouver les bons profils parmi les candidats (même s'ils se font rares), c'est éviter un recrutement par défaut, la déception d'un salarié pas à sa place et le risque humain et financier engagé par l'établissement. D'où la nécessité de soigner le recrutement, notamment lors de l'entretien. Une attention particulière doit être portée aux *soft skills*, pour les cadres, mais pas seulement!

L'attention portée à la marque employeur

La marque employeur doit faire l'objet d'une vigilance toute particulière. Les valeurs de l'établissement, la manière dont les salariés en parlent sont déterminantes pour sa capacité à attirer des candidats. Les commentaires sur les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille ont des répercussions importantes sur l'image d'un employeur.

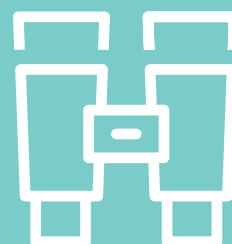


VLOG « Un métier, une vocation »

Adecco Medical propose sur sa chaîne YouTube « Un métier, une vocation », une série de vidéos présentant différents métiers en tension : infirmier, IBODE, aide-soignant, masseur-kinésithérapeute, auxiliaire de puériculture. En donnant la parole à ceux qui l'exercent au quotidien, cette série de portraits et de présentations des métiers s'adresse en priorité aux futures jeunes recrues. L'objectif ? Susciter des réactions, mais, surtout, des vocations !

LE CONSEIL EN +

Les milléniaux s'informent en ligne, regardent l'image d'une entreprise, ce qui se dit sur elle, notamment sur les réseaux sociaux. Travailler sur la marque employeur est donc primordial pour l'image véhiculée. Il peut être intéressant de travailler sur vos plus différenciants, sur ce qui va faire qu'un candidat aura envie de vous rejoindre. Surtout dans un contexte où encore une fois, les postulants ont le choix.



priorité

2

Fidéliser

 **Limiter
le turn-over**

Donner envie de venir travailler le matin, de bien (mieux) collaborer, de prendre soin des personnes accompagnées de la meilleure façon. Prendre aussi soin de ses salariés permet d'instaurer de meilleures conditions de travail, et, dans le même temps, de fidéliser et de limiter le turn-over.



“

Les jeunes générations d'infirmières ou d'aides-soignantes ne sont plus attachées à un poste ni à un établissement. Si elles trouvent mieux ailleurs, elles partent, parfois sans raisons particulières. On constate cela depuis plus d'un an, avec une volonté d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle plus important, de souplesse dans l'organisation du temps de travail. Nous essayons dès que possible de répondre à leur demande, d'accentuer le travail et la cohésion d'équipe, l'entraide. De rendre le quotidien de travail agréable au sein de notre établissement. Je préviens chaque nouvelle recrue que la porte de mon bureau est toujours ouverte, que je suis également joignable à tout moment. Être à l'écoute et se rendre disponible est essentiel, rassure. ”

Éric Martin,
DRH et surveillant général à la clinique Velpeau (37)



“

Prendre soin des salariés d'un établissement, les fidéliser, se joue au quotidien. Par des actions simples, mais importantes, comme l'aménagement d'espaces de pause agréables, ou de façon plus personnelle par la valorisation de l'ancienneté (médailles du travail) ou d'autres petites et grandes attentions. Cela me rappelle des collaborateurs venus spontanément donner un coup de main sur leur temps de repos après des inondations. Ils ont pensé aux collègues, aux résidents. Nous avons envie de marquer et de récompenser ces engagements. ”

Matthieu Picard,
directeur recrutement du groupe DomusVi

“

Création d'un groupe sur le bien-être au travail, cours de sophrologie entre salariés, mise à disposition d'une salle de sport, livraison de paniers de fruits et légumes... Nous tentons de nous démarquer. Créer du lien et de la cohésion, proposer de petites attentions pour souder les équipes, est important. Quand on apprécie son environnement et ses collègues, on a envie de rester et on réfléchit aussi à deux fois avant de s'arrêter, car on sait l'impact que cela aura sur les autres. ”

Emma Guillen,
DRH au centre de gérontologie
Saint-Thomas de Villeneuve (13)





L'intégration, une étape clé à ne pas rater

Les premiers jours d'un salarié dans un établissement sont souvent déterminants pour la suite de son parcours. D'où la nécessité de proposer une intégration de qualité... qui donne envie de rester. Elle prend souvent la forme d'un tutorat et de mise en situation de travail accompagnée, qui permet à la nouvelle recrue d'apprendre, de prendre confiance et de ne pas rester seule face à d'éventuelles difficultés. D'autres outils sont également mis en œuvre.



