

GAGNER LE PARI DE LA PRESENCE AU TRAVAIL!

Mémo
Bonnes
Pratiques

 **ELSAN**
Notre Santé autrement



business
performance
consulting

HR
performance

Ce qui a été observé sur les sites à faible absentéisme

Le lien et la proximité avec les salariés

- Présence quotidienne sur le terrain, porte ouverte
- Réunions d'échanges
- Accueil des nouveaux arrivants
- Communication

Une gestion proactive et forte des arrêts

- L'organisation en amont des remplacements : pools, etc.
- L'anticipation des arrêts avant qu'ils se produisent
- L'accompagnement du salarié pendant l'arrêt
- L'accompagnement au retour du salarié

Une équipe managériale soudée

- Des réunions régulières
- Un discours commun
- Une gestion au niveau de l'équipe de nombreuses problématiques
- Une entraide entre les équipes (remplacements, etc.)

La capacité à adresser les sujets difficiles et à être ferme si nécessaire

- Les réorganisations internes si nécessaire : mobilité de certains cadres, etc.
- La capacité à demander un contrôle médical pour un arrêt abusif
- La capacité à licencier si nécessaire

Le Sens donné à l'action

- Le projet d'entreprise et sa communication
- La capacité à faire participer les salariés à ce projet, à les en rendre responsable, chacun à son niveau
- La reconnaissance des salariés dans la démarche portée autour de ce projet

La capacité à intégrer totalement les médecins dans le projet d'établissement et à gérer leurs comportements vis-à-vis des équipes

- L'implication des médecins dans le projet d'établissement
- Le recadrage des comportements inadaptés
- La limitation des arrêts des salariés de l'établissement par ses médecins

LES BONNES PRATIQUES DE LA PREVENTION DE L'ABSENTEISME

Donner du sens

Ouvrir des perspectives d'avenir aux collaborateurs, renforcer leur engagement vis à vis de l'établissement et susciter leur confiance

Créer du lien

Par une présence terrain régulière, renforcer le lien avec les salariés, identifier les problèmes et faire passer les messages

Piloter l'absentéisme

Mesurer l'absentéisme, impliquer l'équipe managériale dans la gestion des arrêts et mesurer l'impact des mesures d'amélioration mises en œuvre

Prévenir les TMS

Prévenir les troubles musculo-squelettiques dans les services les plus touchés

Renforcer la QVT

01

DONNER DU SENS

Objectif 1

Donner des perspectives d'avenir aux collaborateurs, renforcer leur engagement vis-à-vis de l'établissement et susciter leur confiance

Bonnes pratiques

- **Communiquer régulièrement sur le projet d'établissement via différents vecteurs :**
 - Réunion annuelle / trimestrielle présentant le projet d'établissement sur les années à venir, comment il s'inscrit dans le projet du Groupe ELSAN, quels sont les rôles de chacun dans la réussite de ce projet
 - Informations régulières des IRP sur les avancées de ce projet
 - Informations dans les newsletters ou le journal interne sur les réalisations, les actions en cours et à venir
- **Piloter les actions concrètes qui découlent du projet d'établissement via :**
 - Une déclinaison service par service de ces actions
 - Un pilotage général au niveau de la direction, s'appuyant sur des pilotes dans les services, au plus près du terrain et des collaborateurs
- **Faire du reporting sur les actions en :**
 - Communiquant sur les actions réalisées et les réussites
 - Informant clairement des arbitrages éventuels pris et pour quelles raisons objectives
 - Informant de la même façon des retards possibles sur la mise en œuvre d'actions

Points d'attention

- Les réunions annuelles / trimestrielles doivent être préparées avec soin car elles donnent le ton pour l'année à venir pour les collaborateurs et peuvent susciter beaucoup d'enthousiasme comme de la déception si les messages ne sont pas bien travaillés ou exprimés
- Dans cette matière, il est indispensable de communiquer, plutôt trop que pas assez, d'autant plus en cas d'arbitrage ou de retard sur la mise en œuvre d'actions afin d'éviter toute suspicion chez les collaborateurs au travers des non-dits

Communiquer régulièrement sur le projet d'établissement, apporter du reporting

Objectif 2

Impliquer les salariés et les responsabiliser sur l'établissement, son fonctionnement et ses résultats

Bonnes pratiques

- **Avoir un discours de direction responsabilisant tous les salariés**, insistant sur le fait que tous sont collectivement responsables de la réussite de l'établissement
- **Reprendre ce message au quotidien lors des visites des services**, rebondir sur des situations (exemple en cas de mauvaise pratique : « c'est ton établissement, pourquoi te comportes-tu comme ça ? »)
- **Partager régulièrement avec les salariés** : les chiffres et les résultats, les perspectives, les nouvelles du groupe, etc.
- **Solliciter des participations** aux projets, actions et comités de l'établissement
- **Valoriser ces participations** par des formes de reconnaissance spécifiques

Points d'attention

- Cette approche nécessite d'être portée de manière régulière et constante auprès des salariés, afin que le message soit progressivement compris et adopté par tous. C'est un travail à moyen-long terme
- Cette approche nécessite aussi une forme d'exemplarité de la part de l'équipe de direction et de management, qui doivent y être particulièrement attentifs

Rendre les salariés acteurs de la réussite de l'établissement

Objectif 3

Donner du sens au travail individuel de chaque collaborateur en l'inscrivant dans le projet collectif de l'établissement

Bonnes pratiques

- **Mettre en place un entretien annuel d'évaluation**, après consultation du comité d'entreprise (CE) et du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)
- **L'entretien sera systématiquement réalisé chaque année ; il sera l'occasion d'échanger entre le collaborateur et son manager sur :**
 - Son poste actuel : principales tâches et responsabilités, compétences-clés, changements dans l'année, évolutions dans le futur,...
 - Les événements professionnels majeurs de l'année écoulée et éventuellement les événements personnels ayant eu une incidence sur le professionnel
 - Le bilan de l'activité sur l'année : niveau de résultat atteint, compétences acquises et facteurs de réussite, freins sur les résultats et moyens de progression
 - Les compétences sur le poste et potentiels
 - Les objectifs de l'année à venir en terme de résultats attendus et de projet professionnel : acquisition de compétences, besoins en formation, autres ressources nécessaires
 - La relation managériale : état des lieux et points d'amélioration
- Pour répondre pleinement à ses objectifs, **l'entretien doit être préparé par le manager et le collaborateur et réalisé dans une période propice à l'échange**, en dehors de toute période de stress ; pour faciliter cette préparation, **une grille préparatoire d'entretien** est remise aux participants ; l'entretien fait l'objet **d'un compte rendu, signé par le manager et le collaborateur, et remis au service RH**

Points d'attention

- Les collaborateurs peuvent percevoir l'entretien annuel soit comme un jugement de leur travail soit comme une perte de temps car n'ayant pas d'impact sur leur évolution future. Il est donc essentiel que l'entretien annuel soit clairement intégré dans le processus RH d'évaluation et de gestion des compétences de l'entreprise.
- Les objectifs et règles de fonctionnement de l'entretien pour tous les acteurs doivent être bien définis et formulés. A cet effet, le collaborateur doit se positionner dans une démarche active de progression de ses compétences et de construction de son projet professionnel et le manager doit être dans une posture d'auditeur des compétences du collaborateur et être force de propositions sur les mesures à mettre en œuvre.

Systématiser les entretiens annuels

Objectif 4

S'assurer que les primes aient un réel impact sur l'atteinte des objectifs de l'établissement

Bonnes pratiques

Les primes et les rémunérations variables, seules, ont un impact assez faible, voire nul. Si on veut qu'elles aient un impact, il est nécessaire de les inscrire dans un cadre plus large, de donner du sens et de communiquer

Les bonnes pratiques identifiées :

- **Construire les primes et les critères d'intéressement pour réellement refléter les enjeux et les objectifs de l'établissement**
 - Pour réduire l'absentéisme « évitable » : des critères sur l'absentéisme de courte durée, afin d'éviter de pénaliser les salariés pour un arrêt long correspondant à une maladie grave. Exemple de critère d'intéressement : le % des salariés ayant eu au moins un arrêt de courte durée.
 - Pour éviter les ATMP : des critères sur le nombre d'accidents, sur leur gravité, etc. On peut par exemple choisir de ne pas comptabiliser le 1er accident pour une cause donnée, mais de comptabiliser les suivants (pour marquer le fait que le problème n'a pas été résolu)
 - Etc.
- **En amont de la définition de ces primes et intéressements, communiquer largement sur les objectifs poursuivis, dans lesquels ces primes s'inscrivent**
- **Piloter et communiquer régulièrement sur l'atteinte de ces critères ou de ces primes**
- **Le plus important : en parallèle, mener une stratégie et un plan d'actions permettant d'atteindre les critères et objectifs retenus.** Il s'agit de se donner les moyens d'atteindre ces objectifs

Points d'attention

- Attention aux effets de bord des indicateurs choisis : si par exemple vous ne comptabilisez que les arrêts de moins de 3 jours (non recommandé), alors le risque est que vos salariés s'arrêtent plus facilement 4 ou 5 jours
- Attention au sentiment d'injustice pouvant être généré, en particulier dans les critères d'intéressement : par exemple, si le comportement d'une toute petite minorité pénalise tout l'établissement. Il est plus efficace de valoriser et de motiver une majorité que de pointer du doigt une minorité
- Une prime ou un accord d'intéressement seuls ont peu ou pas d'impact. Ils coûtent cher, et n'ont de sens que si ils s'inscrivent dans un projet global, permettant de s'assurer que le sujet est bien connu et compris par tous, tout au long de l'année, et que des actions et des leviers permettent d'atteindre ces objectifs

