



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

«Nous pouvons influencer le bien-être des collaboratrices et des collaborateurs»

Gestion de la santé en entreprise dans les soins à domicile de la fondation Alterswohnungen der Stadt Zürich

Les professions de soins et d'accompagnement sont physiquement et psychiquement exigeantes. Horaires de travail irréguliers, manque d'effectifs, pression temporelle ou frustration face à l'apparente diminution progressive des relations interpersonnelles dans les soins peuvent doucher l'enthousiasme initial pour ce métier chez le personnel soignant. Tout cela provoque un taux de fluctuation élevé dans le domaine des soins. La situation est particulièrement préoccupante en matière de soins de longue durée et d'aide et de soins à domicile, où la demande de personnel qualifié va encore s'accroître à l'avenir, compte tenu de l'évolution démographique. La fondation Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW, fondation du logement pour personnes âgées de la ville de Zurich) entend briser ce cercle vicieux en misant sur une gestion de la santé en entreprise (GSE) durable au sein de son propre département de soins à domicile.

La fondation Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW) achevait une phase de restructuration en 2018, quand elle a remarqué qu'il lui fallait manifestement se préoccuper davantage de la santé de son équipe d'aide et de soins à domicile. Alors qu'on avait atteint un très bon niveau en termes d'efficacité, force était de constater la hausse simultanée des fluctuations d'effectifs et une insatisfaction grandissante, allant jusqu'à la résignation, chez les collaboratrices et les collaborateurs. En effet, les collaboratrices et les collaborateurs étaient préoccupés par une vague de nouveautés et de changements incompréhensibles à leurs yeux, qui venaient s'ajouter aux défis existants.

Identification du besoin d'intervention concret grâce au module spécial «Soins de longue durée et aide et soins à domicile»

La direction de la SAW prit donc la décision d'entreprendre quelque chose en faveur de la santé psychique et de la motivation de son personnel. À cette époque, la fondation Promotion Santé Suisse était précisément à la recherche d'entreprises-tests pour le module spécial «Soins de longue durée et aide et soins à domicile» qu'elle venait d'élaborer. Ce module complète l'outil d'enquête existant Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis. Tout particulièrement orienté vers les défis dans le domaine des soins de longue durée et de l'aide et des soins à domicile, il soutient les établissements de soins dans l'analyse de leurs conditions de travail et de l'état de santé de leurs collaboratrices et collaborateurs, afin d'en déduire des mesures et de les mettre en œuvre. L'objectif est d'identifier les domaines

dans lesquels l'introduction de mesures propres à l'entreprise est susceptible d'augmenter la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs et de favoriser leur santé.

«L'approche participative à long terme de cet instrument GSE nous a convaincus d'emblée», affirme Andreas Dreier, responsable du département Aide et soins à domicile de la SAW. «Il était clair pour nous qu'un dirigeant à son bureau ne pouvait pas arrêter des mesures à même de provoquer un vrai changement. Nous tenions à ce que toutes nos collaboratrices et tous nos collaborateurs puissent s'exprimer.» Donc, chacune et chacun, à tous les échelons hiérarchiques, devait pouvoir participer à un sondage. Le premier défi de taille a d'ailleurs consisté à en convaincre une bonne part du personnel. «Pas de nouveau quelque chose!», «Le travail devrait plutôt diminuer, pas toujours augmenter!», voici quelques-unes des objections exprimées à cette occasion par les personnes concernées. Ces craintes étaient non fondées, puisque le sondage serait anonyme et considéré comme du temps de travail pour l'ensemble des équipes d'aide et de soins à domicile. La base a également été associée aux étapes suivantes du processus: les résultats du sondage ont permis de formuler diverses mesures, qui ont ensuite été discutées au niveau des équipes. Les retours des équipes ont été à nouveau intégrés dans les décisions en faveur ou contre certaines des mesures envisagées. Le processus a été accompagné de bout en bout par une professionnelle ou un professionnel de Promotion Santé Suisse.