Dès la prise de poste, l'ensemble des cadres suit un parcours d'intégration de plusieurs jours et un système de tutorat par un salarié expérimenté, pendant trois mois, est instauré pour les infirmiers et chefs de cuisine. Cela permet de créer un contact privilégié avec les nouveaux collègues et de faciliter ensuite leur intégration. ”

Éric Besson,
RRH pour le groupe Korian



Nous avons imaginé pour les nouveaux salariés un passeport du nouvel arrivant. Un parcours permettant de rencontrer les collègues, de visiter les différents services et d'avoir une vision de l'ensemble d'un établissement. Ce parcours s'accompagne de formations éventuelles aux outils, aux méthodes de travail ; nous leur fournissons aussi les principaux documents essentiels (chartes, accords d'entreprise, garanties mutuelles...) sur un support dématérialisé. Plus rapide à consulter que sur intranet. ”

Sarah Constantin,
DRH au sein du groupe Elsan



La formation, un levier d'attractivité

La formation est au cœur de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences des établissements. Au-delà de la montée en compétences des équipes, elle est un moyen de fidéliser et de recruter plus facilement. Proposer à des candidats éventuels non plus un poste mais un parcours professionnel est un atout pour un établissement.

Des établissements combinent aujourd'hui des modules de formation qui leur sont propres (et ne sont souvent reconnus qu'au sein des établissements d'un même groupe) et le financement d'études d'aide-soignant et d'infirmière, en mobilisant notamment la clause de dédit-formation.

« Les profondes transformations en cours dans les organisations ont un impact sur les métiers », explique Frédérique Bordet, vice-présidente de l'Observatoire de l'hospitalisation privée. Avec un alourdissement des pathologies (développement des cancers, des pathologies neurologiques) avec des patients ayant besoin de plus de soins, il est nécessaire de faire évoluer les

compétences des personnels pour les prendre en charge. Problème : si l'innovation médico-technologique, avec la robotisation de certains métiers notamment, s'accélère, ce n'est pas le cas de la formation des personnels. On constate sur le terrain une inadéquation entre les compétences attendues et les compétences réelles des candidats à la sortie de leur formation initiale. Avec en plus un réel problème d'attractivité des métiers, des promotions non remplies, etc.

« L'arrivée du dispositif Pro-A est venue ponctionner l'intégralité des fonds pour la formation professionnelle et c'est un réel problème pour les établissements, poursuit Frédérique Bordet. Le problème de Pro-A est d'être accessible uniquement pour des diplômés sous le niveau BTS. Contrairement au diplôme d'aide-soignant, le diplôme d'infirmière se situe au-dessus... Pour une formation infirmière de 100 000 euros sur trois ans avec frais de scolarité et de déplacements, il restait peut-être 30 000 euros à payer pour l'établissement. Désormais, ce sera 100 000 euros. »





Une clé de succès

Faire vivre la **culture d'établissement** pour favoriser le lien et la cohésion entre générations, la proximité avec les managers pour limiter l'absentéisme.



Le dialogue avec les équipes est essentiel, notamment avec les plus jeunes, qui veulent une meilleure articulation de leur temps personnel et professionnel, veulent travailler moins, ne plus faire autant d'administratif ou de nursing. Pour être à l'écoute des demandes et des personnalités, un management de proximité est essentiel. Nous proposons d'ailleurs en interne une formation sur cette thématique. Apprendre comment créer du lien, un bon climat au sein des équipes, sans pour autant être trop intrusif. Comment animer les équipes, dialoguer avec des personnalités difficiles, etc. ”

Sarah Constantin,
DRH au sein du groupe Elsan

Des efforts restent donc à fournir sur l'accès à la formation et la montée en compétences des salariés en poste. En attendant de pouvoir recruter, les établissements s'organisent pour faire évoluer leurs salariés, notamment grâce à la VAE. Par des partenariats avec Pôle emploi ou les missions locales, mais également les organismes de formation initiale.



