



## Feuille d'information 46

# Maintien du personnel qualifié dans les soins de longue durée

## FWS Job-Stress-Analysis: exemple pratique pour établissements médico-sociaux et homes

### Résumé

En Suisse, le manque de personnel qualifié est particulièrement important dans les domaines des soins de longue durée et des soins à domicile. Pour éviter que le personnel qualifié quitte la profession, des conditions de travail attrayantes jouent un rôle clé. Le module spécial Soins de longue durée et aide et soins à domicile de l'outil d'enquête Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis met l'accent sur l'identification des facteurs qui sont importants pour la santé, la motivation et la satisfaction du personnel. L'exemple pratique suivant montre comment un établissement médico-social (EMS) ou un home a réalisé une analyse de la situation à l'aide de cet outil et quelles mesures ont été mises en œuvre pour améliorer de manière ciblée les conditions de travail.

### 1 Contexte

Des études montrent que la Suisse fait face à une pénurie de personnel qualifié dans les soins et l'accompagnement, notamment du fait que près de la moitié du personnel soignant formé quitte la profession [1-3]. La principale difficulté des entreprises actives dans les soins de longue durée est de trouver suffisamment de personnel spécialisé qualifié et de le fidéliser. Des conditions de travail attrayantes constituent un facteur d'influence important pour la satisfaction, la motivation et la santé du personnel, et permettent d'augmenter les chances que les personnes qualifiées restent dans l'entreprise et plus généralement dans la profession.

Dans ce contexte, l'Office fédéral de la santé publique, la Fondation Promotion Santé Suisse et le bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS ont développé le module spécial Soins de longue durée et aide et soins à domicile de l'outil d'enquête FWS Job-Stress-Analysis et l'ont testé dans une phase pilote avec neuf entreprises

actives dans les soins de longue durée et l'aide et les soins à domicile [4].

Une grande partie des conditions cadres dans le domaine des soins est imposée de l'extérieur et ne peut pas être influencée par des dispositions individuelles (p.ex. financement des prestations). Toutefois, il existe des thèmes pour lesquels les entreprises ont une marge de manœuvre pour aménager les conditions de travail, par exemple dans les domaines de la reconnaissance et de l'aménagement du planning ou pour la gestion de résidentes et résidents au comportement problématique. C'est là qu'intervient le module spécial Soins de longue durée et aide et soins à domicile.

### Table des matières

1	Contexte	1
2	Démarche	2
3	Exemple pratique	3
4	Sources	7

L'outil d'enquête en ligne auprès des collaboratrices et collaborateurs permet aux entreprises d'effectuer une analyse précise de la situation au sein de l'organisation en collectant des informations sur les conditions de travail et le niveau de bien-être du personnel tout en garantissant un anonymat absolu.

## 2 Démarche

La mise en œuvre du module spécial Soins de longue durée et aide et soins à domicile comprend cinq étapes (voir fig. 1).

### I SENSIBILISATION

- Sensibiliser la Direction à la thématique et aux objectifs et obtenir son engagement et la garantie de son soutien.
- Clarifier les rôles (direction de projet, éventuellement groupe de projet, recours à une conseillère ou un conseiller externe).
- Définir le type d'implication des organes de l'entreprise (p.ex. Conseil de fondation, Conseil d'administration).
- Définir le déroulement du projet et choisir les interlocutrices et les interlocuteurs.
- Informer le personnel.

### II ANALYSE

- Conduire l'enquête.
- Mettre à disposition des collaboratrices et collaborateurs env. 30 minutes pour remplir le questionnaire.
- Mettre à disposition des points de contact aussi bien pour les questions techniques que pour les

questions de contenu. Encourager le personnel à poser des questions si quelque chose n'est pas clair.

- Observer le taux de réponse et informer à ce sujet.

### III CONCRÉTISATION

- Informer sur les résultats et clarifier les questions de compréhension.
- Discuter des résultats avec le personnel, définir les domaines d'action prioritaires et collecter des idées pour définir des mesures concrètes.
- Mettre l'accent non seulement sur les domaines à problème, mais aussi sur les atouts existants.