Intégrer la politique de primes / variables dans la stratégie de l'établissement

Objectif 5

Donner des perspectives d'évolution interne aux salariés, afin de leur permettre de se projeter dans l'établissement pour le développement de leur carrière

Bonnes pratiques

Les primes et les rémunérations variables, seules, ont un impact assez faible, voire nul. Si on veut qu'elles aient un impact, il est nécessaire de les inscrire dans un cadre plus large, de donner du sens et de communiquer

Les bonnes pratiques identifiées :

- **Construire les primes et les critères d'intéressement pour réellement refléter les enjeux et les objectifs de l'établissement**
 - Pour réduire l'absentéisme « évitable » : des critères sur l'absentéisme de courte durée, afin d'éviter de pénaliser les salariés pour un arrêt long correspondant à une maladie grave. Exemple de critère d'intéressement : le % des salariés ayant eu au moins un arrêt de courte durée.
 - Pour éviter les ATMP : des critères sur le nombre d'accidents, sur leur gravité, etc. On peut par exemple choisir de ne pas comptabiliser le 1er accident pour une cause donnée, mais de comptabiliser les suivants (pour marquer le fait que le problème n'a pas été résolu)
 - Etc.
- **En amont de la définition de ces primes et intéressements, communiquer largement sur les objectifs poursuivis, dans lesquels ces primes s'inscrivent**
- **Piloter et communiquer régulièrement sur l'atteinte de ces critères ou de ces primes**
- **Le plus important : en parallèle, mener une stratégie et un plan d'actions permettant d'atteindre les critères et objectifs retenus.** Il s'agit de se donner les moyens d'atteindre ces objectifs

Points d'attention

- Attention aux effets de bord des indicateurs choisis : si par exemple vous ne comptabilisez que les arrêts de moins de 3 jours (non recommandé), alors le risque est que vos salariés s'arrêtent plus facilement 4 ou 5 jours
- Attention au sentiment d'injustice pouvant être généré, en particulier dans les critères d'intéressement : par exemple, si le comportement d'une toute petite minorité pénalise tout l'établissement. Il est plus efficace de valoriser et de motiver une majorité que de pointer du doigt une minorité
- Une prime ou un accord d'intéressement seuls ont peu ou pas d'impact. Ils coûtent cher, et n'ont de sens que si ils s'inscrivent dans un projet global, permettant de s'assurer que le sujet est bien connu et compris par tous, tout au long de l'année, et que des actions et des leviers permettent d'atteindre ces objectifs

**Promouvoir la mobilité
et la promotion internes**

VOS SUGGESTIONS A PROPOS DE :

Communiquer sur le projet d'établissement, faire du reporting sur les actions

Communiquer sur le projet d'établissement sur les années à venir, comment il s'inscrit dans le projet du Groupe ELSAN, rôles de chacun dans la réussite de ce projet

Projet d'extension d'un bloc opératoire : réunion ouverte à tous les salariés du bloc, dès la phase d'avant-projet

Questionnaire envoyé à chaque salarié pour connaître ses attentes en terme de communication (environ 30 questions)

Communication via Blue Medi

Groupe de communication trimestrielle par service pour établir le journal interne (RH, Qualité, ..)

Clé USB à l'arrivée du cadre

Newsletter mensuelle

Réunion annuelle bilan projets, présentation du groupe

Piloter les actions concrètes qui découlent du projet d'établissement (déclinaison par service via des pilotes, relais de la direction)

Actions réalisées, réussites, arbitrages éventuels, retards éventuels de mise en œuvre

Rendre les salariés acteurs de la réussite de l'établissement

Partager régulièrement chiffres, résultats, perspectives, les nouvelles du groupe ...

Projet QVT avec IRP, CHSCT, appel à candidature de salariés, groupe projet

Mise en place de groupes de travail QVT

Concours trophées, challenges

Kaizen Board : fluidifier la communication

Tableau de bord avec smiley pour suivre certains indicateurs

Communication quotidienne dans les services de soins pour suivre l'activité de la journée, rituel du briefing

Comité type CLIN (faire participer les salariés)

Avoir des référents sur des missions transverses

Solliciter des participations aux projets, actions et comités de l'établissement

Valoriser ces participations par des formes de reconnaissance spécifiques

Systématiser les entretiens annuels

Formation annuelle des nouveaux managers / utilisation des jeux de rôles

Assister les managers sur l'aspect logistique

Informatiser les supports

Intégrer la politique de primes / variables dans la stratégie de l'établissement

Prime d'assiduité, intéressement, participation, critères d'abattement dissuasif (attention impact court terme)

Promouvoir la mobilité et la promotion interne

Affichage des offres

Synthèse des EA par service, pour les souhaits de mobilité et d'évolution

Promotion interne par le biais de la formation sur les projets individuels (DU massage, BTS compta, Ecole de soin,...)

Informers les salariés sur les dispositifs de formation

Comité GPEC

Identifier les potentiels, les talents

Anticiper les départs pour promouvoir la mobilité interne

Charte de mobilité inter établissement

02

CRÉER DU LIEN

Objectif 6

Renforcer le lien avec les salariés par une présence terrain régulière, permettant d'apprendre à connaître chacun, d'identifier les problèmes et de faire passer des messages

Bonnes pratiques

- Faire chaque jour le tour des services (ou d'une partie des services pour une grande clinique), séparément et à différents moments de la journée (directeur d'un côté, DRH de l'autre, etc.), mais aussi parfois ensemble afin de montrer solidarité et coordination
- **Accéder aussi aux services peu accessibles** : se changer pour accéder au bloc et y rencontrer les équipes, rester parfois plus tard pour rencontrer les équipes de nuit...
- **Utiliser les opportunités d'aller dans les services** : par exemple, quand le DRH doit remettre un papier au salarié, il peut aller lui donner en mains propres directement dans son service plutôt que de lui demander de venir jusqu'à son bureau
- **Dire bonjour, échanger avec les salariés**, leur demander comment ils vont, écouter leurs réponses
- **Féliciter les comportements exemplaires et recadrer les comportements non acceptables**. Exemples : les comportements de certains médecins, la place des ASH, l'hygiène et la propreté, etc. C'est l'occasion de se montrer solidaire et exemplaire
- **Profiter de ces échanges pour identifier les problèmes, puis s'efforcer de les résoudre** : ainsi les salariés se sentiront entendus et considérés

Points d'attention

- L'enjeu est de créer du lien et de favoriser l'engagement : ces visites ne doivent donc surtout pas être perçues comme des visites d'inspection. Même si elles peuvent être l'occasion de recadrages, elles doivent avant tout **se focaliser sur le dialogue, l'écoute et le partage**
- Attention à la relation avec le manager : ces visites peuvent être perçues comme une intrusion et un manque de confiance. Il est donc important de **valoriser et soutenir le manager vis-à-vis de son équipe**. Ces visites, sauf cas particulier, ne doivent pas être l'occasion d'un recadrage du manager
- Se montrer équitable dans les visites : un service moins visité peut se sentir délaissé, et perdre beaucoup de motivation → il est donc important d'avoir une attention particulière à **visiter tous les services à fréquence régulière**

ETRE PRESENT SUR LE TERRAIN

Objectif 7

Permettre aux salariés d'accéder facilement à la Direction, qu'il s'agisse de poser des questions, d'exprimer des souhaits,

Bonnes pratiques

- **Planter les équipes de direction dans un endroit facilement accessible aux salariés**, si possible à proximité d'un endroit de passage
- **Garder la porte ouverte et encourager, du regard et de la parole, le salarié à venir nous parler** : le salarié doit se sentir accueilli et en confiance, afin que la parole s'exprime
- **Provoquer les échanges en organisant des réunions de « rencontre et échanges avec la Direction »** :
 - Plusieurs fois par an (une par trimestre par exemple)
 - Chaque fois : plusieurs réunions sur différents créneaux afin de permettre au maximum de salariés d'être présents (ne pas oublier les équipes de nuit)
 - Présentation de chiffres (résultats par exemple), partage / rappel du projet d'établissement pour donner du sens, actualités, questions / réponses

Points d'attention

- Il est important d'être constant et homogène dans les réponses apportées aux salariés sur un sujet donné, sous peine de donner un sentiment d'iniquité
- Attention aussi à l'image renvoyée par la porte ouverte : si le premier salarié venant vous voir est mal accueilli, le reste des équipes le saura et sera rapidement découragé de venir. Il s'agit donc de s'assurer que les premières visites soient exemplaires, et donnent ainsi envie aux autres
- Les **réunions d'échanges** peuvent être un fiasco si trop peu de salariés sont présents. Il s'agit donc **d'en faire une réelle promotion en interne**, sur le terrain, et de s'assurer que l'évènement est cohérent avec l'ambiance interne de l'établissement et le lien déjà créé avec l'équipe de direction
- Il s'agit aussi de s'assurer que ces réunions sont de **réels lieux d'échanges, où les salariés peuvent s'exprimer et sont entendus**, sous peine là aussi d'une chute de la présence lors des instances suivantes

RENDRE LA DIRECTION ACCESSIBLE

Objectif 8

Informez et recueillez des informations au sein de chaque équipe, en donnant la parole à tous chaque jour

