

**Anfh**

Association nationale  
pour la formation permanente  
du personnel hospitalier

**Guide de lecture  
du rapport de  
résultats du  
baromètre social**

Comprendre les  
résultats pour mieux  
les restituer

## Sommaire

### 04 I. L'état d'esprit

### 05 II. Synthèse générale

### 07 III. Quelques éléments de lecture sur les résultats question par question

### 10 IV. En savoir davantage sur l'indice AD et les facteurs de risque

### 11 V. L'importance de la restitution des résultats

## L'objet et la structure du rapport

Le rapport que vous avez édité via la plateforme [qvt-anfh.fr](https://qvt-anfh.fr) présente les résultats de l'enquête sociale que vous venez de mener au sein de votre établissement.

Il est composé de 3 parties : la synthèse générale, les résultats question par question et un tableau de synthèse.

## I. L'état d'esprit

Pour prendre connaissance, analyser et partager les résultats d'un baromètre social, nous vous suggérons d'adopter les 4 principes suivants :

**1. Les résultats reflètent des perceptions, des jugements et non des faits. Les répondants ont été sincères dans leurs réponses. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.**

Les résultats de l'enquête doivent être croisés avec d'autres sources d'information (ex : satisfaction patients/résidents, indicateurs qualité de vie au travail, bilan social établissement, etc.) afin d'identifier les éventuels écarts entre les perceptions exprimées dans le baromètre social et d'autres mesures menées par ailleurs. Ces écarts peuvent traduire des représentations éloignées de la réalité, sur lesquelles il conviendra de travailler.

**2. Les réponses aux questions sont liées les unes aux autres.**

Conservez l'ordre de présentation des questions proposé dans le rapport pour vous faciliter l'analyse et les restitutions. Certaines questions sont à lire ensemble pour donner du relief aux résultats, comme par exemple l'amour du métier et le travail bien fait.

**3. La tendance naturelle étant de se focaliser sur les points faibles et les « mauvaises notes » - biais de « négativité » -, il est recommandé de rééquilibrer son regard en appréciant pleinement ce qui constitue des résultats bien orientés.**

> Prenez le temps de vous intéresser aux points forts pour explorer précisément ce qui a rendu possible ces résultats. Et veillez à les mobiliser pour travailler sur les thématiques en retrait.

**4. Le baromètre social est une mesure au service d'un projet QVT d'actions déployées et/ou à venir.**

> Vous avez déjà entrepris de nombreuses actions sur le champ de la QVT. Votre analyse doit avant tout être menée dans la perspective d'ajuster les actions déjà mises en place, plus rarement d'en ajouter, ou alors à la marge.



*« Tout regarder...  
et surtout beaucoup  
échanger »*

## II. Synthèse générale

### A. La participation

La participation est le rapport entre répondants/personnes consultées. Elle peut se déterminer sur l'ensemble du périmètre de votre enquête et pour chaque segment de répondants.

Le taux de participation au questionnaire donne une idée de l'implication et de la mobilisation des agents dans le déploiement d'une action collective.

Un taux de 70 % indique un bon engagement dans la démarche, un taux de 30 % ou inférieur invite à faire évoluer la démarche lors d'une prochaine consultation.

Parmi les facteurs clés permettant d'obtenir une bonne participation, il y a :

- > la qualité du questionnement ;
- > la capacité des cadres à organiser les temps de participation sur les temps de travail (i.e. participer à une enquête BS fait partie d'une activité professionnelle) ;
- > la réalisation de temps de restitution auprès des agents lors des précédentes consultations.

Sur le plan statistique, la valeur des résultats dépend avant tout de la taille de l'échantillon. Ainsi, avec 10 répondants à une question, la réponse d'une personne change de 10 % les résultats à cette question. Avec 100 répondants, l'impact sur les résultats ne sera plus que de 1%, avec 1000, 0,1%...