### IV MISE EN ŒUVRE

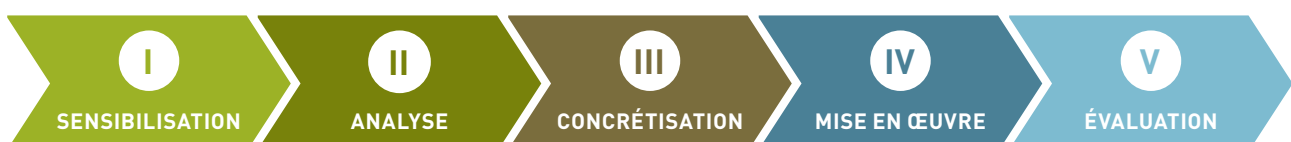
- Sélectionner un nombre raisonnable de mesures ou de projets concrets qui sont également soutenus par les collaboratrices et collaborateurs.
- Associer si possible les mesures aux processus existants.
- Définir la participation et les responsabilités.
- Définir les objectifs et la vérification des objectifs.

### V ÉVALUATION

- Coordonner et piloter les mesures.
- Définir des possibilités d'échange pour le processus d'amélioration continue.
- Après la phase définie de mise en œuvre, tirer le bilan et évaluer l'atteinte des objectifs.
- Réfléchir au processus et au changement.
- Faire une nouvelle analyse de la situation (p.ex. répéter l'enquête) et recommencer le cycle.

FIGURE 1

Mise en œuvre du module spécial Soins de longue durée et aide et soins à domicile



### **FWS Job-Stress-Analysis – outil en ligne pour la gestion de la santé en entreprise:**

FWS Job-Stress-Analysis est un outil d'enquête permettant aux entreprises de mesurer l'état de stress du personnel. Développé en 2008 par Promotion Santé Suisse en collaboration avec l'Université de Berne, l'outil en ligne est éprouvé scientifiquement.

#### **Mesure des contraintes, des ressources et de l'état ressenti par les membres du personnel:**

l'outil FWS Job-Stress-Analysis identifie les facteurs de stress à différents niveaux de l'organisation (entreprise, équipe, personnel). Il mesure autant les contraintes (facteurs pouvant causer du stress) et les ressources (facteurs de protection contre le stress) que le bien-être et la satisfaction. Sur la base de cet aperçu détaillé des facteurs de stress, les entreprises peuvent planifier et mettre en œuvre des mesures appropriées pour réduire et prévenir le stress sur le lieu de travail.

#### **Structure modulaire de FWS Job-Stress-Analysis:**

le module de base (ou le module de base version light, légèrement plus court) constitue son fondement. Il comprend les facteurs les plus importants pour décrire le stress. En outre, les entreprises ont la possibilité d'étendre l'enquête sur le plan thématique, tant avec les modules stan-

dardisés existants (cinq modules d'approfondissement) qu'avec des questions supplémentaires propres à l'entreprise. Il existe actuellement deux modules spéciaux spécifiques au secteur: un pour le domaine soins de longue durée et aide et soins à domicile et un pour les écoles.

#### **Module spécial Soins de longue durée et aide et soins à domicile:**

ce module comprend les contraintes et les ressources spécifiques aux soins et à l'accompagnement (p. ex. aménagement du planning, rationnement des soins, climat de sécurité, qualité des soins et de l'accompagnement).

**Accès et coûts:** FWS Job-Stress-Analysis est à la disposition des entreprises en version *Free* ou en version *Professional* (CHF 5.80 par personne invitée). En plus des résultats pour l'organisation dans son ensemble, la version payante permet une extension à différents niveaux de l'organisation ainsi que plusieurs vagues de sondages.

**Intéressé-e?** Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet sur [www.fws-jobstress-analysis.ch](http://www.fws-jobstress-analysis.ch) et une liste des conseillères et conseillers accrédités sur [www.friendly-workspace.ch/fr/conseil](http://www.friendly-workspace.ch/fr/conseil).

### **3 Exemple pratique**

L'exemple pratique fictif que nous utilisons ici est celui d'un EMS ou d'un home de taille moyenne. La centaine de collaboratrices et collaborateurs, dont une moitié travaillent dans les soins et l'accompagnement et l'autre moitié dans les domaines de l'administration et de la gestion du personnel, de la cuisine et des services techniques et logistiques, veillent à la qualité de vie d'environ 100 résidentes et résidents. L'exemple pratique repose sur une compilation des résultats des entreprises pilotes et des informations tirées de la littérature, et illustre la démarche adoptée pour réaliser l'enquête et élaborer des mesures. Des informations complémentaires sur l'instrument ainsi que sur le développement de mesures sont disponibles dans le guide pratique du module spécial [4].

