



Feuille d'information 47

Maintien du personnel qualifié dans les soins de longue durée

FWS Job-Stress-Analysis: exemple pratique pour les organisations d'aide et soins à domicile

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 une organisation d'aide et soins à domicile 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 organisations actives dans les soins de longue durée est de trouver suffisamment de personnel spécialisé qualifié et de le fidéliser, un problème que rencontrent également de plus en plus les organisations d'aide et soins à domicile.

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 des clientes et clients

Table des matières

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

difficiles. C'est là qu'intervient le module spécial Soins de longue durée et aide et soins à domicile. 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

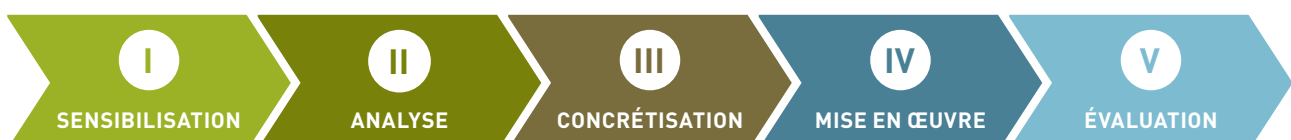
- Sélectionner un nombre raisonnable de mesures ou de projets concrets qui sont également soutenus par les collaboratrices et collaborateurs.
- Associer si possible les mesures aux processus existants.
- Définir la participation et les responsabilités.
- Définir les objectifs et la vérification des objectifs.

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 et une liste des conseillères et conseillers accrédités sur www.friendly-workspace.ch/fr/conseil.

3 Exemple pratique

L'exemple pratique fictif que nous utilisons ici est celui d'une organisation d'aide et soins à domicile de taille moyenne proposant des prestations dans les domaines des soins, de l'accompagnement et de l'aide au ménage. La centaine de collaboratrices et de collaborateurs, dont près de deux tiers travaillent dans les soins et l'accompagnement, s'occupent du bien-être d'environ 600 clientes et clients par an. 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 directrice de l'organisation d'aide et soins à domicile a conscience du fait que la satisfaction de ses collaboratrices et ses collaborateurs est très importante pour la collaboration et la constance au sein de l'équipe. Elle sait que cela se répercute également sur la satisfaction des clientes et clients. Au vu de l'augmentation des désaccords au sein des équipes ces derniers temps, elle a discuté avec les directions d'équipe pour tenter de trouver une solution. Lors de la réunion de la direction, il a été décidé d'adresser ces défis de manière systématique. Pour commencer, une analyse de la situation doit être effectuée, puis des mesures concrètes de changement seront définies sur la base des résultats.

La réalisation d'une enquête FWS-Job-Stress-Analysis auprès du personnel est envisagée. La responsable du département Gestion de la santé en entreprise assume la direction opérationnelle du projet. La directrice établit le budget des coûts avec la responsable de projets et informe le comité de ses intentions. Lui aussi assure de son engagement et de son soutien au projet.

Un conseiller de la région issu du pool de conseillères et conseillers en entreprise formés par Promotion Santé Suisse est contacté et il est convenu des coûts à payer. Ensemble, 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, les responsables d'équipe informent l'ensemble du personnel de l'enquête à venir, en précisant l'objectif du projet et en soulignant la volonté de la Direction de prendre des mesures appropriées si nécessaire. Par ailleurs, elles donnent 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 temps destiné à prendre part à l'enquête est toutefois planifié pendant les heures creuses de leur journée de travail. Les collaboratrices et les collaborateurs ont aussi la possibilité de compléter l'enquête chez eux sur leur ordinateur personnel ou leur téléphone portable et de comptabiliser ce temps comme temps de travail.

Le personnel employé dans le 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 l'aide au ménage est un peu plus court. La responsable de projet a ajouté une question complémentaire au module d'enquête concernant la satisfaction à l'égard des nouveaux véhicules d'organisa-

tion. 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 de projet communique le taux de réponse et lance un nouvel appel à participer. À l'issue de la phase d'enquête, 63% du personnel a participé à l'enquête. Le taux de réponse n'est pas autant élevé qu'espéré, mais il est suffisant pour en dégager des résultats.

Les résultats sont analysés pour l'organisation dans son ensemble et en fonction des différentes équipes. Seuls s'affichent les résultats des unités ou des équipes dans lesquelles 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 directrice avait déjà de l'organisation. Elle se réjouit que parallèlement aux défis attendus, beaucoup de feux sont au vert, l'organisation 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.