La formation, qui représente environ 3 % de notre masse salariale, est un enjeu pour notre établissement et sera une priorité pour nous en 2020. En effet, la réforme de la formation professionnelle de 2018 impacte fortement notre budget interne, et nous n'avons pas suffisamment de visibilité sur les actions possibles et les budgets à dégager pour 2020. Nous avons pourtant un vrai besoin de formations pointues, avec des patients parfois très dépendants et souffrant de pathologies multiples. Comment continuer à financer ces formations importantes pour les salariés ? Sur quels fonds ? Ce sera l'une de mes priorités. ”

Patricia Traversaz,
DRH à l'Hôpital de Fourvière (gériatrie, 69)

priorité

3

Améliorer la santé et la qualité de vie au travail (QVT)



Mettre la QVT

au cœur des politiques RH en santé

La qualité de vie au travail (QVT) est évoquée dans la *Stratégie nationale de santé 2018-2022*⁴. Dans un contexte d'évolution constante (de la réglementation, des méthodes de travail, de la recombinaison de l'offre de soins) et d'exigences à concilier (polyvalence et spécialisation, qualité des soins et maîtrise des coûts...), la qualité de vie au travail y est présentée comme « *un enjeu majeur pour la qualité et la soutenabilité de notre système de santé* ». Les métiers de la santé sont reconnus par le public, mais facteurs de stress (exposition au public, prise en charge de situations de souffrance individuelle, travail de nuit, réalisation d'actes invasifs porteurs de risques). Ils sont également générateurs de risques professionnels (port de charges lourdes, exposition aux rayonnements ionisants ou à des substances toxiques).

⁴- *Stratégie nationale de santé 2018-2022*, <https://bit.ly/35zKnWE>



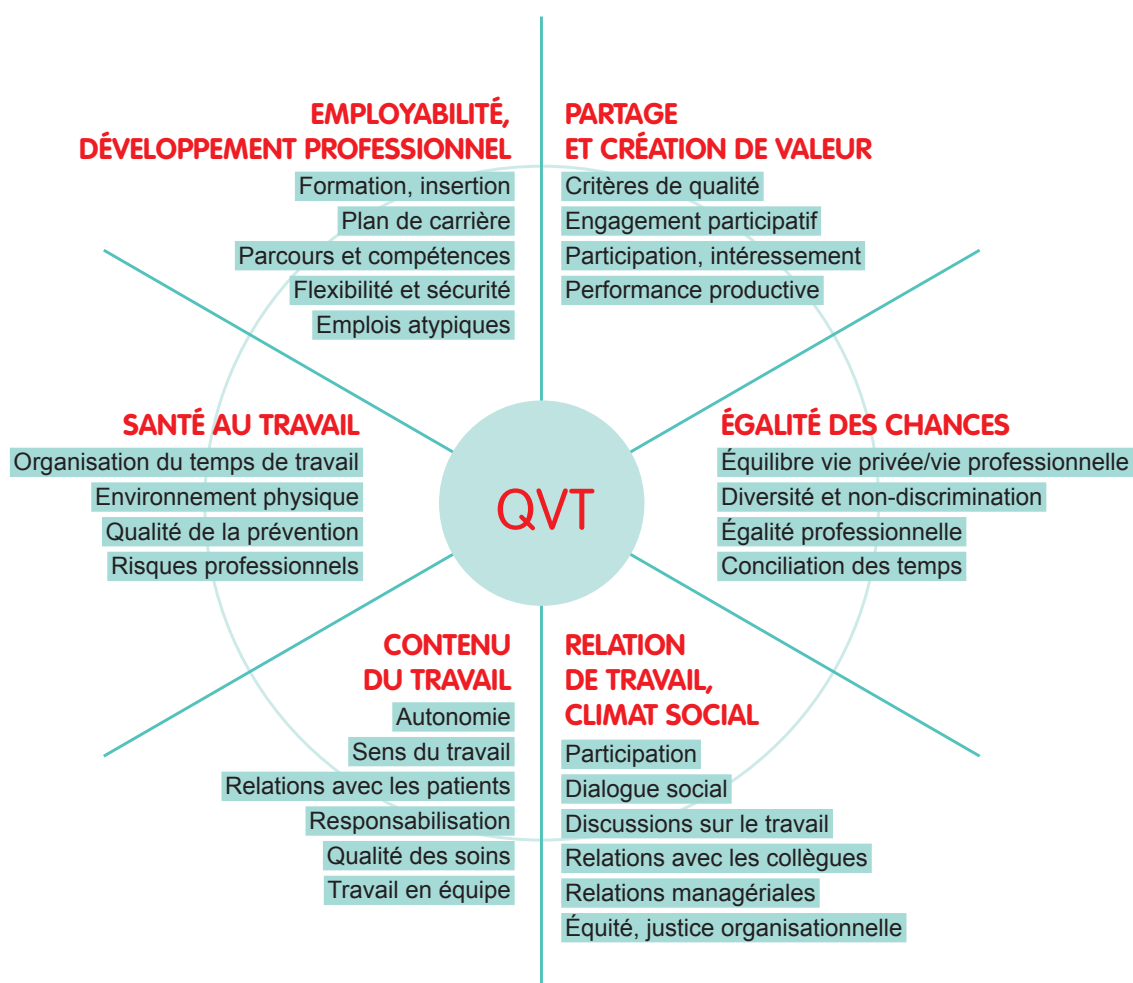
Mis en place en juillet 2018, l'Observatoire national de la qualité de vie au travail des professionnels de santé et du médico-social investit le champ de la qualité de vie au travail en proposant des pistes de réflexion concrètes. Notamment dans le cadre d'un partenariat entre la Haute Autorité de santé (HAS), le réseau de l'agence nationale et des associations régionales pour l'amélioration des conditions de santé (Anact-Aract) et les agences régionales de santé (ARS). Près de 15 régions et 189 établissements sont engagés dans une démarche de qualité de vie au travail et de transmission de bonnes pratiques. Il est important de bien la définir ; notamment au travers d'un diagnostic précis.

