



Best Practice «Maintien du personnel qualifié dans les soins de longue durée»

«Dans le domaine des soins, des emplois attrayants sont recherchés»

Satisfaction élevée du personnel grâce à la gestion de la santé en entreprise (GSE) au sein de Spitex Kriens

Vivre chez soi le plus longtemps possible est le souhait de la plupart des personnes âgées. Souvent, cela n'est possible que grâce aux services d'aide et de soins à domicile. Le travail de Spitex dans le domaine des soins et de l'accompagnement est dès lors important et valorisant, mais aussi exigeant sur le plan physique et psychique. Avec le module spécial GSE pour soins de longue durée stationnaires et ambulatoires par les organisations d'aide et de soins à domicile, Spitex Kriens (LU) souhaite soutenir encore mieux ses collaboratrices et collaborateurs à l'avenir afin de fidéliser, également à long terme, son personnel qualifié grâce à des conditions de travail attrayantes.

Les résultats du sondage réalisé auprès des membres du personnel de Spitex Kriens fin 2018 avec le nouveau module spécial de Promotion Santé Suisse, spécialement axé sur les défis dans le domaine des soins stationnaires de longue durée et de l'aide et des soins à domicile, ont été extrêmement réjouissants. Non seulement la satisfaction des membres du personnel vis-à-vis de leur employeur était étonnamment élevée, mais il est également apparu que Spitex Kriens se portait très bien comparé à d'autres établissements de soins. Pia Küttel, responsable Qualité et Formation et membre de la Direction de Spitex Kriens, déclare à ce propos: «Nous avons déjà l'impression que dans l'ensemble, notre personnel se sentait bien chez nous. Mais c'est tout autre chose que d'en avoir la confirmation noir sur blanc.» Le bon résultat de ce sondage a également permis de relativiser certaines préoccupations. La raison pour laquelle Spitex Kriens avait, à l'époque, décidé d'intervenir avec le module spécial de Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis, était l'augmentation des absences. Avec des mesures simples et grâce aux

ressources disponibles, des améliorations ont pu être obtenues rapidement.

«Les retours positifs nous encouragent à maintenir le niveau actuel, voire à le dépasser.»

Pia Küttel, responsable Qualité et Formation et membre de la Direction de Spitex Kriens

Spitex Kriens s'efforce depuis longtemps d'offrir à son personnel des conditions de travail attrayantes, particulièrement importantes dans le domaine exigeant des professions de soins. Ainsi par exemple, afin de permettre de mieux concilier vie professionnelle et familiale, le service de jour est clairement séparé du service du soir, ce dernier étant assuré par les collaboratrices et collaborateurs qui privilégient ce service. Pour le service de nuit, en revanche, il est fait appel à une autre organisation en externe, ce qui libère le personnel fixe des postes de nuit. De nombreuses possibilités de formation continue contribuent à la satisfaction des membres du personnel au même titre que l'estime qui leur est témoignée et les échanges ouverts.

Identifier les défis et définir des mesures ensemble

Une analyse approfondie de la situation et une comparaison avec d'autres entreprises peuvent être très instructives. Les résultats ne constituent cependant que le début d'un processus GSE. Selon Pia Küttel, les prochaines étapes, au cours desquelles le sondage serait analysé et, à partir de là, des mesures définies et mises en œuvre, sont tout aussi importantes. Le résultat du sondage ainsi que les mesures possibles ont été discutés à la fois au sein de la Direction et lors d'une rencontre des cadres, en tenant compte de l'expérience des responsables d'équipe. Les différentes approches de solution ont ensuite été discutées une nouvelle fois dans les équipes et adaptées si nécessaire. Les résultats du sondage ont constitué une base de départ idéale pour discuter des contraintes existantes et de possibles allègements. Outre la pression temporelle chronique, la capacité d'auto-organisation fait aussi partie des défis quotidiens dans le secteur de l'aide et des soins à domicile, estime Pia Küttel. Le personnel de Spitex se déplace généralement seul et doit faire preuve d'une grande flexibilité en matière de planification et de coordination. Le travail exige également de vastes connaissances techniques pour répondre aux exigences très diversifiées en matière de soins. L'une des attentes principales exprimées dans le sondage a été le souhait d'une plus grande cohésion. La direction de Spitex Kriens a répondu à ce besoin en organisant régulièrement des événements d'entreprise, par exemple des rencontres autour d'un risotto ou de grillades. Par ailleurs, les canaux de communication informels ont été élargis. Pour Pia Küttel, l'intégration de tous les membres du personnel est la seule façon d'obtenir une amélioration durable: «Les équipes ont beaucoup apprécié la possibilité de discuter et de planifier des mesures ensemble, dans le cadre d'ateliers. De plus, la direction de l'entreprise ne risque ainsi pas, malgré des idées bien intentionnées, de perdre de vue les besoins réels de son personnel.» Il importe toutefois de faire comprendre dès le départ aux membres du personnel que l'objectif de tout le processus est leur bien-être. Le taux de retour exceptionnellement élevé du sondage (92,8%) montre que cela a manifestement été le cas.