### **1 SENSIBILISATION Engagement et préparation**

La stratégie de la responsable du personnel de l'EMS / du home consiste depuis un certain temps déjà à prêter une grande attention aux collaboratrices et collaborateurs pour accroître leur satisfaction au travail et leur motivation, et maintenir les absences et les fluctuations à un niveau bas. La responsable souhaite maintenant effectuer une analyse de la situation pour déterminer dans quelle mesure cette démarche fait ses preuves et dans quels domaines l'entreprise pourrait encore s'améliorer. Elle propose à la Direction de réaliser une enquête auprès du personnel avec FWS Job-Stress-Analysis. La Direction est déjà convaincue de l'importance de la gestion de la santé en entreprise et elle soutient non seulement la réalisation de l'enquête, mais elle assure aussi de son engagement et de son soutien

pour le développement et la mise en œuvre des mesures consécutives. Elle a conscience qu'il s'agit là d'un processus de développement de l'organisation sur le long terme.

Un groupe de pilotage de projet composé de responsables des domaines des soins et de l'accompagnement, de la cuisine ainsi que des services techniques et logistiques est constitué. Il décide que le projet doit être réalisé en collaboration avec une conseillère externe issue du pool de conseillères et conseillers en entreprise formés par Promotion Santé Suisse. La Direction approuve le budget de financement du projet (notamment les coûts liés au recours à la conseillère) et informe en outre le Conseil de fondation du projet.

Dans une prochaine étape, les modalités de déroulement du projet sont fixées (p. ex. à quelle période l'enquête peut avoir lieu et comment il convient de discuter des résultats). Enfin, l'équipe des cadres informe l'ensemble du personnel de l'enquête à venir, en lui précisant quel est l'objectif du projet et que la Direction envisage de prendre des mesures appropriées si nécessaire. Par ailleurs, elle donne des informations sur le type de questions, le caractère volontaire et l'anonymat de l'enquête ainsi que sur les personnes qu'il est possible de contacter en cas de doutes.

## II ANALYSE

### Réalisation de l'enquête

Les collaboratrices et les collaborateurs reçoivent un login et un mot de passe et s'inscrivent avec leur adresse e-mail ou leur numéro de téléphone portable. Trente minutes leur sont accordées sur le temps de travail pour remplir l'enquête sur l'un des ordinateurs professionnels, sur une tablette ou sur leur téléphone portable. Le personnel du domaine des soins et de l'accompagnement doit répondre à quelques questions supplémentaires spécifiques aux soins. Le questionnaire pour le personnel de l'administration et de la gestion du personnel, de la cuisine ainsi que des services techniques et logistiques est un peu plus court. Le groupe de pilotage a ajouté une question supplémentaire au module d'enquête concernant la satisfaction à l'égard des nouveaux principes de conduite.

Pendant les trois semaines que dure l'enquête, on entend parfois dans la salle de soins des collaboratrices et collaborateurs d'une autre langue maternelle demander ce que signifie l'un ou l'autre terme dans l'enquête. Chaque collaboratrice et collaborateur reçoit immédiatement une évaluation personnelle et des conseils individuels lorsqu'elle ou il a fini de compléter le formulaire.

Après dix jours, la responsable du personnel communique le taux de réponse et lance un nouvel appel à participer. À l'issue de la phase d'enquête, le taux de réponse est élevé et, au total, 85% du personnel a participé à l'enquête.

Les résultats peuvent être analysés d'une part pour l'entreprise dans son ensemble et, d'autre part, en fonction des différentes unités et équipes de l'entreprise. Seuls s'affichent les résultats des unités ou des équipes desquelles au moins dix personnes ont complété le questionnaire. Cela permet d'éviter de faire le lien entre une personne et les résultats.

Dans de nombreux cas, les résultats (voir figures 2 et 3) confirment l'image que la responsable du personnel avait déjà de l'entreprise. Elle se réjouit de voir que dans l'ensemble de nombreux feux sont au vert, l'entreprise ayant beaucoup de points forts et de ressources. Elle voit toutefois aussi un besoin d'action dans les domaines où le personnel éprouve du stress.