Bonnes pratiques

- **Mettre en place, dans chaque équipe, des réunions quotidiennes ayant pour objectifs :**
 - De transmettre des informations de la part du manager d'équipe à ses membres,
 - Pour le manager de recueillir des informations de la part des ses équipiers,
 - **D'identifier les difficultés, problèmes, tensions afin de les traiter rapidement,**
 - De **souligner les points de satisfaction,**
 - De créer du lien entre les collaborateurs et avec le manager d'équipe au travers de ces échanges quotidiens
- **Ces réunions quotidiennes peuvent prendre plusieurs formes et se dérouler à différents moments de la journée selon l'organisation des services :**
 - Elles peuvent par exemple se dérouler chaque matin sur une durée courte de **5 à 10 minutes maximum, au sein du service**
 - Les sujets urgents et immédiats peuvent être listés sur un tableau blanc présent dans le service et à disposition de tous les collaborateurs, sujets qui seront traités lors de la réunion quotidienne du lendemain

Points d'attention

- Les réunions quotidiennes ne peuvent pas toujours être organisées dans certains services compte tenu de leur organisation ; dans ce cas il est important de **trouver d'autres moyens de communication** entre les collaborateurs de l'équipe, soit en modifiant la fréquence de ces réunions (hebdo), soit sous un autre mode

**METTRE EN PLACE
DES RÉUNIONS D'ÉQUIPE QUOTIDIENNES**

Objectif 9

Créer du lien dès l'embauche d'un nouveau collaborateur via un processus d'accueil clairement établi

Bonnes pratiques

Mettre en place un processus d'accueil des nouveaux entrants permettant de créer du lien dès le 1er jour de son arrivée :

- **Remise d'un livret d'accueil, présentant :**
 - Le Groupe ELSAN, ses engagements et ses valeurs,
 - L'établissement et son projet,
 - Les règles d'organisation de l'entreprise : fonctionnement, horaires, configuration des locaux, réglementations diverses (sécurité, confidentialité, environnement, ...), restauration, avantages sociaux, CE, ...
 - Annuaire interne, ...
- **Parcours d'intégration avec :**
 - Un entretien d'accueil réalisé par le manager d'équipe, qui va ensuite présenter le nouvel arrivant aux membres de l'équipe
 - La remise du contrat de travail par le Directeur de l'établissement ou le DRH
 - Une visite des différents services et des locaux
 - Une présentation des principaux outils de travail, notamment informatiques, par le manager ou un membre de l'équipe
 - Organisation d'une ou plusieurs journées de travail en doublon sur le poste avec une personne expérimentée
- **Mise en place d'un tuteur ou d'un parrain** qui sera le point d'entrée du nouvel arrivant pour toutes les questions du quotidien ou plus générales et avec lequel des réunions régulières seront faites sur les premières semaines de travail afin de vérifier que tout se passe bien et de déminer les doutes ou problèmes qui pourraient surgir

Points d'attention

- La mise à jour régulière du livret d'accueil pour qu'il reste pertinent
- La coordination du tuteur / parrain avec le manager pour fluidifier la prise de poste

**METTRE EN PLACE UN PROCESSUS D'ACCUEIL
DES NOUVEAUX ENTRANTS**

Objectif 10

**Favoriser l'engagement et la motivation du nouvel arrivant
Valoriser le travail du salarié sur le départ et avoir un
« entretien de vérité » avec lui, permettant dans certains cas
de délier la parole et d'identifier de réels problèmes internes**

Bonnes pratiques

- **Organiser un entretien individuel avec le Directeur pour tout nouvel arrivant**
 - Accueillir le salarié, lui dire qu'on est content qu'il soit là : valeur symbolique forte, forme de reconnaissance
 - Lui passer les grands messages quant au projet d'établissement
 - Exprimer des attentes vis-à-vis de lui pour le « lancer » dans son nouveau poste
 - Eventuellement lui faire part de « points d'attention » pour lui éviter déconvenues ou déceptions
- **Organiser un entretien individuel avec le Directeur pour tout salarié sur le départ**
 - Remercier pour le travail effectué, valoriser le salarié
 - S'intéresser à ses prochaines étapes
 - Questionner sur les raisons de son départ, et écouter la réponse, permettant le cas échéant de mettre le doigt sur des difficultés non identifiées
 - Dans le cas des départs conflictuels : prendre malgré tout le temps d'écouter le salarié. Son point de vue lui appartient, mais peut contenir des éléments importants à prendre en compte

Points d'attention

- Attention aux messages passés au nouvel arrivant vis-à-vis du manager : il convient de se montrer solidaire du manager pour faciliter son rôle et sa crédibilité
- Cf. fiche n° 9 pour intégrer cet entretien dans le processus d'accueil
- Ne pas laisser l'entretien de départ tourner au conflit : le salarié est déjà sur le départ. Au contraire, il s'agit de profiter de cette opportunité pour capter de l'information et éventuellement mettre le doigt sur des dysfonctionnements

**ORGANISER UN ENTRETIEN INDIVIDUEL AVEC LE DIRECTEUR
POUR LES ARRIVANTS ET LES DÉPARTS**

Objectif 11

Construire et garder un lien fort avec les équipes de nuit, malgré les horaires décalés, afin de maintenir engagement et qualité

Bonnes pratiques

- **Une action très efficace, quand elle est possible, consiste à mettre en place un cadre de nuit**
 - Idéalement le cadre est à 50% sur la nuit et à 50% de jour, afin de servir de « passerelle » entre les équipes de jour et celles de nuit
 - Idéalement la fonction « jour » du cadre est une fonction transversale, là aussi pour assurer un contact large

D'autres actions sont utiles pour conserver et renforcer ce lien :

- **Qu'un membre de l'équipe de direction (directeur, DRH, etc.) reste un peu plus tard de temps en temps et fasse le tour le soir** au moment de la passation ou juste après : rencontrer les salariés, prendre de leurs nouvelles, écouter leurs difficultés, leur rappeler en quelques mots le projet d'établissement, etc.
- **Inviter systématiquement les équipes nuit aux réunions d'établissement** (réunions trimestrielles avec la direction par exemple, etc.) **et aux réunions de service**, même si les horaires ne correspondent pas : certains membres de l'équipe de nuit pourront peut-être s'organiser pour être présents
- **Mettre en place des sessions dédiées des réunions d'établissement pour les équipes nuit** (exemple : les réunions de partage du plan d'établissement). La réunion peut alors s'organiser en fin d'après-midi / début de soirée, juste avant que les équipes de nuit ne prennent leur poste par exemple

Points d'attention

- Le cadre de nuit éventuel doit être choisi pour son profil transversal et son autonomie forte
- Il faut aussi s'assurer que le rythme de nuit constitue un vrai choix de sa part et lui convienne réellement
- Il convient probablement d'éviter un cadre en horaires 100% nuit : le risque est que l'équipe de direction et le reste de l'équipe de management perde le contact avec ce cadre, ce qui serait contraire à l'objectif de départ

GARDER LE LIEN AVEC DES ÉQUIPES DE NUIT

Objectif 12

Fluidifier les échanges entre services et favoriser la coopération

Bonnes pratiques

- **Mettre en place des activités d'ordres sportif, culturel, artistique, etc. au sein de l'établissement ayant pour vocation à être partagées par le plus grand nombre quelque soit son service d'appartenance ; par exemple :**
 - Inscription à une course à pied par équipes représentant l'établissement, par exemple pour une cause (exemple : cancer du sein, etc.)
 - Soirée découverte d'un quartier avec un guide historique ou culturel
 - ...
- **Des activités spécifiques de teambuilding peuvent également être organisées** à l'occasion d'une réunion de responsables de services par exemple
- **Mettre en place des activités de type « vis ma vie » entre services**
 - Sur une ½ journée ou une journée, faire participer un responsable de service aux tâches d'un responsable d'un autre service avec lequel il est couramment en lien, ou échanger les postes entre ces deux responsables si cela est réalisable
 - Organiser des réunions entre services afin de présenter aux autres leur organisation et leurs contraintes

Points d'attention

- Pour que ces activités créent du lien interservices, il faut qu'elles soient variées, fréquentes, et portées par différentes personnes, si possible de différents services
 - Il s'agit donc de s'appuyer et d'encourager les initiatives et bonnes volontés individuelles
 - Un responsable doit être identifié pour coordonner, encourager et si nécessaire accompagner (petits financements par exemple) les activités

CRÉER DU LIEN INTERSERVICES

Objectif 13

Donner de l'information à l'ensemble du personnel sur la vie du Groupe, de l'établissement et des équipes

Bonnes pratiques

- **Créer et diffuser une newsletter ou un journal interne à destination de l'ensemble du personnel et ayant vocation à donner des informations sur la vie du Groupe ELSAN, sur celle de l'établissement et de ses équipes**
- **Cette newsletter (ou ce journal interne) :**
 - A un nom propre à l'établissement
 - A un comité de rédaction composé de membres de différents services, supervisé par la direction
 - Est diffusée à l'ensemble du personnel
 - De façon régulière (tous les mois, tous les 2 mois)
 - Comporte des informations de marché, sur le Groupe ELSAN, sur l'établissement, ses projets, ses évolutions récentes et à venir, les équipes (entrées, sorties, naissances, mariages, etc.) et peut même proposer des articles de collaborateurs sur les activités culturelles et sportives de la région, des jeux, ...
- Elle peut être diffusée via les bulletins de salaires et mise à disposition dans les lieux de passage du personnel (restaurant d'entreprises, salles de pause, etc.)

