

Colloque Aquavies

Accompagnement personnalisé du binôme managérial à travers le projet « sentiment d'appartenance »

Mme Camille Rombaut : DRH adjointe

Mme Antonia Altmeyer Figuiere: psychologue clinicienne

Qualité de Vie au Travail à l'Hôpital Nord Franche-Comté

L'HNFC est engagé dans une politique de qualité de vie au travail et en a fait une priorité, notamment en recrutant une gestionnaire bien-être.

L'élaboration du projet d'établissement 2024-2029 a été l'occasion de définir la politique QVT.

Un questionnaire sur les attentes des professionnels vis-à-vis de la QVT a été diffusé en avril 2023, ainsi qu'un appel à volontaire pour constituer un COPIL QVT.

Les résultats du questionnaire ont permis de définir 5 axes de travail:

- La santé mentale
- Le management
- La communication entre les professionnels
- Le bien-être
- La conciergerie

Groupe management et projet sentiment d'appartenance

Un groupe de travail pluridisciplinaire

- :
- IDE
 - AS
 - OS
 - psychologues
 - gestionnaire bien-être
 - cadres de santé
 - DRH



1^{er} étape Réflexions initiales

- Le groupe a repris la suite des groupes de travail sur le management participatif issu du projet social d'établissement.
- L'objectif de départ était de favoriser la mise en place systématique des staffs pluriprofessionnels dans l'ensemble des services. En effet le constat a été fait qu'après la crise COVID, les staffs pluriprofessionnels ont repris de manière hétérogène selon les services.
- Pour que ces staffs se déroulent de manière optimale, un certain nombre de pré requis sont nécessaires (volonté du binôme managérial, intérêt du point de vue des agents...)
- L'approche choisie du groupe repose sur le sentiment d'appartenance au service.

1^{er} étape Réflexions initiales

Le groupe a défini le sentiment d'appartenance comme suit:

« Le sentiment d'appartenance implique directement le bonheur au travail des équipes. Il se construit peu à peu grâce au partage de mêmes valeurs ou par la fixation d'objectifs communs. Il permet de forger son identité, de donner le meilleur de soi-même et d'être fier(e) de faire partie de cette équipe »

Le sentiment d'appartenance au service implique un sentiment de fierté, de valeurs communes dont doit découler un sentiment de solidarité, d'entraide et d'une volonté de communiquer au mieux et ce pour permettre la meilleure prise en soin possible des patients.