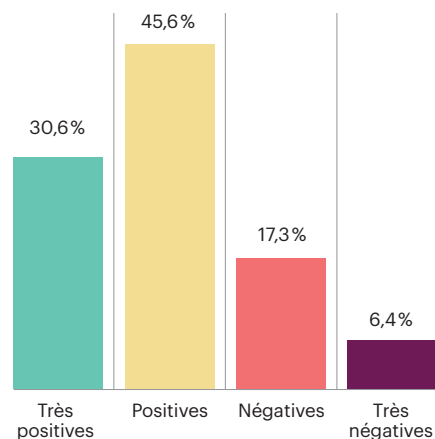
Et toute chose égale par ailleurs, un tableau sur le taux de participation pour mémoire :

Taux de participation		
0-10%	10-30%	30-70%
Peu exploitable	Des grandes tendances	Statistiquement représentatif de la dynamique du segment étudié
▼	▼	▼
Recherche de segments exploitables	Exploration à faire - Quali + recherche de segments exploitables	Les résultats sont exploitables  Les résultats sont partageables  Ils sont un support aux échanges

Quelques questions pour aller plus loin sur le taux de participation :

- > quelle population a particulièrement bien participé ?
- > en quoi cela résonne avec ce que vous savez de l'accueil des démarches collectives ?
- > ce qui a été source d'une bonne participation à la démarche ? Ce qui pourrait être ajusté ?

## B. La répartition de l'ensemble des réponses recueillies

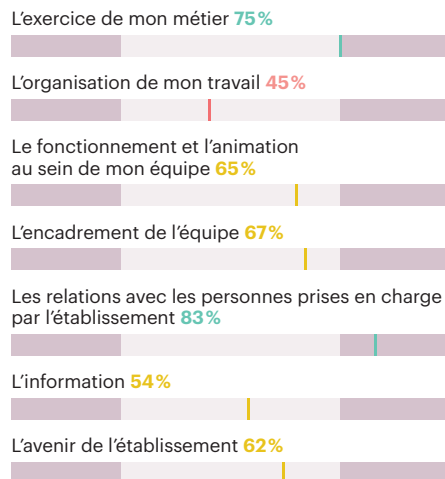


### Répartition de l'ensemble des réponses recueillies

- Les réponses *Oui tout à fait* et *Non pas du tout* expriment des perceptions très tranchées et normalement stables dans la durée.
- Les réponses *plutôt oui* et *plutôt non* sont davantage « volatiles » dans le temps et peuvent varier selon des éléments conjoncturels. Elles représentent une population sur laquelle vos actions auront le plus d'effets.
- La moyenne donne une indication sur l'orientation globale des perceptions.
- Le score est favorable à partir de 70 % de réponses très positives et positives. En dessous de 50 %, le score est préoccupant. Ici par exemple, le score de 76.20 % est favorable (30.6 % + 45.6 %).

## C. Les scores par thème

### Scores par thème (% réponses très positives + positives)



En dessous de 50 %, le score est préoccupant. Au-dessus de 80 %, le thème constitue probablement un point très fort sur lequel il convient de capitaliser et de s'appuyer pour développer des actions sur des sujets plus préoccupants.

### L'indice AD

L'indice AD ou indice d'état anxiodépressif est inspiré de l'échelle HAD (Hospital Anxiety and Depression scale). Il indique une proportion de répondants présentant un fort risque anxiodépressif. 6 % constitue un seuil

d'alerte nécessitant d'approfondir le sujet en croisant par exemple cet indicateur avec le nombre de personnes identifiées et prises en charge par les services de prévention.

## III. Quelques éléments de lecture sur les résultats question par question

### Principes:

Les thèmes relatifs aux questions atteignant ou dépassant la moyenne des réponses très positives (*Oui tout à fait*) ET atteignant ou dépassant la moyenne des réponses très positives+positives (*Sous-total Oui*) peuvent être considérés comme des **ressources/points d'appui**.

Aujourd'hui, ce qui me procure le plus de satisfaction dans mon travail, c'est d'exercer un métier que j'aime:



Total Oui: 95%

Aujourd'hui, je suis globalement satisfait(e) de mon travail:



Total Oui: 44%



Les thèmes concernés par les questions atteignant ou dépassant la moyenne des réponses très négatives (*Non pas du tout*) peuvent être considérés comme des **alertes**.

Tous les autres thèmes peuvent être considérés comme des **points d'amélioration**, avec des marches à franchir plus ou moins importantes compte-tenu de l'écart des résultats à la moyenne.

### Les 6 grands axes de la boussole mise en place par la HAS et le réseau Anact-Aract

De manière générale, les différents thèmes du questionnaire peuvent être associés aux 6 axes de la boussole QVT de l'HAS et proposée par l'Anfh; ceci invite à croiser les résultats du baromètre social avec d'autres indicateurs QVT disponibles par ailleurs.