Points d'attention

- Cette newsletter ne peut être le seul vecteur d'information au sein de l'établissement ; il vient compléter, renforcer, répéter une information qui peut être déjà donnée par ailleurs directement par la Direction, les managers d'équipes etc.
- Le côté participatif et non descendant de la newsletter est important pour favoriser l'engagement

**METTRE EN PLACE UNE NEWSLETTER
/ UN JOURNAL INTERNE**

Objectif 14 Faire des médecins des membres à part entière de l'établissement, acteurs du projet d'établissement et plus proches des équipes

Bonnes pratiques

- **Rendre les médecins acteurs du projet d'établissement** : leur rôle est crucial dans le projet d'établissement, il convient donc de les impliquer, de valoriser leur rôle, etc.
- **Inviter les médecins aux réunions importantes** : par exemple, les réunions de partage autour du projet d'établissement. Certains médecins peuvent même être mis à contribution pour faire passer une partie des messages
- **Impliquer les médecins dans les moments de convivialité et de team building**
- **Demander aux médecins de remettre eux-mêmes la médaille du travail aux salariés de leur service**, en présence de la Direction

Points d'attention

- Il convient d'impliquer les médecins sans pour autant les mettre trop en avant aux dépens des salariés. L'équilibre ici est important
- Par ailleurs cette action est à mener en parallèle de la fiche n° 15 : « Faciliter les relations salariés - médecins » afin là aussi de préserver un équilibre

**IMPLIQUER LE CORPS MÉDICAL
DANS LA VIE DE L'ÉTABLISSEMENT**

Objectif 15

Faciliter les relations entre les salariés et les médecins, et éviter les conflits

Bonnes pratiques

- **Informier et communiquer avec les salariés de manière privilégiée** : les médecins sont des rouages clés de l'établissement, mais ne sont pas des salariés. Les salariés devraient être informés avant les médecins, et non après
- **Passer des messages de prudence aux salariés quant aux médecins** : notamment, les salariés devraient savoir prendre avec recul les messages passés par les médecins
- **Communiquer sur les succès en mettant en avant le médecin et ses collaborateurs**
- **Etre très prudent dans les arbitrages** :
 - Autant que possible, éviter de céder à un médecin aux dépens des salariés
 - Si éventuellement il est nécessaire de le faire, informer les salariés en amont et leur expliquer la nécessité de la décision
- **Savoir recadrer un médecin si nécessaire (comportement ou propos inappropriés, etc.)** : le geste sera très apprécié des équipes et montrera solidarité et justice
- **Savoir poser des limites aux arrêts de travail établis par des médecins de l'établissement** (notamment aux urgences)

Points d'attention

- Cette pratique est une question d'équilibre. Le rôle de la direction est notamment de protéger les salariés des éventuels écarts du corps médical
- Dans ces actions, le symbole est particulièrement important. Il s'agit d'adresser aux salariés des messages forts et d'être aussi constant que possible. Et si il faut prendre le parti d'un médecin, il convient alors de faire preuve de pédagogie et de prendre le temps de la communication avec les salariés

**FACILITER LES RELATIONS
SALARIÉS - MÉDECINS**

Objectif 16

Permettre aux directeurs et managers de gérer la relation sociale et les éventuelles tensions, afin de ne pas laisser des situations se dégrader

Bonnes pratiques

- **Former les directeurs et managers au management de la relation sociale**
- **Ce type de formation vise, pour le manager, à :**
 - Identifier les zones de tension et les éventuels conflits, en connaître les causes et les déclencheurs,
 - Savoir quels comportements adopter, en fonction des types de situation rencontrées et des acteurs en présence; notamment, comment communiquer dans ces situations sensibles ?
 - Prendre conscience de ce qui, dans son mode managérial, peut générer des tensions ou des difficultés,
 - Mettre en place les outils pour anticiper, éviter et/ou sortir de ces tensions.

Points d'attention

- Ce type de formation doit prévoir des mises en situation, idéalement filmées, afin de s'autoévaluer et prendre conscience de son comportement et de ses points d'amélioration.

**FORMER DIRECTEURS ET MANAGERS
AU MANAGEMENT DE LA RELATION SOCIALE**

VOS SUGGESTIONS A PROPOS DE :

Etre présent sur le terrain

Faire le tour des services, à la rencontre des équipes
(ne pas oublier les équipes de nuit)

Définir une fréquence de passage (ex : 2 x semaine)

Discussion de comptoir, informelle, pour sentir l'ambiance

Animation de groupes d'expression, ou groupes de travail
mensuels sur des sujets qui intéressent les salariés

Venue des services support/Qualité dans les services
(10 min sur un thème)

« form action » paniers bio, AES,...

Journées thématiques avec stand d'information pour le personnel

L'encadrement passe au moins dans 1 service par jour,
par roulement

Journées métiers organisées par la DRH

Rendre la Direction accessible

Garder la porte ouverte et encourager, le salarié à venir échanger

Organiser des réunions de rencontre et échanges avec la direction

Café d'accueil des nouveaux avec la direction

Moment de convivialité, repas avec la direction et l'encadrant
(soirée, galette,...)

Participation de la direction à tous les événements de
l'établissement (octobre rose, moustache,...)

La direction accueille avec bienveillance, tout en respectant la
ligne hiérarchique, la place de chacun

Le DRH participe à tous les moments d'échanges et facilite la
communication

La direction tourne dans tous les services

Mettre en place des réunions d'équipe quotidiennes

Réunion 4 X an avec tout le personnel, sans ODJ

Organisation de temps de debriefing pour les cadres avec les équipes jours/nuit

Réunions à périodicité différentes

Réunions plénières sur les actualité de l'établissement et données chiffrées.

Mettre en place un processus d'accueil des nouveaux entrants

Livret d'accueil

Entretien et visite d'accueil

Café d'accueil avec la direction

Présentation de l'établissement et infos générales par la direction

Parcours d'intégration : après midi d'intégration 2 X par mois avec des ressources clés

Tuteur/parrain

Clé USB avec toutes les informations nécessaires

Accueil trimestriel avec les nouveaux arrivants, où tous les services sont représentés

Organiser un entretien individuel avec la Direction pour les arrivants et les départs

Café d'accueil et rencontre avec les nouveaux embauchés

Remise du contrat CDI au salarié par la direction

Garder le lien avec les équipes de nuit

Visites périodiques des équipes de nuit

Organiser un décalage dans la prise de poste pour l'encadrement de façon à avoir toujours un lien avec la nuit

Réunions jour/nuit mensuelle ou 2 X an

Visite du directeur, DRH, plusieurs fois par an

Réunions d'établissement sur un horaire qui permet la venue des équipes de nuit

Quelques équipes tournent entre nuit et jour pour garder le lien ;

Une fois par trimestre le cadre de nuit passe de jour

Rencontre mensuelle cadres de soin avec équipe de nuit

Créer du lien interservices

Commission QVT avec des membres de plusieurs services

Mettre en place une journée découverte d'un autre service /

journée porte ouverte : le service d'accueil valorise son service, les visiteurs apprécient de les connaître plus (ex : les administratifs au bloc, inscription sur le volontariat)

Promotion d'activités sportives, culturelles, artistiques accessibles au plus grand nombre

Réunions interservices

teambuilding des responsables de service

Présence des services à la journée trimestrielle d'intégration

Rencontres interservices, inter-métier, inter-établissement

Mettre en place une newsletter, un journal interne

Journal interne mensuel, collecte d'article du personnel

Favoriser la participation des salariés à la rédaction

Utiliser l'intranet

Newsletters thématiques

Facebook d'établissement alimenté par les événements de la clinique

Impliquer le corps médical dans la vie de l'établissement

Informar les médecins sur l'établissement

Créer du lien entre les collaborateurs, les médecins et le groupe

Présenter annuellement les projets de service, le projet médical par les médecins aux équipes, l'organisation des équipes médicales

Organisation de temps d'échange et partage avec la CME

Ouvrir la vie de l'établissement et du service aux médecins, les faire participer aux réunions de service

Amener le praticien à s'impliquer dans la vie du service

Faciliter les relations entre les salariés et les médecins

Savoir désamorcer les éventuelles tensions, afin de ne pas laisser des situations se dégrader

Moments de convivialité : Soirée annuelle salariés / médecins ; soirée annuelle ouverte aux professionnels libéraux : ce sont les praticiens qui présentent les sujets (sujets de coopération, de partage) ; l'association des praticiens invite les salariés, médecins à un moment de convivialité

Les médecins offrent des places de cinéma aux salariés

Les enfants de médecins sont conviés aux Noël des enfants du personnel de la clinique

Rédaction d'une charte de bienveillance

Organisation de micro-formation (1h) par les médecins pour les salariés

Former directeurs et managers à gérer la relation sociale

Organisation d'une commission QVT pluridisciplinaire (RP, MDT, ..) renouvelée tous les ans

Former les managers qui arrivent aux techniques de management et à la relation avec les collaborateurs ; parcours manager avec Relations Sociales incluses

03

PILOTER L'ABSENTEISME

Objectif 17

Mesurer l'absentéisme au sein de l'établissement afin de le piloter, d'animer l'équipe managériale sur le sujet et mesurer l'impact des mesures mises en œuvre

Bonnes pratiques

La mesure de l'absentéisme est un préalable indispensable pour se saisir du sujet et animer une démarche au sein de l'établissement.