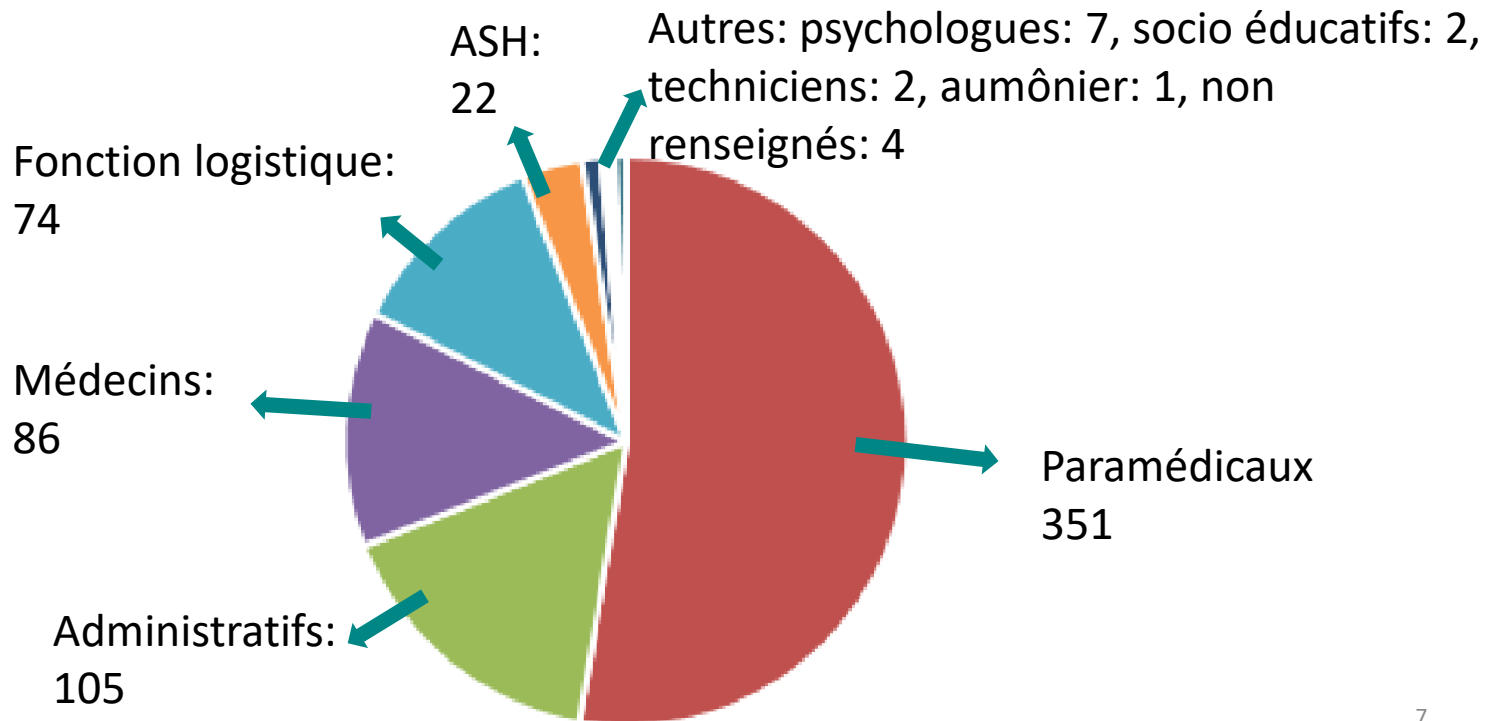
Le groupe a présumé que le sentiment d'appartenance au service permet un bien-être accru des professionnels et donc un environnement favorable aux staffs pluriprofessionnels.

Un questionnaire relatif au sentiment d'appartenance a été diffusé en mars 2024 à l'ensemble des professionnels de l'établissement.

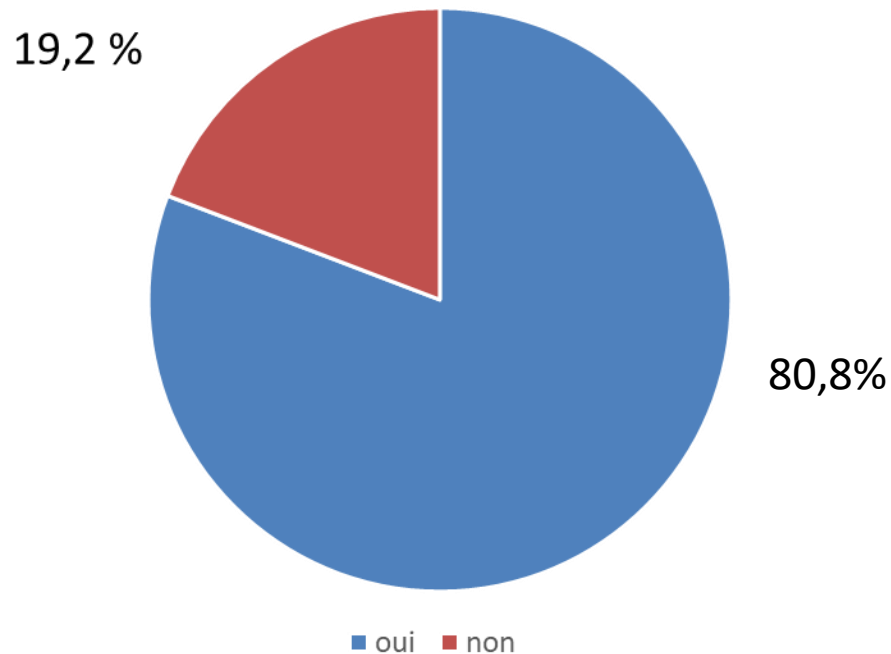
2^e étape Proposition questionnaire + analyse des réponses

- Près de 700 réponses, soit 20% des effectifs
- 95% des services ont participé
- Bonne représentativité des métiers des répondants