Selon l'Anact « *Tout l'enjeu pour les établissements de santé est d'articuler la prise en compte de la QVT sur une triple trajectoire : celle du contexte (la demande de soins, les ressources et contraintes budgétaires), celle de l'organisation (flexibilité, lean...), et celle des métiers (parcours, mobilité...).* »



À lire

10 questions sur La qualité de vie au travail - Comment mettre en œuvre une démarche de qualité de vie au travail dans les établissements de santé, <https://bit.ly/2PXrINJ>



Source : 10 questions sur La qualité de vie au travail - Comment mettre en œuvre une démarche de qualité de vie au travail dans les établissements de santé, <https://bit.ly/2EBhyxf>

Concrètement, comment faire ?

2 questions à Delphine Méon, directrice marché santé chez Adecco Medical

1. Comment améliorer la qualité de vie au sein de son établissement ?

La QVT, c'est l'axe central de la gestion d'un établissement, où les soignants prennent soin des patients et des résidents. Elle se joue notamment avec un management participatif, bienveillant, où chaque collaborateur est mis en valeur. Tous les métiers doivent travailler ensemble pour échanger sur les évolutions des résidents. Les retours de l'auxiliaire de vie ont donc la même importance que ceux de l'infirmière ou du psychomotricien. Il est important de mettre en place une réunion « codir » pluridisciplinaire hebdomadaire à laquelle on s'astreint, même 30 minutes. Mais aussi des groupes de parole pour les soignants. L'idéal est de faire mener ces groupes par une personne extérieure à l'établissement. De vrais lieux de repos sont également essentiels, avec une ouverture sur un jardin quand c'est possible, une cuisine aménagée, une connexion wifi, la possibilité d'utiliser une salle Snoezelen pour faire une courte sieste, etc. Des fondamentaux à discuter en équipe et à valider avec les représentants des CSE.

2. Que se passe-t-il si on néglige la QVT ?

Négliger la qualité de vie au travail, c'est risquer un turn-over important, des vacataires et intérimaires nombreux qui se succèdent, des équipes épuisées de former sans cesse les nouveaux arrivants. En résumé, une forme de maltraitance involontaire. Mais aussi des dépenses non gérées sur les remplacements, un projet d'établissement difficile à mener avec des équipes instables, une mauvaise prise en charge, un mauvais taux d'occupation et donc des difficultés budgétaires.





Les clusters QVT en action



Nous avons rejoint l'un des clusters QVT en 2016, aux côtés de 7 autres établissements gérontologiques du Rhône. Ce cluster nous a permis d'acquérir une méthodologie, d'échanger avec les autres établissements sur nos bonnes pratiques, nos difficultés. Nous y avons participé pendant un an, accompagnés par l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), et cette expérience a été extrêmement enrichissante. Au sein de l'Hôpital, nous avons mis en place un groupe de travail QVT composé d'une vingtaine de personnes : direction, cadres de santé, mais aussi soignants, tous volontaires. L'objectif : définir ce que signifiait la QVT pour notre établissement, comment améliorer la communication au sein des équipes et avec les managers, etc. Nous poursuivons dans cette lancée en mettant par exemple en place des outils de mesure, comme celui de la charge en soins, et qui va permettre de générer de l'entraide entre services, de gérer les absences de dernière minute sans solution de remplacement. Pour faire en sorte aussi que nos salariées aient envie de venir travailler, se sentent reconnues à leur poste et disposent des moyens nécessaires (formations, matériels, etc.). ”

Patricia Traversaz,
DRH à l'Hôpital de Fourvière (gériatrie, 69)

3 questions à Samantha Ducroquet, chargée de mission à l'Anact et coautrice de l'étude : Soigner la qualité de vie au travail dans les établissements de santé et médico-sociaux