#### Égalité des chances

Équilibre vie privée vie professionnelle  
Diversité et non-discrimination  
Égalité professionnelle  
Conciliation des temps

#### Employabilité Développement professionnel

Formation, insertion, plan carrière  
Parcours et compétences  
Flexibilité et sécurité  
Emplois atypiques

#### Contenu du travail

Autonomie  
Sens du travail  
Relations avec les patients  
Responsabilisation  
Qualité des soins  
Travail en équipe

#### Performance et management

Critères de qualité  
Engagement participatif  
Participation, intéressement  
Performance productive

#### Santé au travail

Organisation du temps de travail  
Environnement physique  
Qualité de la prévention  
Risques professionnels

#### Relations de travail Climat social

Participation  
Dialogue social  
Discussions sur le travail  
Relations avec collègues  
Relations managériales  
Équité, justice organisationnelle

THÈMES À CROISER	BOUSSOLE QVT					
	Egalité des chances	Santé au travail	Performance et management	Contenu du travail	Employabilité développement professionnel	Relation de travail climat social
Exercice du métier				●	●	●
Relations avec les personnes prise en charge				●		
Organisation de mon travail		●				
État actuel des employés		●				●
Le fonctionnement et l'animation au sein de mon équipe			●			●
Management et encadrement			●	●		●
Information et communication			●			●
Avenir de l'établissement			●		●	●

En complément, comme suggéré ci-dessus, certains axes de la boussole de la QVT peuvent être approfondis en croisant quelques questions entre elles.

### Les tableaux de synthèse

Les tableaux de synthèse permettent l'analyse d'un segment de répondants, en comparant la moyenne des réponses de ce segment à la moyenne globale (ensemble des réponses de l'établissement). Il est recommandé de faire l'analyse par segment seulement une fois l'analyse globale réalisée, afin de révéler les principaux écarts, toute chose égale par ailleurs.

GROUPES DE QUESTIONS	THÈME D'ANALYSE / AXE DE LA BOUSSOLE QVT
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aujourd'hui, ce qui me procure le plus de satisfaction dans mon travail, c'est d'exercer un métier que j'aime</li> <li>&gt; Aujourd'hui dans mon travail, J'ai le sentiment de pouvoir « bien faire » mon travail</li> </ul>	<p><b>Travail empêché:</b> L'expression d'un fort amour du métier ET le sentiment d'un travail bien fait en retrait révèle un travail empêché</p> <p>-</p> <p><b>Axe QVT : Contenu de travail</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mon.ma responsable hiérarchique direct.e me dit quand mon travail est bien fait</li> <li>&gt; Mon.ma responsable hiérarchique direct.e me dit quand mon travail est mal fait</li> </ul>	<p><b>Feedback managérial:</b> Constitue une des sources de reconnaissance au travail. Si le feedback est principalement centré sur le « mal fait », il est recommandé de le rééquilibrer en signifiant davantage au personnel les activités qui donnent satisfaction d'un point de vue managérial</p> <p>-</p> <p><b>Axe QVT : Relations de travail / relations managériales</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Je suis fier(e) de travailler pour mon établissement</li> <li>&gt; Globalement, je recommanderais à l'un de mes proches de se faire soigner dans mon établissement</li> <li>&gt; Aujourd'hui, ce qui me procure le plus de satisfaction dans mon travail, c'est exercer un métier que j'aime</li> </ul>	<p><b>Engagement:</b> Les deux principaux vecteurs d'engagement au travail sont l'amour du métier et l'attachement à l'institution dans lequel les personnes travaillent</p> <p>-</p> <p><b>Axe QVT : Performance et Management</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ce qui me procure le plus de satisfaction dans la relation avec les personnes prises en charge est de recevoir un remerciement</li> <li>&gt; J'ai le sentiment d'être reconnu(e) pour mon travail et mes efforts</li> <li>&gt; Aujourd'hui dans mon travail, J'ai le sentiment de pouvoir faire un travail utile</li> </ul>	<p><b>Sens et reconnaissance:</b> L'une des principales sources de reconnaissance au travail est le regard porté par les bénéficiaires. Organiser la diffusion des retours patients/résidents auprès des équipes est un moyen pour nourrir la reconnaissance.</p> <p>-</p> <p><b>Axe QVT : Contenu du travail</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aujourd'hui, ce qui me procure le plus de satisfaction dans mon travail: pouvoir me perfectionner et acquérir de nouvelles compétences</li> <li>&gt; Globalement, je suis satisfait des possibilités de formation</li> </ul>	<p><b>Besoins et possibilité de Formation</b></p> <p>-</p> <p><b>Axe QVT : Employabilité/Développement Professionnel</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Globalement, je suis satisfait(e) de la gestion du planning</li> <li>&gt; Je suis satisfait(e) de mes conditions de travail</li> <li>&gt; Dans mon équipe, je me sens personnellement impliqué(e) dans la bonne marche et les résultats de mon équipe</li> </ul>	<p><b>Équilibre vie privée / vie pro / travail en équipe / attractivité de l'établissement</b></p> <p>-</p> <p><b>Axes QVT : Égalité des chances, Contenu du travail, Performance et Management</b></p>