FIGURE 2

## Extrait d'exemple de résultats

## Thèmes spécifiques aux soins et à l'accompagnement

- ▲ P 61 Actes d'agression
- P 48 Aménagement du planning
- P 32 Formation continue et développement
- P 26 Climat de sécurité
- P 16 Qualité des soins et de l'accompagnement

## Ressources

- P 58 Reconnaissance générale au travail
- P 40 Marge de manœuvre
- P 20 Attitude soutenante de la supérieure ou du supérieur

## Contraintes

- ✗ P 93 Problèmes d'organisation du travail
- P 55 Incertitude liée aux tâches de travail
- P 40 Pression temporelle

## Santé et motivation

- ▲ P 66 Douleurs dorsales et lombalgies
- P 48 État global de santé
- P 39 Satisfaction générale au travail
- P 33 Épuisement

## Percentile et système de feux

Zone favorable  
(P 0-60)

Zone sensible  
(P 61-90)

Zone critique  
(P 91-100)



↑  
Votre percentile par rapport  
au groupe de référence

## Présentation des résultats

Les résultats de l'enquête sont comparés avec des **données de référence** représentatives et présentés sous forme anonyme à l'aide d'un système de feux. Plus le percentile par rapport au groupe de référence est faible, plus la valeur de l'indicateur est positive.

Le **percentile** (P) est une valeur statistique. Il indique où se situe le résultat individuel ou le résultat de l'entreprise par rapport au groupe de référence. Pour mieux comprendre, il suffit d'imaginer 100 personnes de différentes tailles, classées par grandeur, de gauche à droite. La plus petite personne de la suite est classée au percentile P 1 et la plus grande au P 100. La personne classée au P 40 est plus grande que les 39 personnes classées avant elle et plus petite que les 60 personnes classées après elle. Le percentile indique donc le RANG ou la PLACE qu'une personne ou une entreprise occupe en comparaison avec le groupe de référence (benchmark) – mais ne dit rien de la taille de la personne.

Promotion Santé Suisse garantit l'**anonymat** absolu et une **protection** complète **des données**. Les résultats ne sont communiqués que si une entreprise ou un groupe (p. ex. département, équipe ou fonction) comprend au moins 10 personnes. Les résultats individuels sont confidentiels et ne peuvent être consultés que par la personne concernée

### III CONCRÉTISATION

#### Discussion des résultats et des mesures

Dans une première étape, la conseillère externe présente les résultats aux cadres, puis à tout le personnel, et clarifie les questions de compréhension. La seconde étape consiste à discuter des résultats de manière approfondie lors de plusieurs ateliers avec le personnel. Les collaboratrices et collaborateurs définissent les principaux domaines thématiques pour le développement de l'entreprise et recueillent des idées de mesures possibles.

Lors de ces ateliers animés par la conseillère, les participantes et participants discutent par exemple des types de comportement agressif de résidentes et résidents vécus comme particulièrement contraignants, des améliorations à apporter au niveau de l'organisation du travail et de ce qui pourrait être utile pour réduire les contraintes physiques existantes. Une distinction est systématiquement faite entre les possibilités dont disposent les collaboratrices et collaborateurs sur le plan individuel et ce

qui peut être entrepris dans le cadre de l'équipe et pour l'entreprise.

La conseillère oriente toutefois aussi la discussion sur les points forts qui sont déjà nombreux dans l'entreprise et sur la manière dont les différentes équipes parviennent par exemple à assurer une qualité de soins et d'accompagnement élevée malgré les difficultés existantes. Une réflexion est également menée sur les mesures visant à renforcer la reconnaissance déjà perçue comme bonne.

**IV MISE EN ŒUVRE**  
**Mesures ciblées**

Parmi la multitude d'idées et de mesures possibles, la Direction et le groupe de pilotage définissent, avec l'aide de la conseillère externe chargée de l'animation, les mesures prioritaires suivantes qui seront mises en œuvre ces deux prochaines années:

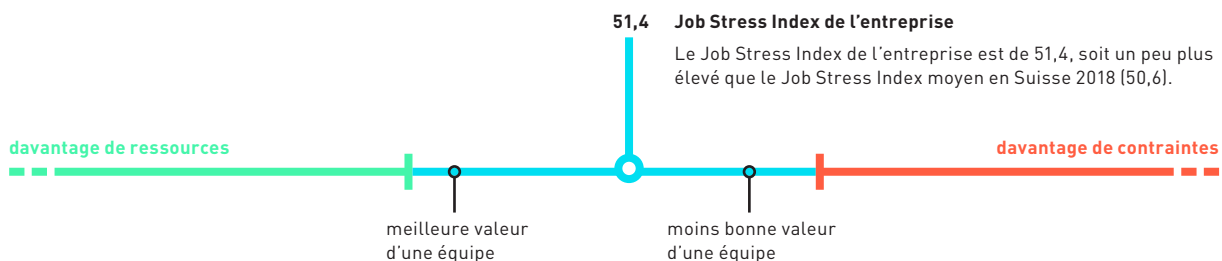
- **Organisation du travail:** introduction d'un rapport périodique sur les thèmes du jour, les arrivées, les départs, la charge de travail, etc. avec les représentantes et représentants de tous les services, de la cuisine et des services techniques et logistiques.