Le tableau de bord proposé est le suivant :

- **Source : le planning**, afin d'être au plus près de la réalité
- **Maille : l'équipe** → donner la possibilité à chaque manager de piloter son périmètre
- **Fréquence : mensuelle**
- **Indicateurs pour les arrêts maladie :**
 - **Un indicateur global : le volume d'arrêts total** (maladie, maternité, etc.), en ETP, en regard du volume d'ETP contrat
 - **Un indicateur sur les arrêts courts : le taux d'arrêts courts** = $(\text{nb d'heures totales pour les arrêts maladies} < 75\text{h}) / (\text{nb d'heures contrat})$
- **Indicateurs pour les Accidents du Travail :**
 - **Taux d'ATMP** = $(\text{nb d'heures d'arrêt suite à ATMP}) / (\text{nb d'heures totales contrat})$
 - **Nombre d'ATMP**
 - **Nombre de jours depuis le dernier accident**

Points d'attention

- Rester simple dans les indicateurs :
 - Un global (toutes les absences quelles qu'elles soient), permettant de mesurer la part de l'équipe en activité au global
 - Un plus fin (les arrêts courts), permettant de mesurer une tendance et de donner des indices sur l'ambiance de l'équipe et son engagement. C'est sur ce dernier indicateur que le manager aura le plus de leviers d'actions
- Se doter d'un modèle de tableau de bord et ne pas le changer, afin de pouvoir piloter de façon régulière

**CONSTITUER UN TABLEAU DE BORD SIMPLE
DE L'ABSENTÉISME DE L'ÉTABLISSEMENT**

Objectif 18

Piloter l'absentéisme et les ATMP au sein de l'établissement, en responsabilisant les managers sur leurs résultats

Bonnes pratiques

- **Intégrer certains indicateurs du tableau de bord dans les objectifs des managers**
- **Intégrer certains indicateurs du tableau de bord dans les critères pour l'intéressement**
- **Partager le tableau de bord avec les cadres une fois par mois**
 - Analyser les chiffres ensemble
 - Proposer la mise en place d'actions correctrices
 - Piloter les plans d'action correspondants
- **Partager le tableau de bord avec les instances représentatives : CE, CHSCT**
- **Partager le tableau de bord avec les salariés**
 - Présentation dans les réunions d'équipe par le manager
 - Puis affichage

Points d'attention

- Etre cohérent de bout en bout : utiliser les mêmes indicateurs pour définir vos objectifs d'établissement, définir les objectifs de vos managers, définir les critères de l'intéressement et piloter l'absentéisme à la maille mensuelle
- Etre transparent dans les résultats... tout en étant attentif à la façon de les présenter. Un affichage direct sans présentation préalable peut être délicat, surtout si les résultats sont peu satisfaisants

**ANIMER LE SUJET DE L'ABSENTÉISME
EN S'APPUYANT SUR LE TABLEAU DE BORD**

Objectif 19

Identifier et piloter les incidents afin de résoudre les difficultés et d'éviter les accidents et les arrêts de travail

Bonnes pratiques

- **Mettre en place un outil de reporting des incidents / d'alerte**
 - Exemple : BlueKanGo (ex Blue MEDI santé)
- **Donner accès à cet outil à tous les salariés**, afin qu'ils puissent librement remonter les incidents
- **Analyser les incidents à fréquence régulière (hebdomadaire par exemple)**
 - Comprendre l'incident
 - Enquêter sur les causes
 - Résoudre le problème : proposer un processus alternatif, se doter d'équipement différent, rappeler à l'ordre un salarié ou un médecin, etc.

Points d'attention

- Attention à la question de l'anonymat avec cet outil : le but est de résoudre les difficultés et d'améliorer l'efficacité globale, pas de dénoncer des collègues

METTRE EN PLACE UN PILOTAGE DES INCIDENTS

Objectif 20

S'assurer que le planning convient le mieux possible aux salariés, leur permettre de se l'approprier et ainsi réduire les absences

Bonnes pratiques

- **Définir une première version du planning**
- **Poser les contraintes** : les cycles, l'effectif requis pour chaque tranche, etc.
- **Laisser les salariés adapter le planning de départ, dans le respect des contraintes posées**
 - Validation du planning soit à l'unanimité, soit à la majorité
- **Faire valider le planning obtenu par le cadre**
- **Demander aux salariés de signer le planning ainsi défini pour confirmer leur engagement**

Points d'attention

- Attention à la bonne exhaustivité des règles et contraintes en amont : ainsi les salariés, tant qu'ils restent dans le cadre, ont réellement la capacité à décider « librement » sur leur planning
- Le cadre reste le validateur final, et peut changer un planning qui ne lui convient pas. Le sujet doit être très clair avec les salariés. Pour autant, dans la mesure du possible, le cadre doit éviter de modifier le souhait des salariés si il est satisfaisant

**FAIRE PARTICIPER LES PARTICIPER
À L'ÉTABLISSEMENT DE LEUR PLANNING**

Bonnes pratiques

- **Poser les règles de prise de congés**
 - Pour chaque service, mais avec une visibilité transversale sur l'établissement
 - Par exemple : système rouge / orange / vert
 - Rouge : CP impossibles
 - Orange : CP possibles mais nécessite validation du cadre
 - Vert : CP possibles sans validation
- **Faire participer les salariés dans l'organisation du planning de congés**
 - Demander aux salariés de s'organiser, dans un cadre précis, pour se répartir les congés
 - En cas de désaccord, arbitrer sur la base des critères légaux
 - Faire valider le résultat par le cadre
- **Sur les récupérations : dans la mesure du possible, faire preuve de souplesse afin d'éviter les arrêts de travail**

Points d'attention

- Eviter toute ambiguïté dans les règles, afin d'éviter les malentendus et les tensions
- Avoir des règles transversales à l'établissement afin d'éviter des perceptions d'injustice ou d'inégalités

CADRER LES POSSIBILITÉS DE CP OU DE RÉCUP

Bonnes pratiques

- **Mettre en place un système de badgeage pour les salariés**
 - Badgeage en début de période, à la fin de la période, à chaque pause
- **Transmettre chaque jour à chaque manager son relevé d'anomalies pour avis**
 - Oublis de pointage
 - Salariés présents alors que non prévus
 - Absences imprévues
 - Retards
 - Etc.
- **Faire arbitrer chaque jour les anomalies par chaque manager**
 - Validation = écart normal, prévu ou accepté → sans impact pour le salarié
 - Non validation = écart non accepté → impact sur la paye

Points d'attention

- Attention à l'impartialité et à la constance dans l'analyse : une même situation doit mener aux mêmes conséquences

**METTRE EN PLACE UN SYSTÈME
DE BADGEAGE**

Objectif 23

Permettre aux femmes enceintes de rester en activité le plus longtemps possible

Bonnes pratiques

- **Organiser un entretien DRH - Salariée pour étudier la situation et proposer à la salariée des solutions temporaires, par exemple :**
 - Proposer pour celles qui travaillent de nuit de passer en équipe de jour
 - Proposer un changement de service pour éviter les tâches pénibles / charges lourdes, etc.
 - Aménager les horaires / passer en temps partiel

Points d'attention

- Attention à la stigmatisation des femmes enceintes, ou à une tonalité de reproche

AMÉNAGER LES PLANNINGS ET CONDITIONS DE TRAVAIL POUR LES FEMMES ENCEINTES

Bonnes pratiques

- **Définir une règle très précise cadrant les modalités pour prévenir d'un arrêt**
 - La personne à prévenir, en fonction des cas (nuit, WE, etc.)
 - Les délais souhaités
 - Eventuellement : le mécanisme incitatif pour le salarié (cf. ci-dessous)
- **Proposer un mécanisme incitatif** : par exemple, si le salarié prévient suffisamment en avance, l'autoriser dans certains cas à utiliser 1 ou plusieurs jours de récup, de CP, etc.
- **Valider cette règle de manière officielle**
 - Accord collectif, règlement intérieur, etc.
- **Communiquer de manière très large ce mode de fonctionnement : il doit être très clair pour tous les salariés**

Points d'attention

- Eviter toute ambiguïté dans les règles, afin que le salarié ne puisse pas y trouver de « faille »
- Le mécanisme incitatif, s'il existe, doit être soigneusement réfléchi : l'objectif est d'inciter le salarié à prévenir en amont, probablement pour une typologie spécifique d'arrêts (les arrêts courts par exemple)

**ANTICIPER LES ARRÊTS EN INCITANT
LES SALARIÉS À PRÉVENIR**

Objectif 25

Eviter le remplacement systématique, en ne faisant de remplacement que quand c'est nécessaire

Bonnes pratiques

- **Définir avec l'équipe managériale des règles définissant dans quel cas remplacer et dans quel cas ce n'est pas nécessaire**
 - S'assurer que ces règles soient claires pour tous et transversales à l'établissement
 - Exemple : définir des seuils sur les ratios charge / effectif présents permettant
- **Mettre à disposition de tous les managers les plannings prévus et les charges nécessaires, afin de permettre à tous les managers de faire les arbitrages sur les remplacements**
 - Ne pas oublier les équipes et cadres de nuit

Points d'attention

- Eviter toute ambiguïté dans les règles, afin que les managers puissent très sereinement gérer les remplacements, y compris sur d'autres services que le leur si besoin
- Avoir des règles transversales à l'établissement afin d'éviter des perceptions d'injustice ou d'inégalités

DÉFINIR LES RÈGLES DE REMPLACEMENT

Bonnes pratiques

2 dispositifs possibles, pouvant éventuellement cohabiter dans un même établissement :