Un rapport d'égal à égal comme base d'une collaboration de confiance

L'approche participative du module spécial a sans nul doute contribué à ce que les mesures prises aient déployé leurs effets, déclare Pia Küttel. Elle cite à cet égard l'exemple des entretiens de retour suite à des absences prolongées ou régulières, qui viennent d'être introduits récemment. Elle souligne expressément qu'il ne s'agit pas ici de réaliser des contrôles, mais d'apprendre comment vont les membres du personnel et ce qui les préoccupe. L'employeur pourrait ainsi apporter son soutien lorsque cela est nécessaire. L'approche est en réalité la même que celle adoptée par Spitex Kriens pour ses clientes et clients: bien écouter, identifier les besoins et les problèmes existants et réagir en conséquence.

D'autres mesures concernent des optimisations dans l'organisation du travail, par exemple planification électronique du travail et planification prospective du personnel. Par ailleurs, de nouvelles tablettes haut de gamme permettent aux membres du personnel de consulter les plans de soins et d'accéder aisément aux nouveautés importantes ou à d'autres informations utiles. Parmi les autres conséquences de l'intervention, on peut mentionner les études de cas régulières, une transparence maximale de salaires, l'intégration des responsables des équipes soignantes dans les processus décisionnels ainsi que les offres visant à prévenir les troubles somatiques, par exemple les conseils kinesthésiques.

«Les échanges réguliers entre la direction et la base exigent du temps, qui doit être soigneusement planifié.»

Afin d'identifier le plus tôt possible les problèmes émergents, la direction de Spitex Kriens recherche encore davantage aujourd'hui l'échange avec les membres du personnel. Pour ce faire, elle va activement à leur rencontre, pose des questions et est à l'écoute. Si nécessaire, un membre de la direction participe aux réunions d'équipe. À l'inverse, les collaboratrices et les collaborateurs peuvent à tout moment et en toute simplicité faire part de leurs préoccupations aux responsables d'équipe ou à la direction. Le principe qui prévaut ici est celui du rapport d'égal à égal. Pour permettre à la direction de disposer de ressources suffisantes, l'équipe dirigeante a été renforcée par un poste supplémentaire.

Rester en mesure de faire face à de nouveaux défis

Pia Küttel est consciente du fait qu'un travail continu est nécessaire pour maintenir à un niveau élevé la satisfaction du personnel ainsi que les ressources disponibles. C'est maintenant, durant la pandémie de coronavirus, que la mise en œuvre est plus difficile. Par conséquent, il convient de rechercher sans cesse de nouvelles possibilités pour soutenir encore mieux les membres du personnel dans cette situation exigeante. Cela est d'autant plus vrai qu'avec l'ouverture du deuxième site fin janvier, l'entreprise et le personnel seront déjà confrontés à de nouveaux défis. Pia Küttel est convaincue que grâce à une bonne cohésion au sein de l'entreprise, l'organisation Spitex Kriens est bien armée pour les relever.

Spitex Kriens

Spitex Kriens comprend deux sites et emploie environ 100 collaboratrices et collaborateurs, sept personnes en apprentissage et quatre étudiantes et étudiants. Les équipes soignantes et d'accompagnement de Spitex Kriens effectuent environ 280 visites par jour et accompagnent mensuellement quelque 590 clientes et clients. L'objectif est de promouvoir une vie autonome à la maison aussi longtemps que cela est possible et souhaité par les personnes concernées.

Module spécial «Soins de longue durée et aide et soins à domicile»

La fondation Promotion Santé Suisse a développé, en collaboration avec l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) et le bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS, un outil d'enquête, qui se base sur Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis, disponible en ligne. Le module spécial «Soins de longue durée et aide et soins à domicile» tient compte des problématiques spécifiques au domaine des soins telles que les ressources en personnel, la planification du service, la qualité des soins et de l'accompagnement, le rationnement des soins, la gestion des agressions ainsi que la formation continue et le développement.

Les deux associations faitières, Curaviva et Spitex, soutiennent l'offre et sa diffusion. Le nouveau module spécial est disponible gratuitement sur inscription jusqu'à fin mai 2021 pour les organisations actives dans les soins de longue durée et l'aide et soins à domicile. De plus, Promotion Santé Suisse apporte aux établissements un soutien financier plafonné à 6000 francs pour l'accompagnement par une conseillère accréditée ou un conseiller accrédité (inscription requise d'ici fin mars 2021).

Promotion Santé Suisse

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs. En vertu de son mandat légal (art. 19 de la loi sur l'assurance-maladie), elle initie, coordonne et évalue des mesures destinées à promouvoir la santé. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, une contribution mensuelle de 40 centimes en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs-maladie pour le compte de la fondation.