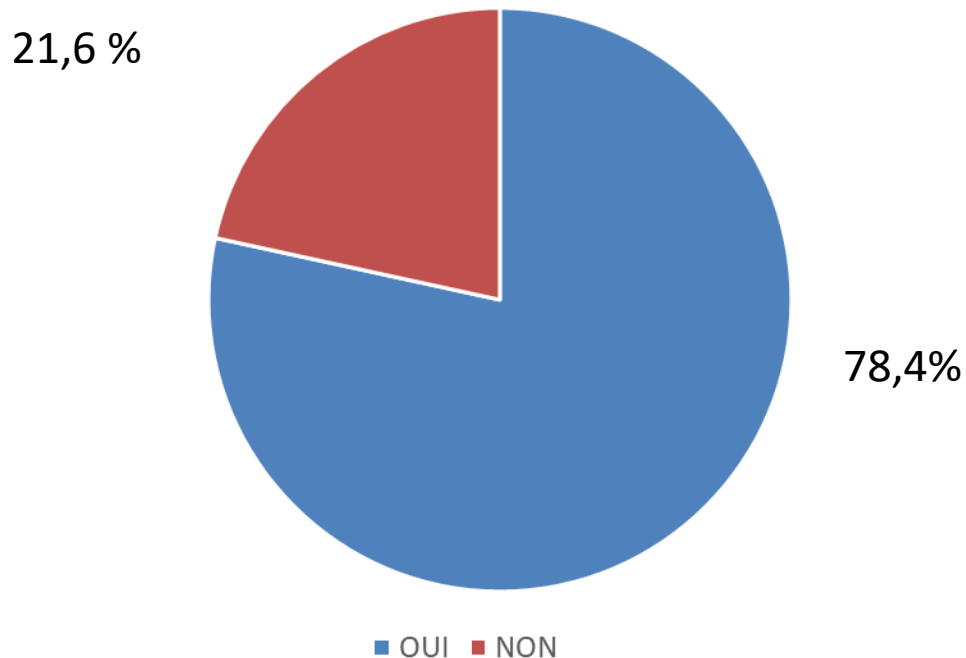
Représentativité des répondants:



Avez-vous choisi de travailler dans ce service?



Avez-vous un sentiment d'appartenance à votre service?



Causes exprimées d'un bon sentiment d'appartenance

A word cloud illustrating the causes of a good sense of belonging. The words are arranged in a roughly circular shape, with 'Bonne entente' being the largest and most central. Other prominent words include 'Bonne intégration', 'Amour du métier', and 'Travail d'équipe'. Smaller words like 'Bonne organisation', 'Cohérence au travail', 'Reconnaissance', 'Bienveillance', 'Se sentir à l'aise', and 'Bonne ambiance' are also present.

Bonne ambiance
Travail d'équipe
Bonne organisation
Bonne intégration
Se sentir à l'aise
Bonne entente
Amour du métier
Cohérence au travail
Reconnaissance
Bienveillance