- **Gestion des résidentes et des résidents agressifs:** une partie du personnel suit un cours sur le thème de la gestion des agressions et transmet les nouvelles connaissances acquises lors d'une formation interne.
- **Contraintes physiques:** la participation à un cours de base ou d'approfondissement en kinesthésie est financée pour les collaboratrices et collaborateurs, qui disposent également d'un accès gratuit à la salle de sport et de musculation des résidentes et résidents.
- **Qualité des soins et de l'accompagnement:** elle doit être maintenue à un bon niveau, par exemple grâce à des discussions régulières sur les situations au sein de l'équipe.
- **Climat de reconnaissance:** la culture de la reconnaissance, qui est déjà bien présente, doit davantage être encouragée et ancrée comme un principe de conduite du personnel. Toutes les équipes discutent de ce qu'elles entendent par reconnaissance. Les cadres reçoivent une formation sur ce thème.

FIGURE 3

**Job Stress Index de l'entreprise**

Le Job Stress Index de l'entreprise est calculé sur la base des résultats de l'enquête. Il représente le rapport entre les contraintes de travail (pression temporelle, incertitude liée aux tâches de travail, problèmes d'organisation du travail, surmenage qualitatif, contraintes sociales liées à la supérieure ou au supérieur et contraintes sociales liées aux collègues) et les ressources de travail (marge de manœuvre, globalité de la tâche, attitude soutenante de la supérieure ou du supérieur et reconnaissance générale). Le Job Stress Index sert ainsi à évaluer le «niveau de stress» de l'entreprise et celui des différentes équipes. Plus le chiffre obtenu est élevé, plus la contrainte est importante en comparaison des ressources.



Le Job Stress Index de l'entreprise est de 51,4, soit un peu plus élevé que le Job Stress Index moyen en Suisse 2018 (50,6).

**Part des collaboratrices et collaborateurs**

<b>27%</b>	<b>39%</b>	<b>34%</b>
27% du personnel a plus de ressources que de contraintes et se situe donc dans la zone favorable.	Pour 39% du personnel, les ressources et les contraintes sont à l'équilibre. La situation peut toutefois rapidement basculer vers le négatif si des contraintes viennent s'ajouter ou si des ressources sont supprimées, c'est pourquoi on parle de zone «sensible».	34% du personnel a plus de contraintes que de ressources et se situe donc dans la zone critique. Les mesures visant à réduire les contraintes et à développer les ressources sont extrêmement importantes.

Les objectifs à atteindre pour chaque mesure sont définis (p.ex. meilleure gestion des agressions, diminution des absences pour douleurs dorsales). Les participantes et participants mènent aussi une réflexion sur la manière de vérifier la réalisation des objectifs (p.ex. demande ciblée lors des réunions d'équipe suite à des situations impliquant des agressions, saisie des absences dans le système de gestion des absences, organisation d'entretiens au retour).

## V

## ÉVALUATION

## Processus d'amélioration continue

Suite à la coordination de la mise en œuvre pendant deux ans par la responsable du personnel et le groupe de pilotage, un premier bilan est dressé avec la Direction: quelles améliorations concrètes l'entreprise a-t-elle apportées en ce qui concerne les conditions de travail, du personnel et du stress? Qu'est-ce qui a changé?

Lors de la discussion, on s'accorde sur le fait que les priorités ont été fixées à bon escient pour les domaines d'action, mais qu'il y a encore un potentiel d'amélioration au niveau de la mise en œuvre. Atteindre les objectifs est un processus de longue haleine. La responsable du personnel rappelle à la Direction que des changements majeurs ne sont possibles que dans une perspective à long terme. La responsable du personnel veille à ce que les collaboratrices et les collaborateurs fassent davantage attention à leur santé et à ce que l'organisation des processus de travail fasse l'objet d'une discussion plus ouverte au sein de l'entreprise. Pour analyser l'efficacité des mesures, une nouvelle enquête avec FWS Job-Stress-Analysis est prévue.