- **Dispositif 1 : mettre en place un pool de CDI pour les remplacements court terme**
 - Définir un planning initial, mais qui doit rester très souple
 - Modifier ce planning avec un préavis de 48h pour faire face aux besoins
- **Dispositif 2 : mettre en place un pool de CDI pour les remplacements long terme**
 - Un focus sur les arrêts longs : longue maladie, maternité
 - Définir un planning à long terme, avec une forte anticipation (3 mois par exemple)
 - Ne pas modifier ce planning, ou ponctuellement

Points d'attention

- Former les salariés concernés et assurer leur montée en compétence (par les médecins, par les équipes) : leur savoir-faire doit être large afin de pouvoir les placer dans des services très différents
- Fournir à ces salariés une rémunération complémentaire pour compenser la contrainte
- S'assurer de la bonne rédaction des contrats pour pouvoir adapter le planning à la fréquence souhaitée
- S'assurer de la motivation et de la mobilisation des salariés concernés : leur engagement et leur flexibilité sont un facteur clé de succès du dispositif

**METTRE EN PLACE UN POOL
DE REMPLAÇANTS CDI**

Objectif 27

Assurer une réactivité dans le remplacement et un bon niveau professionnel

Bonnes pratiques

- **Identifier en amont les disponibilités des salariés concernés**
 - En les appelant en début de mois par exemple → disponibilités identifiées dans un tableau
 - En les incitant à utiliser un outil comme WHOOG ou LibMed
- **En cas de besoin de remplacement, interroger les salariés ayant affiché une disponibilité**
 - Par téléphone, mail ou via l'outil
- **Sélectionner un remplaçant parmi les répondants**

Points d'attention

- Former les salariés concernés et assurer leur montée en compétence : leur savoir-faire doit être large afin de pouvoir les placer dans des services très différents
- Suivre la performance de ces CDD dans le temps afin de s'assurer de leur bonne compétence professionnelle, et éventuellement pouvoir les radier de la liste si besoin

**METTRE EN PLACE UN POOL
DE REMPLAÇANTS CDD**

Objectif 28

Assurer une réactivité dans le remplacement et un bon niveau professionnel, tout en assurant un complément de revenu aux salariés impliqués

Bonnes pratiques

- **Cadrer clairement les règles et les volumes de remplacements, et notamment le volume maximal de remplacements par salarié**
- **Identifier en amont les disponibilités des salariés concernés**
 - Via un tableau
 - Ou en les incitant à utiliser un outil comme WHOOG ou LibMed
- **En cas de besoin de remplacement, interroger les salariés ayant affiché une disponibilité**
 - Par téléphone, mail ou via l'outil
- **Sélectionner un remplaçant parmi les répondants**

Points d'attention

- Former les salariés concernés et assurer leur montée en compétence (par les médecins, par les équipes) : leur savoir-faire doit être large afin de pouvoir les placer dans des services très différents
- Piloter la performance de ces salariés pendant ces remplacements pour s'assurer que la qualité est satisfaisante
- Fournir à ces salariés une rémunération complémentaire pour compenser la contrainte
- Envisager une prime de non remplacement pour compenser la contrainte pour les salariés du service se retrouvant en sous-effectif suite au départ de leur collègue effectuant un remplacement

FAVORISER LES REMPLACEMENTS INTERNES

Bonnes pratiques

- **Mettre au point un processus précis pour les remplacements inter-établissements**
 - Quel point d'entrée ?
 - Pour quel type de remplacement, sur quelles populations ?
- **Définir les modalités financières**
 - Quels tarifs ?
 - Quid d'une convention non onéreuse ?

Bonnes pratiques

- **Définir les conditions de mise en œuvre du dispositif et communiquer largement sur le process, auprès des IRP et du personnel** (durée, fréquence d'arrêts, doute raisonnable sur les causes, absence de justification de l'arrêt, ...)
- **Lancer systématiquement un contrôle de l'arrêt, via une contre-visite, dès lors que les conditions définies au préalable sont remplies**
- **Suite à la contre-visite, suspendre le complément de salaire :**
 - En cas de refus de reprise lorsque l'arrêt de travail n'est plus médicalement justifié,
 - En cas d'absence de réponse au domicile lors du passage du médecin,
 - En cas de refus du salarié d'une contre-visite ou d'un examen médical,
 - Quand la contre-visite ne peut être menée à terme, faute de précisions permettant l'accès au domicile du salarié
- **Piloter les résultats de ces contrôles et les restituer aux partenaires sociaux et à l'équipe managériale**

Points d'attention

- La communication préalable à la mise en place d'un tel dispositif, auprès des IRP et du personnel, est absolument essentielle.
- L'application systématique de la règle définie est importante : elle a un effet dissuasif significatif

**SAVOIR CONTRÔLER LES ARRÊTS DE TRAVAIL
LORSQU'IL Y A UN DOUTE RAISONNABLE**

Bonnes pratiques

- **Contester les Accidents du Travail, dès réception du bordereau de déclaration de l'AT, si il est contestable. Par exemple :**
 - Accidents du travail du lundi
 - Pas de témoin
 - Description peu claire
 - Etc.

- **Utiliser pour cela un logiciel spécialisé (exemple « Acciline + » de la société Ayming utilisé dans le Groupe ELSAN), permettant de :**
 - Respecter le délai maximum de contestation de 2 mois,
 - Disposer d'une procédure de dématérialisation des échanges avec les CPAM

Points d'attention

- Les délais et les process doivent être respectés de façon rigoureuse sinon les contestations ne seront pas valables.

Bonnes pratiques

- **Définir les conditions de mise en œuvre du dispositif :**
 - Durée de l'arrêt supérieur à 30 ou 60 jours par exemple
 - Catégories de personnel concernées, ...
- **Solution 1 : mettre en œuvre un dispositif « passif » : aider le collaborateur dès lors qu'il indique son souhait de retour**
 - Entretien de pré-retour avec le médecin du travail : établir les conditions du retour du salarié dans son poste (aménagement du temps de travail, changement de tâches ou de poste, aménagement du poste de travail, etc.)
 - Mise en place des aménagements vus avec le médecin du travail
 - Accompagnement du salarié lors de son retour afin de vérifier que les aménagements correspondent à ses besoins
- **Solution 2 : mettre en œuvre un dispositif « actif » : proposer aux collaborateurs absents une aide au retour à l'emploi pendant l'arrêt**
 - Proposition d'un accompagnement par une société externe (ex : Réhalto, Prévia, ...), sur-mesure : un kiné ou un ostéo sur des questions de TMS, un psy ou un coach sur des risques psycho-sociaux, etc.
 - Prise de contact avec le salarié par le prestataire → accompagnement si le salarié accepte la démarche
 - Coordination à mettre en place avec le médecin du travail et les IRP (CHSCT notamment)

Points d'attention

- Ces démarches doivent faire l'objet d'une communication élargie auprès du médecin du travail, des IRP et de l'ensemble du personnel afin que cela soit bien vécu comme une aide réelle au retour au travail des salariés dans des conditions optimales et non comme un objectif de productivité.
- La coordination avec le médecin du travail est essentielle afin que tous les acteurs concernés œuvrent dans le même sens.

**METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF
D'AIDE AU RETOUR À L'EMPLOI**

Objectif 33

Faciliter le retour des collaborateurs absents pendant une durée longue

Bonnes pratiques

- **Inscrire dans les processus et règles de l'établissement la réalisation d'un entretien de réaccueil** par le manager, pour :
 - Exemple : collaborateurs absents plus de 30 jours
 - Exemple : collaborateur ayant eu X absences successives sur une période de X mois
 - Etc.
- **Réaliser un entretien de réaccueil par le manager,**
 - Une trame pré-définie
 - Un cadre relativement informel et dans un climat bienveillant → comprendre les problématiques du collaborateur et lever ses appréhensions en mettant en place les actions qui vont faciliter sa réintégration dans les équipes.
- **Mettre en place les actions listées lors de l'entretien de réaccueil** et vérifier leur efficacité auprès du collaborateur concerné.

Points d'attention

- L'entretien de réaccueil doit être mené dans un objectif d'aide au retour dans son poste du collaborateur et non de contrôle des raisons de son absence, ce qui risquerait de produire un effet négatif sur le collaborateur.
- Les managers doivent être formés à la réalisation de cet entretien afin qu'il soit réalisé selon l'objectif attendu et de façon identique dans l'ensemble de l'établissement.
- Donner autant que possible une tonalité souple et positive à cet entretien. Cela peut passer par un lieu adapté (éviter le bureau du n+1 par exemple), une formulation adaptée (« Comment ça va ? »), etc.