Causes exprimées d'un mauvais sentiment d'appartenance

Mauvaise prise en charge patient

Mauvaise ambiance

Manque de communication

Manque de reconnaissance

Absence de travail d'équipe

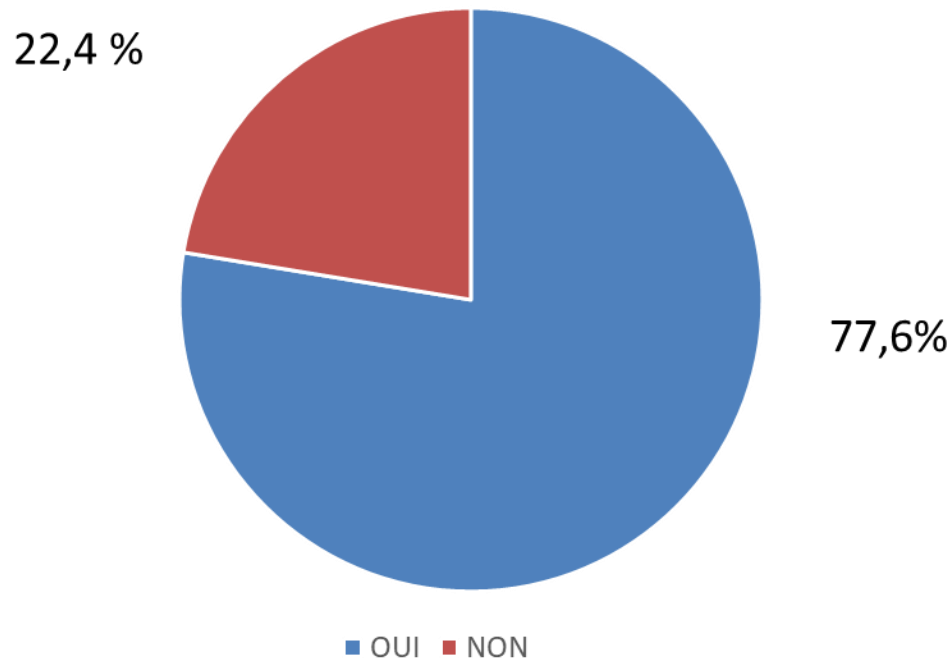
Pas de choix du service

Pas de service attitré

Travail isolé

Charge de travail

Vous sentez vous bien dans votre service?



Causes exprimées d'un bien-être dans le service

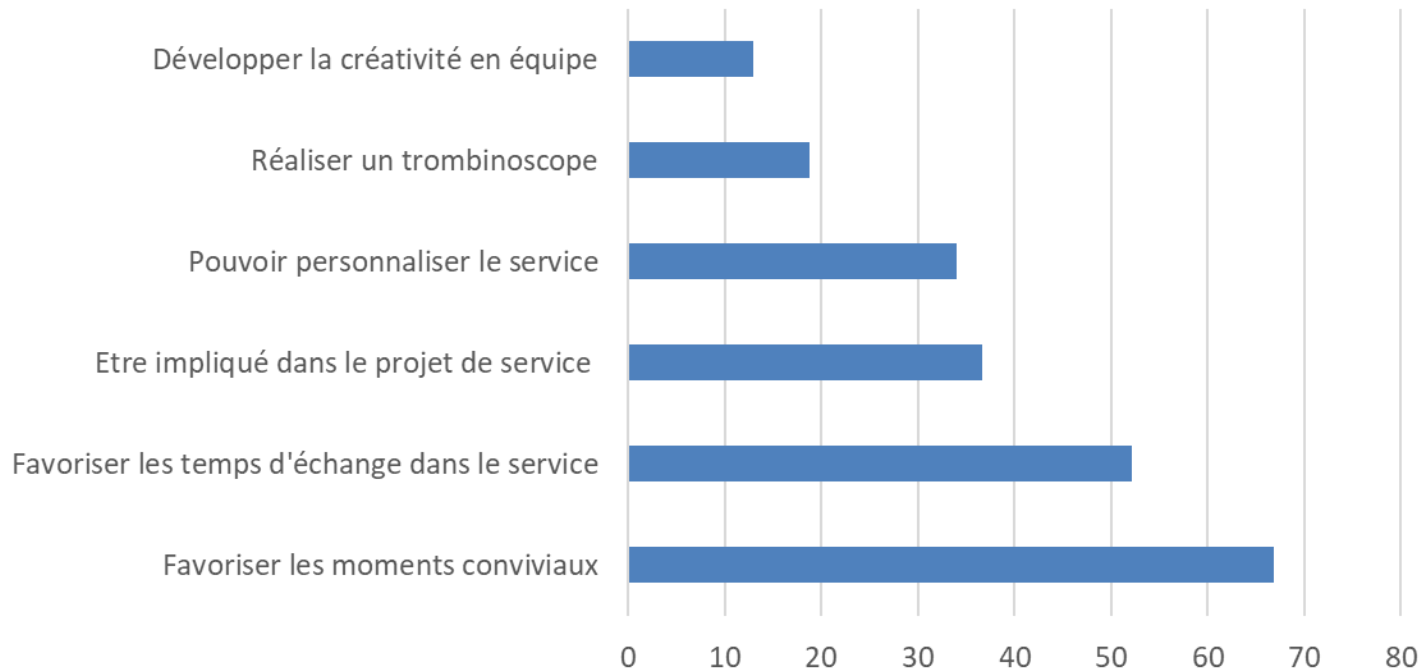
A word cloud of factors contributing to service well-being. The words are arranged in a vertical stack, with some overlapping. The colors are green and olive green. The font is a serif typeface.