III CONCRÉTISATION

Discussion des résultats et des mesures

Dans une première étape, le conseiller externe présente les résultats aux cadres, puis à tout le personnel, et clarifie les questions de compréhension. Dans une seconde étape, une discussion approfondie sur les résultats est engagée lors de différents ateliers, les principaux domaines thématiques pour le développement futur de l'organisation sont définis et des idées pour d'éventuelles mesures sont recueillies. Lors de la discussion, le conseiller questionne de manière conséquente les collaboratrices et collaborateurs sur les possibilités existantes sur le plan individuel ainsi que sur les idées de mesures pour l'équipe et pour l'organisation.

Les ateliers ont permis de mettre en évidence de grandes différences dans le fonctionnement et les besoins des différentes équipes. La manière dont est actuellement géré l'aménagement du planning et la marge de manœuvre perçue comme très limitée sont source d'insatisfaction dans toutes les équipes. Celle-ci provoque parfois aussi des conflits ouverts ou latents au sein de l'équipe qui sont res-

FIGURE 2

Extrait d'exemple de résultats

Thèmes spécifiques aux soins et à l'accompagnement

- ▲ P 64 Aménagement du planning
- P 36 Contrainte physique
- P 30 Qualité des soins et de l'accompagnement
- P 20 Climat de sécurité
- P 15 Formation continue et développement

Ressources

- ✘ P 91 Marge de manœuvre
- P 55 Reconnaissance générale au travail
- P 35 Attitude soutenante de la supérieure ou du supérieur

Contraintes

- P 54 Contraintes sociales liées aux collègues
- P 52 Pression temporelle
- P 39 Problèmes de l'organisation du travail

Santé et motivation

- ▲ P 63 Distance psychologique
- P 49 État global de santé
- P 35 Attachement émotionnel à l'organisation
- P 34 Épuisement

Percentile et système de feux

Zone favorable
(P 0-60)

Zone sensible
(P 61-90)

Zone critique
(P 91-100)



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.

sentis comme une contrainte émotionnelle et qui expliquent pourquoi les collaboratrices et collaborateurs ont du mal à prendre de la distance avec leur travail sur un plan psychologique.

Il ressort des discussions dans les ateliers que les propositions de solutions des différentes équipes vont dans des directions totalement différentes. Cela va de la création de services partagés à une nouvelle division du travail avec une plus grande

autonomie professionnelle, en passant par la création d'un pool de personnes pouvant être déployées rapidement.

De manière générale, l'équipe est très satisfaite du climat de sécurité au sein de l'organisation. Enfin, la gestion des contraintes physiques n'est pas jugée mauvaise, mais certaines collaboratrices et collaborateurs estiment qu'elle pourrait tout de même être améliorée.

IV MISE EN ŒUVRE
Mesures ciblées

En se basant sur les idées de mesures recueillies lors des ateliers et avec l'aide du conseiller, l'équipe des cadres décide du processus à mettre en œuvre à plus long terme pour le développement de l'organisation. La priorité, dans les deux prochaines années, sera accordée aux mesures suivantes:

- **Marge de manœuvre, aménagement du planning et contraintes sociales:** pour satisfaire les besoins des différentes équipes, toutes devraient se voir confier plus de responsabilité propre et d'autonomie. Dans une première phase, cela concerne par exemple l'aménagement du planning ainsi que la définition de règles claires et transparentes pour la prise en compte des souhaits de vacances. De même, à partir de maintenant, la répartition de la gestion des nouvelles clientes et clients s'effectuera elle aussi au sein de l'équipe. Par ailleurs, toutes les équipes sont chargées d'élaborer des solutions pour mieux

gérer les tensions et définir une culture des conflits plus ouverte et constructive.