<https://bit.ly/2qkjJlk>

1. Qu'est-ce que les clusters QVT ?

Ils sont issus de travaux engagés entre la Haute Autorité de santé et l'Anact depuis 2010 sur la qualité de vie au travail, la qualité et la sécurité des soins, des thématiques intimement liées dans le secteur de la santé. Pour alimenter la réflexion, un appel à projets a été lancé dans toute la France en 2015, avec l'appui financier de la DGOS ET relayé par les ARS, pour expérimenter le déploiement d'une démarche QVT au sein d'établissements réunis en « clusters », c'est-à-dire en groupes de 5 à 8 établissements. Entre 2015 et 2018, ce sont environ 26 clusters qui ont vu le jour dans 14 régions et 164 établissements, publics comme privés, sanitaires et médico-sociaux.

2. À quels enjeux répondait la mise en place de tels dispositifs ?

Ils sont arrivés à un moment de profondes transformations (virage ambulatoire, évolution des pathologies des patients, réorganisations territoriales, etc.) impactant fortement les établissements et les personnels, avec une détérioration des conditions de travail. La QVT, c'est la capacité de s'exprimer et d'agir sur son travail, pas seulement la création d'espaces de discussion. La finalité de ces clusters devait donc être l'action et des solutions concrètes sur le terrain.

3. Quels sont les premiers enseignements ?

L'expérimentation sur cette question de la qualité de vie au travail, à l'échelle d'une équipe ou d'un service, a amené les établissements sur des choses concrètes, très précises et qui peuvent sembler des « détails de l'activité », comme la maintenance de la bassine de toilette, la délimitation de zones d'attente pour les chariots, le type de sacs-poubelles à acheter pour qu'ils ne se percent pas. Les établissements ont aussi mis en place des chartes de relations

soignants/soigné/entourage, des chartes managériales, des déjeuners « lunch idea » pour réfléchir de manière informelle sur le travail, des journées d'intégration des nouveaux embauchés, l'aménagement des cuisines, l'adaptation du matériel, l'administration des médicaments, etc. La QVT ne peut pas tout penser, n'enlève pas toutes les difficultés rencontrées par les salariés et les directions. Mais elle est intéressante sur la dimension économique et sociale et doit être portée par tous : les directions, comme les salariés, les représentants du personnel, les associations d'usagers. Quand on parle de QVT, on est bien dans une démarche qui s'intéresse au travail réel des professionnels et vise l'organisation du travail, qui a un coût temps-homme, mais dont il est essentiel de se préoccuper.

En 2020, et après ?

À la suite de ces vagues de clusters, la direction générale de la cohésion sociale (DGCS) a défini elle aussi en 2018 une stratégie nationale pour promouvoir la mise en place de démarches QVT dans les établissements médico-sociaux (Ehpad et établissements pour personnes handicapées). Les agences régionales de santé (ARS) sont chargées de décliner cette stratégie sur leurs territoires. Les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) sont en charge de l'animation des clusters jusqu'à fin 2020. Ces travaux alimenteront l'Observatoire national de la QVT des professionnels de santé et du médico-social.

Pourquoi intégrer une démarche QVT dans mon établissement ?

- Concilier la qualité des prestations et le bien-être des professionnels
- Contribuer à l'attractivité des métiers
- Mettre en place des espaces de réflexion et d'analyse autour du travail

La démarche QVT profite à tous :

- les bénéficiaires / les résidents / les patients
- les professionnels pluridisciplinaires
- la structure



Le cluster est une opportunité d'être accompagné pour mettre en œuvre des actions en faveur de la QVT, en accord avec les orientations du schéma régional de santé et les objectifs CPOM.



L'expérimentation repose sur la possibilité de partager ses pratiques avec des pairs et des experts, dans les établissements médico-sociaux, mais aussi en inter-établissements. La démarche permet de construire progressivement des manières de fonctionner collectivement (organisation, management, qualité des soins et des accompagnements).

À lire



Soigner la qualité de vie au travail dans les établissements de santé et médico-sociaux,
<https://bit.ly/2qkjJlk>

10 questions sur la qualité de vie au travail dans les établissements de santé,
<https://bit.ly/2EBhyxf>

Les enseignements des premiers clusters sociaux QVT dans les établissements de santé. Synthèse du rapport d'évaluation,
<https://bit.ly/37aQYb1>



L'absentéisme, un mal à guérir



Nous avons au sein de notre groupe des cliniques de toutes tailles, de 80 à 1 000 salariés. Mais, quel que soit l'établissement, l'absentéisme est un cercle vicieux dont il n'est pas facile de sortir. Dans celles où le taux est de 4 à 6 %, nous arrivons à trouver des solutions, dans celles où ce taux atteint 10 %, c'est plus difficile.