La clé d'un bon climat de travail réside dans une culture d'entreprise favorisant une communication ouverte

Le sondage a mis en lumière des aspects attendus, mais aussi inattendus: outre la question du salaire, les assurances sociales ont été un thème souvent évoqué. Des entretiens individuels ont finalement montré que l'insatisfaction liée à la rémunération et aux assurances sociales reposait bien souvent sur des informations ou des comparaisons erronées. Les clarifications portant sur les facteurs déterminants pour le calcul du salaire et des contributions aux assurances sociales, la présentation des fourchettes salariales et, également, des comparaisons avec d'autres établissements ont permis à un nombre important de collaboratrices et de collabo-

rateurs d'adopter une attitude positive à l'égard de leur travail et d'éprouver davantage de satisfaction à l'exercer.

*«Toute une série de facteurs déterminants pour les conditions de travail trouve son origine à l'extérieur. En tant qu'établissement, nous n'avons aucune prise sur la pression temporelle, par exemple. En revanche, ce que nous pouvons influencer, c'est le bien-être de nos collaboratrices et collaborateurs.»
(Andreas Dreier, responsable du département Aide et soins à domicile de la SAW)*

La leçon la plus importante à tirer de cette situation est qu'une communication claire et transparente, associée à une culture d'entreprise ouverte et respectueuse, sont essentielles à la satisfaction au sein des équipes et au-delà. Dans ce domaine, les responsables, en particulier, doivent conserver un œil critique sur leur manière d'exercer leur rôle. Andreas Dreier souligne qu'un changement de culture ne se produit pas du jour au lendemain, mais s'accompagne d'un processus de développement au long cours. La SAW adopte à cet égard plusieurs approches. Afin que les collaboratrices et les collaborateurs se sentent mieux informés, décision a été prise de miser sur une solution propre à tout l'établissement, sous la forme d'un outil d'information en ligne. De plus, les échanges avec les collaboratrices et les collaborateurs sont aujourd'hui plus ciblés et actifs. À cet effet, le responsable du département Aide et soins à domicile et sa suppléante visitent régulièrement les quatre sites principaux. «Les discussions informelles et souvent spontanées que nous avons sur place, lors de la pause-café, notamment, nous en apprennent beaucoup sur l'état d'esprit ambiant et nous permettent de réagir rapidement en cas de problèmes.»

Un investissement à long terme dans la santé des collaboratrices et des collaborateurs porte ses fruits

Les mesures supplémentaires mises en œuvre dans le cadre du module spécial GSE englobent notamment un nouveau système d'archivage simplifié ou une offre de massage hebdomadaire financée aux deux tiers par l'entreprise. Une des attentes qui a à la fois surpris et réjoui Andreas Dreier portait sur le

badge des collaboratrices et collaborateurs. Aujourd'hui, l'aspect de ce badge est lié à l'établissement et symbolise visuellement vers l'extérieur l'appartenance de son titulaire à l'entreprise.

La réussite de l'intervention est confirmée non seulement par les commentaires des collaboratrices et des collaborateurs, mais aussi par une meilleure ambiance dans l'établissement. En dépit d'un regain d'exigences liées à un processus de numérisation interne, des collaboratrices et collaborateurs de longue date ont pu être conservés. Andreas Dreier a la conviction que l'attachement du personnel à l'entreprise est plus solide aujourd'hui qu'il n'y a encore deux ans.

«Cela me semble tout naturel que les employées et les employés préfèrent travailler dans un établissement qui prend en considération leur santé et leur bien-être.»

On remarque l'importance d'un bon climat de travail principalement dans des situations difficiles comme l'actuelle pandémie de coronavirus: «La manière dont chacune et chacun s'investit est impressionnante, de même que la solidité de la cohésion ambiante.»

Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW)

La fondation du logement pour personnes âgées de la ville de Zurich construit et loue à des personnes à partir de 60 ans des logements bon marché et adaptés aux personnes handicapées à Zurich. Grâce à son propre service d'aide et soins à domicile, la SAW peut fournir à ses résidentes et résidents, outre des prestations au quotidien, également des services supplémentaires dans les domaines de la santé et du ménage.

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 l'outil d'enquête 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 d'exigences spécifiques dans le domaine des soins telles que les ressources en personnel, la planification du service, la qualité des soins et 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.