Continuité des soins
Bon cadre de santé
Entraide
Travail d'équipe
Locaux
Formation
Bonne entente
Métier diversifié
Bonne intégration
Équipe dynamique

Causes exprimées d'un mal être dans le service

Moyens matériels insuffisants
Manque d'effectif
Mauvaise communication
Manque de reconnaissance
Surcharge de travail
Mauvaise ambiance
Impression d'être maltraitant
Pression hiérarchique
Spécificités du service non respectées
Service lourd

Propositions pour améliorer le sentiment d'appartenance:



3^e étape : Rencontre des services

- L'objectif du questionnaire était d'identifier des services pouvant bénéficier d'un accompagnement personnalisé par des binômes issus du groupe de travail QVT
- 10 services ont été sélectionnés pour être accompagné par le groupe sur le sentiment d'appartenance
- La sélection des services s'est opérée sur les critères suivant: taux de réponse au questionnaire, problématique soulevée, représentativité des spécialités médicales, représentativité des sites
- Ont été sélectionné aussi bien des services avec des retours positifs que des services ayant des retours moins positifs. L'objectif était de ne pas stigmatiser les services identifiés et de mettre en valeur des pratiques qui fonctionnent.
- L'ensemble des services ont été rencontrés en décembre 2024 et janvier 2025. Était convié à cette réunion: la cadre, le médecin du service, la cadre de pôle. Majoritairement le binôme managérial était présent lors de ces échanges.

3^e étape : Rencontre des services

Retours majoritairement positifs, le binôme managérial a apprécié la démarche et l'aide apportée par le groupe. L'analyse du questionnaire du service et l'échange avec le binôme ont permis de dégager à chaque fois un axe majeur de travail.

Les axes identifiés:

- Améliorer la communication au sein du service
- Valoriser les bonnes pratiques de cohésion d'équipe
- Stabiliser les équipes et renforcer les moments conviviaux
- Améliorer la Communication et le Management
- Retrouver de la cohésion et un état d'esprit positif
- Sécuriser les pratiques et retrouver du sens
- Reconnaissance (x 4)

On constate que la thématique de la reconnaissance du travail réalisé, des projets menés, à la fois par l'institution, la direction et le binôme managérial est un élément majeur pour permettre la construction d'un sentiment d'appartenance, au service dans un premier temps, et à l'établissement dans un second temps.

3^e étape : Rencontre des services

Plusieurs plans d'actions ont déjà été identifiés:

- Formation collective sur la communication non violente à l'échelle de l'ensemble du service
- « Jumelage » entre deux services afin de partager les bonnes pratiques
- Mettre en avant les bonnes pratiques et les projets lors de la semaine Qualité de Vie au Travail
- Fédérer autour d'un projet commun en proposant un projet d'engagement collectif à l'échelle du service
- Yoga du rire
- Relance du questionnaire car le service a complètement changé depuis mars 2024

4^e étape : bilan et perspectives

- Binôme cadre chef de service:
 - A été constaté que si le binôme fonctionne (même valeur, même vision, communication facile), les pré-requis sont remplis pour mettre en œuvre des actions relatives à la qualité de vie au travail et à la mise en œuvre d'action.
 - À l'inverse lorsque le binôme managérial ne semble pas fonctionner (différence de vision, absence de l'un des membres du binôme etc...) le groupe de travail a assez peu de leviers pour inciter à la mise en œuvre d'actions concrètes. On constate également au sein du service davantage de problématique de communication et de management et en ressort des besoins de temps de partage et de projets en commun
- Objectifs 2025 : mettre en œuvre pour chaque service à minima 1 action
- Objectifs 2026: réaliser le bilan des actions mises en œuvre et sélectionner au préalable 10 autres services pour les accompagner

Conclusion

« La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines. »

Antoine de Saint-Exupéry, Terre des Hommes (1938)





Hôpital Nord Franche Comté – 100 route de Moval / 90400 TRÉVENANS

Suivez l'HNFC sur