On constate d'ailleurs que les taux les plus élevés d'absentéisme courts et souvent de convenance sont ceux des gros établissements et des petits. Dans ceux de taille importante, on sait qu'il y a une équipe derrière pour prendre le relais. Dans les établissements plus « familiaux », on minimise sa possible absence : « ils se débrouilleront ». En dehors des arrêts pour longue maladie ou congé maternité, il est important d'analyser les raisons de ces absences, de creuser ce qu'elles signifient. Nous communiquons par exemple chaque mois les chiffres de l'absentéisme aux managers et aux responsables du personnel en tentant de réfléchir aux causes et aux pistes d'action : adaptation des conditions de travail, du management, etc. ”

Sarah Constantin,
DRH au sein du groupe Elsan

Non-prise en compte des besoins des salariés et conditions de travail difficiles nourrissent l'absentéisme. Les causes sont plurifactorielles, les conséquences nombreuses (financières pour l'établissement, organisationnelles pour le personnel présent et pour l'encadrement, sur la QVT et la qualité des soins).



Sur le département 04, nous avons mis en place des entretiens de reprise après arrêts maladie, et il en ressort que la cause d'un arrêt est bien souvent la fatigue. Les établissements ont arrêté les remplacements avec contrats aidés ou la substitution de profils (type aide médico-psychologique pour un poste d'éducateur spécialisé), car cela ne fonctionnait pas. Nous avons aussi mis en place de nouveaux plannings pour réorganiser le travail dans les structures. Ces changements et un dialogue avec les équipes ont amené à un mieux-être dans les établissements et un taux d'absentéisme passé de 9,66 % en 2017 à 7,92 % en 2018 (en sachant que certains établissements ont connu ponctuellement un taux d'absentéisme pouvant aller jusqu'à 25 %). ”

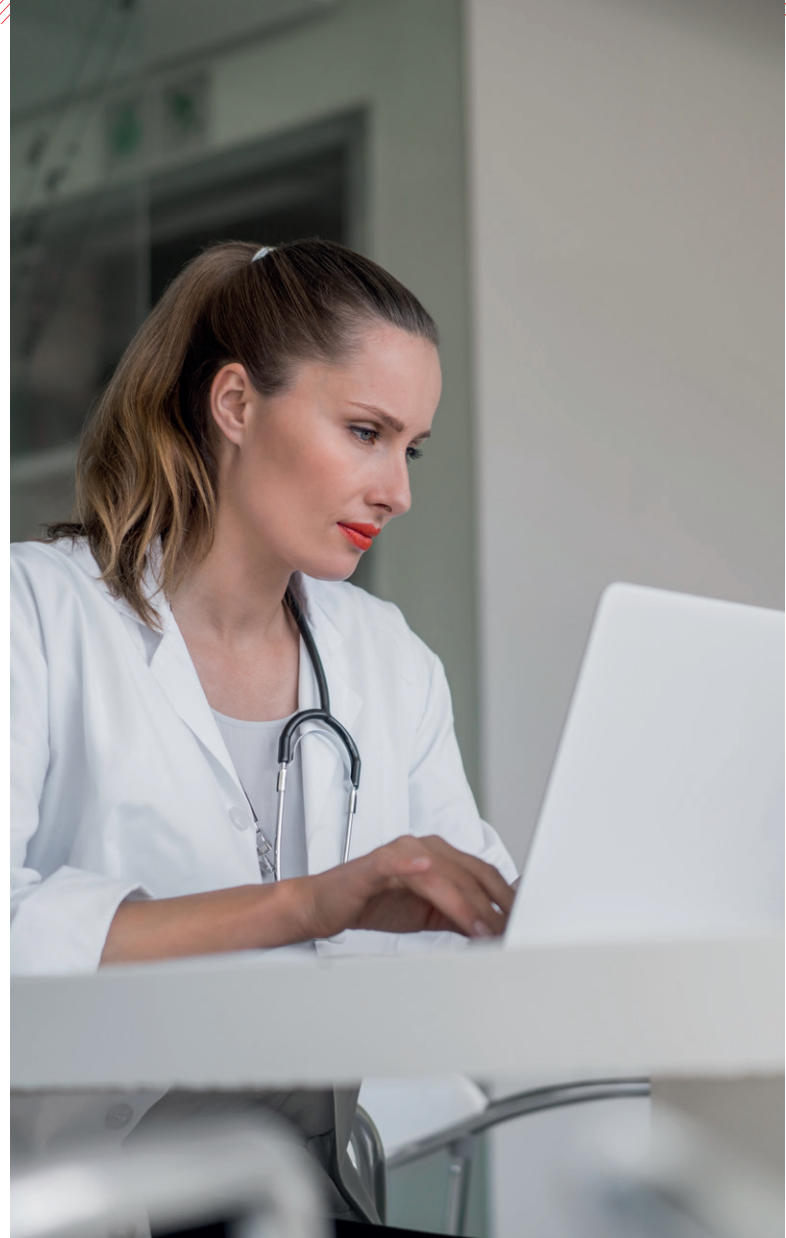
Tristan Devinat,
RRH à l'Unapei Alpes Provence (13)