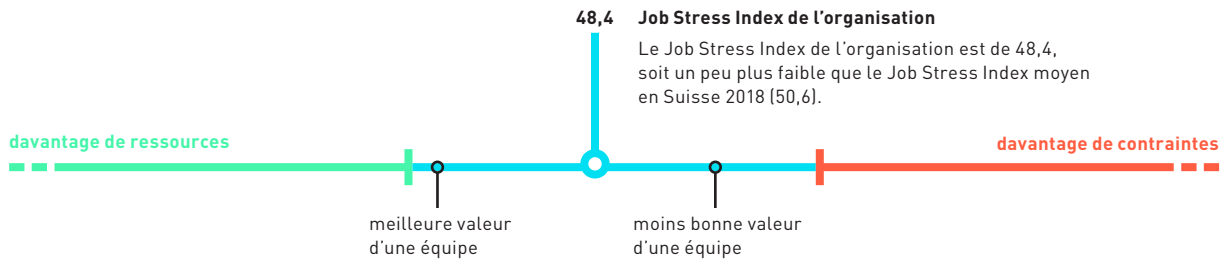
- **Contraintes physiques:** lors d'une formation continue interne avec un médecin du travail et un ergothérapeute, le personnel d'aide et soins à domicile apprend comment protéger sa santé dans les logements des clientes et clients qui ne sont pas toujours aménagés de manière optimale. Les collaboratrices et collaborateurs s'exercent également à mener des discussions avec les proches pour les encourager à se procurer le matériel auxiliaire approprié.
- **Climat de sécurité:** le bon niveau dans ce domaine doit être maintenu en discutant régulièrement des cas au sein de l'équipe et en développant le système de gestion des erreurs.

Des objectifs concrets sont définis pour toutes les mesures (p. ex. meilleure gestion des conflits, communication du planning à temps, diminution des absences liées à des contraintes physiques). Les parti-

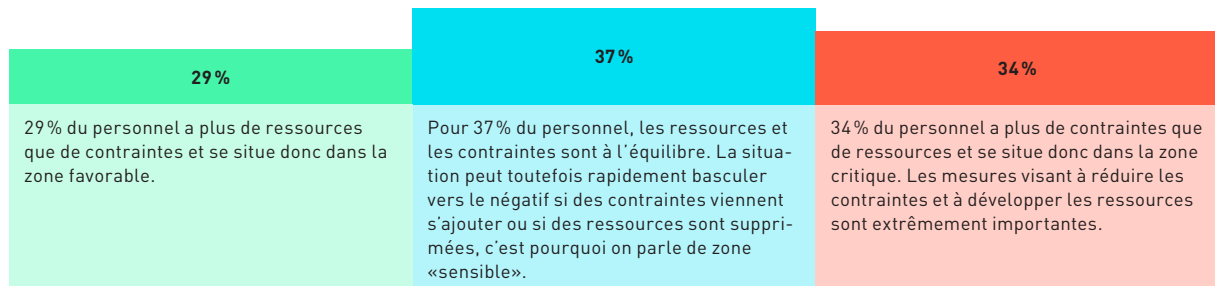
FIGURE 3

Job Stress Index de l'organisation

Le Job Stress Index de l'organisation 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'organisation et celui des différentes équipes. Plus le chiffre obtenu est élevé, plus la contrainte est importante en comparaison des ressources.



Part des collaboratrices et collaborateurs



cipantes et participants mènent aussi une réflexion sur la manière de vérifier la réalisation des objectifs (p.ex. demande ciblée dans les réunions d'équipe après des situations de conflits, saisie des absences dans le système de gestion des absences, organisation d'entretiens au retour).

V ÉVALUATION Processus d'amélioration continue

Pendant près de deux ans, la responsable de projets coordonne la mise en œuvre des mesures. Un premier bilan est ensuite dressé avec l'ensemble du personnel: quelles améliorations concrètes l'organisation a-t-elle apportées? 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. Tout le monde reconnaît que l'ambiance de travail est plus constructive au sein de l'organisation. Atteindre les objectifs est un processus de longue haleine. Pour analyser l'efficacité des mesures, une nouvelle enquête avec FWS Job-Stress-Analysis est prévue. La directrice rappelle à la Direction, aux responsables d'équipe et au comité que des changements majeurs ne sont possibles que dans une perspective à long terme.

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

Facteurs de succès

- Soutien du conseiller externe pour l'interprétation des résultats, l'animation des ateliers et la priorisation des mesures
- Implication du personnel dans la discussion et l'élaboration des mesures possibles

Obstacles

- Le taux de retour de l'enquête est relativement faible. Les résultats ne sont donc pas suffisamment étayés.
- 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.

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 organisations d'aide et soins à domicile*. Feuille d'information 47. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.

Série et numéro

Promotion Santé Suisse, feuille d'information 47

© 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