DÉVELOPPER L'ENTRETIEN DE RÉ-ACCUEIL

VOS SUGGESTIONS A PROPOS DE :

Constituer un tableau de bord au sein de l'établissement :

- Définir les indicateurs
- Les communiquer

Animer le sujet en s'appuyant sur le TDB

Mettre en place un pilotage des incidents

Faire participer au planning :

- Groupe de travail sur les plannings
- Indiquer les contraintes
- Faire signer les salariés avant les IRP

Définir les règles (récup/CP) :

- centralisation de la gestion de planning

Mettre en place un système de badgeage : ...coûteux

Règles de prévenance :

- l'heure de prévenance compte :
si prévenance avant 17h pour le lendemain :
absence acceptée, souplesse du cadre
- idée de carte contact

Femmes enceintes :

obligations légales

Définir les règles de remplacement :

- Gestion au quotidien
- Etat de l'activité/outil de charge

Mettre en place un pool de remplaçants CDI :

- Cibler les services techniques
- Jeunes IDE (priorité service fixe) valorisation financière

Mettre en place un pool de remplaçants CDD :

- Pour des jeunes IDE / étudiants médecine
- Eviter les remplacements internes pour ne pas perdre le vivier CDD

Favoriser les remplacements internes

- Motivation financière ponctuelle
- Enveloppe d'heures supplémentaires par service / paiement exceptionnel

Remplacements inter-établissements

- Si proximité des établissements
- Outil de proposition de soignants disponibles

Contrôle des arrêts de travail :

- Si non réponse ou problème adresse : coupure des IJ
- A utiliser dans une démarche globale
- Former l'équipe RH à contester les AT

Dispositif d'aide au retour à l'emploi :

- Visite de pré-reprise
- Sensibiliser la médecine du travail sur les entretiens de pré-reprise

Développer l'entretien de ré accueil

- Former les managers

PREVENIR LES TMS

Réduire les Troubles Musculo-Squelettiques dans les services les plus touchés

Bonnes pratiques

- **Dispenser des formations relatives à la prévention des TMS à tous les personnels concernés, de façon très régulière** : sur site, via e-learning, ...
- **Disposer en interne d'un salarié référent formé « PRAP »** (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique), ayant un rôle de formation, prévention et animation des collaborateurs autour de la prévention des TMS
- **Réaliser un audit filmé sur site dans certains secteurs**, visant à identifier les mauvaises pratiques, les besoins en matériel, les évolutions d'organisation et/ou d'ergonomie à réaliser, et les formations spécifiques à dispenser en matière de prévention des TMS

Points d'attention

- La régularité et la fréquence de l'animation et de la formation sur le sujet de la prévention des TMS sont clés dans la réussite de cette pratique.

Bonnes pratiques

- **Solliciter en amont le personnel concerné d'un service sur les besoins en nouveaux matériels et leur choix :**
 - Ces besoins peuvent être identifiés lors de réunions de travail avec le personnel concerné ou lors d'un audit réalisé sur place par une société externe spécialisée (ergonome, ...) « en live »
 - Les matériels doivent être testés par le personnel utilisateur avant la décision d'achat, leur mise en place en sera ensuite facilitée
- **Acquérir et mettre en place le matériel permettant de réduire les TMS ; exemples selon les services concernés :**
 - Stérilisation : sortie de charge automatisée, chariot élévateur, plan de travail réglable en hauteur, éclairage adapté, isolant acoustique, ...
 - Brancardage : lit avec 5ème roue, chaise roulante, ...
 - Dialyse : cuves, ...
 - Administratif : deux écrans et taille, chaises de bureau, repose-pieds, ...
 - ASH : chariots linge, déchets, repas, ...

Points d'attention

- La participation en amont des collaborateurs concernés et des intervenants sachants (médecin du travail, référent PRAP, ...) est essentielle à la réussite de ces projets.

**METTRE EN PLACE UN MATÉRIEL ADAPTÉ,
EN LIEN AVEC LES UTILISATEURS**

Objectif 36

Réduire les Troubles Musculo-Squelettiques dans les services les plus touchés, en faisant évoluer l'organisation et les processus d'un service ou d'un poste de travail

Bonnes pratiques

- **Identifier les sources potentielles de TMS sur un poste ou dans un service**, par le retour direct des personnels concernés, une analyse post-ATMP réalisée, un audit TMS filmé sur poste, ...
- **Constituer un groupe de travail sur le sujet, comprenant le manager, des collaborateurs concernés, le référent sécurité ou PRAP formé, le médecin du travail, un membre du CHSCT, un ergonome, ...**
- **Décrire l'organisation et les processus actuels** en mettant en évidence les difficultés et dysfonctionnements sources potentielles de TMS
- **Etablir les évolutions d'organisation et de processus à mettre en œuvre, les moyens nécessaires et leur coût**
- **Mettre en place ces évolutions et évaluer leur efficacité, en les corrigeant si nécessaire**

Exemples de pratiques :

- Le fait d'emmener les patients debout ou en chaise roulante au bloc opératoire, dès lors que leur état le permet, et non systématiquement en lit-brancard
- Le fait de confier au personnel technique, généralement masculin, les chariots de linge et déchets, au lieu des ASH
- Le fait de recruter des magasiniers et non uniquement des préparateurs en pharmacie, au service Pharmacie

Points d'attention

- La participation en amont des collaborateurs concernés et des intervenants sachants (médecin du travail, référent PRAP, ...) est essentielle à la réussite de ces projets.

**FAIRE ÉVOLUER LES PROCESSUS
POUR MINIMISER LE RISQUE**

Bonnes pratiques

- **Suite à un ATMP significatif, réaliser une analyse des causes, avec la participation du référent sécurité formé (exemple : PRAP), du médecin du travail et du CHSCT, visant à**
 - Recueillir les faits, via entretiens, et construire « l'arbre des causes » (méthode INRS par exemple)
 - Remonter étape par étape à l'évènement ayant conduit à l'accident, en identifiant dans l'arbre les situations inhabituelles / non souhaitables devant être corrigées
 - Proposer des mesures correctrices, choisir les mesures à mettre en place, les appliquer et contrôler leur efficacité

Points d'attention

- La mise en place d'une méthode d'analyse telle que l'arbre des causes nécessite une formation des intervenants (CHSCT, référent sécurité, ...) pour que la démarche débouche sur des actions justifiées et objectives.

Bonnes pratiques

Faire intervenir un ostéopathe sur site et sur le temps de travail, selon un protocole d'intervention établi et proposant un suivi quantitatif et qualitatif des interventions dans le temps, comme par exemple avec la société Back Office Santé (www.back-office-sante.com) qui propose :

- 600 thérapeutes sur la France entière
- Une démarche complète : analyse des besoins, analyse du financement, communication interne, présentation du/des thérapeute(s), planning des consultations, rendez-vous, traitements et accompagnement
- Le thérapeute se déplace avec son matériel, à fréquence fixe (tous les mois) : table de soin (à laisser sur place si possible), matériels de soin (draps, examen, outils de traitement)
- La démarche est appuyée sur un outil en ligne permettant
 - Au salarié : de prendre RDV, de consulter des fiches de coaching, de postures, etc.
 - Au RH : de suivre les RDV réalisés et les pathologies adressées
- Le thérapeute livre aussi un rapport complet : une cartographie actualisée des TMS, échanges inter-services, une classification des pathologies d'urgence, à risque ou à prévenir

Points d'attention

- La mise en place d'une telle démarche doit être communiquée au préalable aux IRP (notamment CHSCT) et médecin du travail, puis de façon très large et régulière au personnel, pour que la démarche débouche sur des résultats significatifs.

Bonnes pratiques

- Solliciter les différents organismes permettant de disposer de participation au financement d'acquisition de matériel et de formation relatives à la prévention des TMS, ainsi que de soutien aux diagnostics et à la mise en œuvre de plans d'actions :
 - ARS
 - CARSAT
 - SAMETH (personnel porteur de handicap)
 - ...

Points d'attention

- Ces organismes participent surtout les questions de matériel ou de formation ; il est par conséquent plus difficile de trouver des aides sur des projets relatifs à des évolutions d'organisation, de processus ou d'aménagements architecturaux par exemple.

VOS SUGGESTIONS A PROPOS DE :

Solliciter des soutiens financiers

- ARS (CLACT)
- SAMETH : financement à hauteur de 50 %
- Maison pour les Handicaps (MPH)
- AGEFIPH (maintien au poste, handicap,..)
- MDPH
- Sujet abordé en CHSCT

Faire intervenir un ostéopathe sur le site

- Coût
- Subvention compliquée
- Masseur 300 à 400 euros / mois, sur temps de pause
- Mutuelle d'entreprise, financement 50% du coût
- Réflexologie

Mettre en place un matériel adapté

- Subventions CARSAT/CLACT
- Des solutions à coût limité doivent être recherchées

Former les personnels à risque

- Formations PRAP (subvention CLACT)
- Formation référent TMS Pro
- Formation manutention des patients (brancardiers, AS)
- Audit filmé
- Coût limité : faire intervenir un ergonome
- Plan CLACT / CPAM

Faire une analyse des causes post ATMP

- Professionnaliser le CHSCT

Faire évoluer les processus pour minimiser le risque

- Guide réduction des TMS
- Intervention ergonome
- Sujet abordé en CHSCT
- Référent TMS pro
-

05

RENFORCER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Bonnes pratiques

Environ 15-20% des salariés sont dans une situation d'aidants de personnes dépendantes ou handicapées (ascendants, enfants, etc.). Cette situation génère un stress et une tension importants, et conduit à des arrêts de travail supplémentaires et un risque de décès accru. Pour autant, ce sont souvent des salariés qui trouvent dans leur travail une zone de liberté et d'épanouissement, et qui s'y impliquent réellement. Il est donc utile et nécessaire de leur apporter un soutien pour leur permettre de rester impliqués et actifs.