“

Nous avons eu en 2018 un taux de turn-over de 13 % et 10 % d'arrêts maladie, ce qui est beaucoup. Quel que soit le type d'arrêts maladie, cela impacte les équipes en place. Et nous peinons à trouver des remplaçants, surtout au pied levé. Difficile aussi pour les résidents, qui voient passer jusqu'à 10 personnes différentes pour un seul remplacement. Pour y pallier, nous mettons en place des renforts issus de notre vivier de remplaçants, d'intérimaires, notamment en Ehpad l'été ou en période de fêtes. En cas d'absence, le manque est comblé. Si tout le monde est là, la personne en plus est aussi un soulagement pour les équipes.

”

Emma Guillen,
DRH au centre de gérontologie
Saint-Thomas de Villeneuve (13)



LE CONSEIL EN +

La sensibilisation aux Risques psychosociaux à destination des managers et des équipes de direction est importante, si possible réalisée par un cabinet spécialisé. L'objectif : identifier les situations à risque, se poser la question de ce qu'il est possible de faire à chaque problématique soulevée par un salarié. Qui dirait par exemple que ses horaires sont compliqués ou qu'il souffre de quelque chose. Il est important de se questionner sur sa posture managériale, de quelle manière j'écoute mes salariés, leurs problématiques et besoins au quotidien ?

priorité

4

Simplifier les process et digitaliser



Accompagner le déploiement du numérique

Soutenir les équipes dans le **virage du numérique** est essentiel. Que ce soit pour travailler de manière plus rapide et plus efficace tout en protégeant les données de santé et personnelles des résidents et patients, ou pour faciliter la collaboration entre les différentes générations.

> Une étude réalisée par la Métropole de Lyon, intitulée *Le travail social et médico-social à l'heure du numérique* dresse la liste de cinq constats :

1. Le numérique fait face à des réticences ancrées chez les professionnels, mais pas à une opposition de principe
2. Le numérique a des conséquences sur l'accompagnement des publics fragiles
3. Le numérique crée aussi de nouvelles opportunités d'accompagnement
4. Les possibilités d'interopérabilité et de production des statistiques interrogent le traitement de l'information
5. Le numérique a des conséquences sur les conditions de travail

> Et cinq défis :

1. Partager les finalités des outils numériques
2. Gérer la responsabilité individuelle et collective
3. Investir les usages du numérique comme un nouveau domaine d'action sociale
4. Requestionner la communication officielle des institutions
5. Clarifier les bons usages du numérique à l'heure de l'urgence

À lire

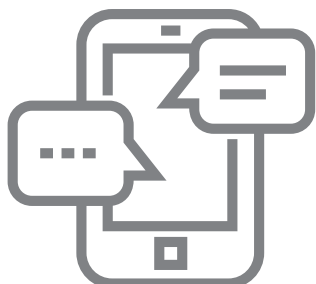


Le travail social et médico-social à l'heure du numérique,
<https://www.millenaire3.com/ressources/Le-travail-social-et-medico-social-a-l-heure-du-numerique>

“

Notre projet pour 2020 : parvenir au degré zéro papier. Nous allons acheter des tablettes pour que les infirmier.ère.s y valident leurs soins, même chose pour les femmes de chambre. L'objectif sera bien évidemment de former tout le personnel à l'utilisation de l'outil. ”

Emma Guillen,
DRH au centre de gériatrie
Saint-Thomas de Villeneuve (13)



“

Nous avons un projet de messagerie sécurisée au sein du groupe Elsan pour transférer des données à caractère médical, des commentaires pour les médecins, les équipes, etc. Actuellement en phase de test, cet outil est prometteur et correspond aux attentes des nouvelles générations de soignants, habituées au numérique et à ses usages. Assez intuitif, il demande quand même une acculturation, notamment pour les générations plus anciennes, mais tout s'apprend ! Le secteur de la santé n'est pas en avance sur le plan du numérique et, avec ce genre d'outil, on va vers l'avenir. ”