Les facteurs de succès et les obstacles suivants ont été identifiés lors de la mise en œuvre du projet:

**Facteurs de succès**

- Soutien de la conseillère externe, en particulier pour l'interprétation des résultats
- Animation externe des ateliers et de la prise de décisions afin de prioriser les mesures
- Implication du personnel dans la discussion et l'élaboration des mesures possibles

**Obstacles**

- En se focalisant sur les domaines où il y a des problèmes (feux jaunes et rouges), il y a un risque d'entrer dans une spirale négative de critiques et d'exigences. En contrepartie, il était important d'encourager la réflexion axée sur les solutions au sein du personnel et d'insister sur les ressources et les points forts existants.
- Une partie des collaboratrices et des collaborateurs ont été un peu dépassés par l'enquête. Lors de sa répétition, il faudra mieux informer le personnel et proposer un soutien encore plus ciblé lors de l'enquête.

**4 Sources**

- [1] Lobsiger, M. & Kägi, W. (2016). *Analyse du relevé structurel et calcul des indicateurs de pénurie pour le personnel de santé*. Obsan Dossier 53. Neuchâtel: Observatoire suisse de la santé.
- [2] Merçay, C., Burla, L. & Widmer, M. (2016). *Personnel de santé en Suisse. État des lieux et projections à l'horizon 2030*. Obsan Rapport 71. Neuchâtel: Observatoire suisse de la santé.
- [3] Office fédéral de la santé publique (OFSP), Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé (CDS) et organisation nationale faîtière des professions de la santé (OdASanté) (éd.) (2016). *Rapport national sur les besoins en effectifs dans les professions de santé 2016. Besoins de relève et mesures visant à garantir des effectifs suffisants au plan national*. Berne: CDS et OdASanté.
- [4] Stocker, D., Jäggi, J., Künzi, K., Goebel, S. & Zumstein, N. (2020). *Maintien du personnel qualifié dans les soins de longue durée – Pistes pour l'aménagement de conditions de travail plus attrayantes. Un guide pratique pour les EMS, les organisations d'aide et de soins à domicile ainsi que les conseillères et conseillers*. Document de travail 51. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.

## Impressum

### Éditrice

Promotion Santé Suisse

### Auteur-e-s

- Dr Désirée Stocker (direction du projet), Jolanda Jäggi, Kilian Künzi; bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA, Konsumstrasse 20, CH-3007 Berne, tél. +41 (0)31 380 60 80, info@buerobass.ch, www.buerobass.ch
- Dr Sven Goebel, Nina Zumstein; Promotion Santé Suisse

Avec le soutien des partenaires spécialisés suivants:

- Expert-e-s d'universités: Prof. Achim Elfering, Université de Berne; Dr Franziska Zúñiga, Université de Bâle
- OFSP et groupe d'accompagnement OFSP: Marianne Geiser et Claudia Kubli, CURAVIVA Suisse; Annette Grünig, Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé CDS; Ursula Ledermann Bulti et Cornelis Kooijman, Aide et soins à domicile Suisse; Maria Hodel, OFSP; Markus Maurer, Association Spitex privée Suisse ASPs; Sara Shokry, OFSP; Pierre-André Wagner, Association suisse des infirmières et infirmiers ASI
- Conseillères en entreprise: Rita Buchli, Rita Buchli GmbH; Daniela Witschi, arts of working GmbH
- Expertes pour la pratique: Marie-Rose Barben, Pflegeheim Frutigland; Claudine Bumbacher, SPITEX Berne; Henny Messerli, Alters- und Begegnungszentrum Riffenmatt; Anna Moser, Tilia Stiftung
- Révision linguistique: Tanja Guggenbühl, BASS SA; Luca Weber, Smiling GmbH

## Direction de projet Promotion Santé Suisse

Dr Sven Goebel, Responsable Développement  
Gestion de la santé en entreprise

### Durée du projet

De juin 2018 à juin 2020

### Citation

Stocker, D., Jäggi, J., Künzi, K., Goebel, S. & Zumstein, N. (2020). *Maintien du personnel qualifié dans les soins de longue durée – FWS Job-Stress-Analysis: exemple pratique pour les établissements médico-sociaux et les homes*. Feuille d'information 46. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.

### Série et numéro

Promotion Santé Suisse, feuille d'information 46

© Promotion Santé Suisse, août 2020

### Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse, Wankdorffallee 5,  
CH-3014 Berne, tél. +41 31 350 04 04,  
office.bern@promotionsante.ch,  
www.promotionsante.ch  
www.promotionsante.ch/publications