Les bonnes pratiques identifiées :

- **Essayer d'identifier les salariés en position d'aidant.** Attention à la confidentialité, mais cela peut permettre de comprendre leur situation.
- **Proposer des aménagements de poste ou de fonction quand c'est possible.**
- **Organiser des dons de jours ou de RTT :** les salariés peuvent donner des jours de congés ou des RTT à leurs collègues aidants pour les soutenir
- **Mettre en place des « aidants ressources » :** identifier dans chaque équipe / plateau un relais actuellement aidant ou ayant été aidant, qui peut servir de point d'information pour ses collègues
- **Proposer des prestataires externes apportant information et conseil pour les salariés aidants, comme par exemple France Dépendance , Formell, etc.**
- **Permettre aux salariés de l'établissement de rencontrer l'assistante sociale de l'établissement sur certains créneaux**

Points d'attention

- Attention aux questions de confidentialité : les salariés aidants d'un enfant handicapé par exemple sont généralement assez discrets et ne souhaitent pas que leur situation soit connue
- Une des principales difficultés des aidants est le manque d'information : comment et auprès de qui faire reconnaître mon ascendant comme dépendant par exemple. Apporter de l'information est déjà un grand soutien pour un aidant

**APPORTER UN SOUTIEN
AUX SALARIÉS AIDANTS**

Bonnes pratiques

- **Mettre en place un « maillage » au sein de l'établissement chargé d'alerter en cas de salarié en difficulté personnelle** : surmenage, risque de burn-out, signes de dépression, etc.
 - Exemple de maillage : managers, médecine du travail, partenaires sociaux, CHSCT, assistante sociale, etc.
- **Traiter ces alertes au sein d'un comité dédié**
 - Par exemple : un CHSCT élargi incluant l'équipe managériale
- **Identifier les cas pour lesquels il est pertinent de proposer un accompagnement / un aménagement**
 - Exemple d'accompagnement : coach ou psy par téléphone pendant quelques heures
 - Exemple d'aménagement : modification des horaires, passage à temps partiel
 - Autre possibilité : proposer un bilan de compétences
- **Choisir soigneusement la personne adaptée pour proposer cet accompagnement / aménagement**
 - Selon le sujet et le salarié, il peut être préférable de passer par la DRH, le manager, la médecine du travail, un partenaire social, etc.
- **Revoir le salarié a posteriori pour s'assurer de l'efficacité de la mesure**

Points d'attention

- Attention aux questions de confidentialité : le comité dédié doit s'engager à la confidentialité des sujets traités

Bonnes pratiques

L'engagement des salariés est un facteur important de la productivité, la qualité et de la réduction de l'absentéisme. Le mesurer permet de comprendre la situation et de mettre en œuvre des moyens pour l'améliorer. Une enquête récurrente chaque année permet aussi de mesurer l'efficacité des mesures adoptées

Les bonnes pratiques identifiées :

- **Réaliser une enquête synthétique, en ligne.**
- **Partager largement les résultats de l'enquête**
- **Proposer un plan d'actions / projet d'établissement pour travailler aux « points faibles » identifiés**

Points d'attention

- La transparence sur les résultats de l'enquête est nécessaire, a minima auprès de l'équipe managériale et des partenaires sociaux
- Attention : une enquête de ce type crée des attentes : à partir du moment où vous demandez aux gens leur avis, ils souhaitent que leur avis soit entendu, et que des mesures soient prises. Il est donc nécessaire d'entreprendre un plan d'actions significatif suite à l'enquête

Bonnes pratiques

- **Identifier les « irritants » dans l'environnement de travail des salariés, via :**
 - Un questionnaire simple auprès des salariés
 - Des entretiens de quelques minutes réalisés par les responsables de services auprès de quelques collaborateurs
 - Une boîte à suggestion, ...
- **Classer puis prioriser ces « irritants » pour proposer des actions afin d'y remédier**
 - Les grands sujets d'irritation tournent souvent autour de :
 - La qualité des locaux
 - La restauration
 - Le niveau sonore
 - La température insuffisante ou excessive
 - Le matériel professionnel / l'informatique
 - Les actions doivent être présentées et leur mise en place doit faire l'objet d'une information régulière, y compris en cas d'arbitrage ou de retard dans la mise en place

Points d'attention

- Les « irritants » sont parfois de petites choses mais qu'il ne faut pas négliger car elles peuvent à la longue être des facteurs de tensions ou de démobilitation de collaborateurs.

Bonnes pratiques

Un établissement de santé dispose de professionnels internes tels que assistante sociale, diététicien, psychologue, etc., à destination de ses patients. Cette bonne pratique vise à permettre aux collaborateurs de l'établissement de disposer de temps de ces professionnels, à leur attention.

Les bonnes pratiques identifiées :

- **Proposer aux collaborateurs des temps de présence des professionnels internes, pour leurs propres besoins :** assistante sociale, nutritionniste, psychologue, etc.
- Les professionnels de santé doivent orienter les salariés vers un professionnel externe pour un suivi régulier si nécessaire, ou vers le médecin du travail si c'est pertinent

Points d'attention

- Attention aux questions de confidentialité : les salariés n'accepteront de consulter les professionnels de l'établissement que si la confidentialité des résultats est totalement assurée ; la frontière entre vie privée et vie professionnelle doit rester totalement étanche

Bonnes pratiques

Un établissement de santé peut proposer des bilans de santé dans ses prestations à destination de ses patients. Cette bonne pratique vise à proposer des bilans de santé aux collaborateurs de l'établissement afin de les accompagner dans leur santé quotidienne.

Les bonnes pratiques identifiées :

- **Mettre en place des bilans de santé à destination des collaborateurs :**
 - Bilan de santé général ou bilan de santé focalisé sur la détection de certaines maladies chroniques par exemple ou sur certaines addictions (tabac par exemple)
 - Offert par l'établissement (hors prise en charge éventuelle sécurité sociale et mutuelle)
 - Réalisé dans les règles de confidentialité habituelles du domaine médical
 - Pouvant être étendu aux ayants-droit du collaborateur, à des conditions identiques ou préférentielles

Points d'attention

- Attention aux questions de confidentialité : les salariés n'accepteront de faire un bilan de santé offert par l'établissement que si la confidentialité des résultats est totalement assurée ; la frontière entre vie privée et vie professionnelle doit rester totalement étanche

Bonnes pratiques

Un établissement de santé peut proposer des bilans de santé dans ses prestations à destination de ses patients. Cette bonne pratique vise à proposer des bilans de santé aux collaborateurs de l'établissement afin de les accompagner dans leur santé quotidienne.

Les bonnes pratiques identifiées :

- **Mettre en place des bilans de santé à destination des collaborateurs :**
 - Bilan de santé général ou bilan de santé focalisé sur la détection de certaines maladies chroniques par exemple ou sur certaines addictions (tabac par exemple)
 - Offert par l'établissement (hors prise en charge éventuelle sécurité sociale et mutuelle)
 - Réalisé dans les règles de confidentialité habituelles du domaine médical
 - Pouvant être étendu aux ayants-droit du collaborateur, à des conditions identiques ou préférentielles

Points d'attention

- Attention aux questions de confidentialité : les salariés n'accepteront de faire un bilan de santé offert par l'établissement que si la confidentialité des résultats est totalement assurée ; la frontière entre vie privée et vie professionnelle doit rester totalement étanche

VOS SUGGESTIONS A PROPOS DE :

Apporter un soutien aux salariés aidants

- Communiquer sur les dispositifs existants (dont RTT, aménagement planning, action sociale mutuelle, ...)
- Aménagement de planning
- Favoriser l'hospitalisation dans l'établissement employeur
- Favoriser l'accès aux crèches
- Autoriser la pause de récupération dans ces situations ; permettre les absences autorisées non rémunérées
- CET mobilisable dans ces situations
- Extension de la limite d'âge enfant malade pour les salariés ayant des enfants handicapés
- Orientation vers le service action sociale de la mutuelle
- Permettre au salarié d'accéder aux partenariats pour les aides à la personne (tarifs préférentiels)

Savoir identifier les salariés en difficulté pour leur proposer des solutions

- Appel régulier à la médecine du travail
- Soutien psychologique (plateforme téléphonique)
- Former les cadres à la prévention des RPS
- Communiquer en interne sur le rôle du CHSCT
- Permettre d'accéder à la direction en cas de souci avec l'encadrant
- Communiquer sur les relais de prévention interne
- Organisation d'une journée QVT
- Alerte DRH/RRH en cas de demande d'avances sur salaire récurrentes
- Accès direct à action logement
- Présenter aux IRP les dispositifs existants (logement, action sociale)
- Analyse des arrêts répétés et déploiement des entretiens de retour suite à absence
- Un management de proximité souple et juste

Mener une enquête sur l'engagement des salariés

- Baromètre social tous les 1 à 2 ans
- si mauvais résultat, enquête plus ciblée
- Evaluation simplifiée de l'engagement sur 3 niveaux

Remédier aux «irritants » dans l'environnement de travail

- Suivi des évènements indésirables (et donner du feed back), DUERP, rôle de la médecine du travail
- Conditions de travail : coordination travaux de maintenance, rénovation régulière des locaux, visite du CHSCT dans les services

Ouvrir l'accès aux professionnels internes pour les collaborateurs

- bilans de santé
- Association aide à la parentalité
- Sophrologie, réflexologie, salle de bio détente, luminothérapie
- Tarifs sur balnéothérapie, aquagym ...
- Accès à la salle kiné et coach sportif
-

Proposer des bilans de santé aux salariés

- Actions thématiques (tabac, addictions, ...)
- Campagnes vaccination grippe
- Favoriser les check up de la SS limiter les délais d'attente pour RDV avec praticiens de la clinique



ayming

business
performance
consulting

HR
performance

Marie-Odile GAUTHERON
+ 33 675 22 69 24
mogautheron@ayming.com

Elizabeth CLARET LEBLANC
+ 33 621 39 72 18
eclaretleblanc@ayming.com