Sarah Constantin,
DRH au sein du groupe Elsan



“

Le déploiement du digital et l'harmonisation des outils à tous nos établissements sont pour nous une priorité. Au travers de la mise en place d'un nouveau logiciel de paie suite à la fusion des trois associations au 1^{er} janvier 2019, ou encore du développement d'un SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) qui permettra notamment aux salariés de modifier directement leurs coordonnées personnelles, par exemple. Mais cela reste compliqué à mettre en place, notamment au regard de la méconnaissance des outils et de divergences intergénérationnelles. Une éducation est nécessaire pour les nouveaux arrivants, comme pour les salariés plus anciens. ”

Tristan Devinat,
RRH à l'Unapei Alpes Provence (13)

LE CONSEIL EN +

Vous avez des doutes sur les pratiques d'utilisation du digital par vos salariés (tous métiers confondus) ? Vous ne savez pas s'ils sont à l'aise, craignent les évolutions numériques à venir. Engagez une formation de sensibilisation au digital ! Un moyen de les aider à prendre conscience de l'évolution de leurs pratiques professionnelles et par la suite, de développer plus sereinement de nouveaux outils (dossiers numériques partagés).





Une appli mobile = une solution en quelques clics

Avec « L'agence en ligne » d'Adecco Medical, un établissement de santé peut sélectionner en temps réel le personnel dont il a besoin. Un infirmier.ère, un kinésithérapeute, un aide-soignant.e... en urgence ou pour faire face à un accroissement d'activité. Cette solution digitale est associée à une application mobile permettant aux intérimaires de se positionner directement sur la mission. « *Un gain de temps évident*, reconnaît Caroline André, responsable projets chez Adecco Medical. *L'établissement remplit les différents critères pour sa recherche (profil, disponibilité...) et sélectionne un ou plusieurs candidats en fonction de ses besoins. Dès qu'un intérimaire a accepté la mission, il en est informé instantanément. L'intérêt est aussi de pouvoir s'y connecter n'importe où et à tout moment, y compris les soirs, les week-ends et les jours fériés. Les intérimaires sont aussi connus de l'établissement, car ils ont forcément déjà effectué une ou plusieurs missions avant d'être associés au service. Un gage d'efficacité et de qualité.* »

Conclusion

Comme on le comprend à la lecture de ce guide, les directions des ressources humaines ne manquent pas d'idées pour faire évoluer leur gestion du personnel, dans un contexte difficile. Si elles apportent des bénéfices certains, ces solutions ne suffisent pas pour autant à contenir les inquiétudes majoritairement partagées sur deux points majeurs : les difficultés de recrutement et l'absentéisme. C'est là tout l'enjeu. Les établissements ont besoin de compétences techniques, mais aussi de compétences humaines, qu'il faut attirer, mais surtout retenir.

Deux enjeux pour lesquels la qualité de vie au travail est déterminante, mais où elle ne suffit pas toujours. D'où la nécessité de faire les bons choix dans le recrutement et la formation. Le partage d'expérience et l'accompagnement sont des clés précieuses pour y parvenir.





Remerciements

Ce guide a été réalisé avec le concours de :

Caroline André, responsable projets chez Adecco Medical

Florence Arnaiz-Maumé, déléguée générale du Synerpa

Céline Aymoz, responsable du pôle recrutement des cadres et dirigeants au sein d'Adecco Medical

Éric Besson, RRH pour le groupe Korian

Frédérique Bordet, directrice du centre de rééducation fonctionnelle Pasori (58)

Sarah Constantin, DRH au sein du groupe Elsan

Tristan Devinat, RRH à l'Unapei Alpes Provence (13)

Samantha Ducroquet, chargée de mission à l'Anact

Emma Guillen, DRH au centre de gérontologie Saint-Thomas de Villeneuve (13)

Éric Martin, DRH et surveillant général à la clinique Velpeau (37)

Delphine Méon, directrice marché santé chez Adecco Medical

Dominique Moreau, responsable des solutions emploi Adecco Medical

Matthieu Picard, directeur recrutement du groupe DomusVi

Patricia Traversaz, DRH à l'Hôpital de Fourvière (gériatrie, 69)

Nous les remercions d'avoir répondu à nos questions.

Pour + d'information

Dominique Denis Chaloyard

Directeur marketing et communication

dominique.chaloyard@adeccomedical.fr



www.adeccomedical.fr

 AdeccoMedicalFR

 Adecco-Medical

 AdeccoMedical

 AdeccoMedicalFR

 Adecco Medical

Adecco
Medical