## IV. En savoir davantage sur l'indice AD et les facteurs de risque

En 2013, 2016, 2019, des BS ont été réalisés auprès de 100 établissements et 80 000 agents. Ceux-ci ont permis de déterminer les questions ayant un impact direct sur l'indice AD. Ces questions constituent les facteurs de risques principaux et secondaires. Les questions du « Baromètre Vie Au travail » à prendre en considération sont les suivantes.

Question	Type de facteur de prévention des RPS	Nature de Facteur	Nature d'impact sur l'indice AD
Aujourd'hui dans mon travail, j'ai le sentiment de faire un travail utile	Sens du travail	Principal	Impact fort
Aujourd'hui, dans mon travail, j'ai le sentiment de pouvoir « bien faire » mon travail	Sens du travail	Principal	Impact fort
Je suis fier(e) de travailler pour mon établissement	Sens du travail	Principal	Impact fort
Aujourd'hui, ce qui me procure le plus de satisfaction dans mon travail, c'est de pouvoir me perfectionner et acquérir de nouvelles compétences	Développement professionnel	Principal	Impact fort
En cas de besoin, je peux compter sur le soutien de ma mon responsable hiérarchique	Management promouvant	Principal	Impact fort
Ma mon responsable hiérarchique direct.e me dit quand mon travail est bien fait	Management promouvant	Principal	Impact fort
Mon travail me demande une charge mentale importante	Intensité et charge de travail	Principal	Impact fort
Je reçois des ordres contradictoires	Intensité et charge de travail	Principal	Impact fort
Je peux prendre des initiatives	Autonomie	Secondaire	Impact fort
Dans mon équipe, j'ai plaisir à travailler avec mes collègues	Esprit d'équipe	Secondaire	Impact fort
Je suis satisfait(e) de mes conditions de travail	Conditions matérielles	Secondaire	Impact faible
Je bénéficie d'un soutien suffisant pour m'aider à faire face au risque d'erreur	Soutien psychologique	Secondaire	Impact faible
Je connais les grands projets de mon établissement	Perception des évolutions	Secondaire	Impact faible
Globalement, je suis satisfait(e) des possibilités de formation	Satisfaction des procédures de gestion	Secondaire	Impact faible

## V. L'importance de la restitution des résultats

Les restitutions constituent la première action concrète à déployer à la suite du recueil des perceptions auprès des agents.

### Les répondants souhaitent principalement :

- > connaître le taux de participation ;
- > avoir connaissance des résultats de leur établissement ET si possible de leur périmètre d'action au quotidien ;
- > être informés par la direction des enseignements qu'elle retient de l'enquête ;
- > être informés des suites données à l'enquête (plan d'actions).

Vous devez prendre le temps de présenter les résultats à l'ensemble du personnel ET profiter de ce moment privilégié pour échanger. La restitution sera réussie si elle a permis l'expression des participants lors des séances de restitution.

### Principes pouvant favoriser l'expression du plus grand nombre :

- > PRÉPAREZ ce que vous allez présenter / ce que vous allez dire ;
- > si possible, reprenez toutes les questions ; la présentation des résultats doit durer 45 minutes maximum ;
- > quand vous présentez, soyez strictement descriptif et factuel. Ne donnez pas votre avis au fur et à mesure. Vous le ferez plus efficacement en fin de présentation ou encore mieux au moment de la conclusion ;

> pour chaque slide, commencez par les points forts puis continuez par les points négatifs qu'il convient d'exprimer comme points d'attention.

### Soyez à l'écoute...

Au cours de la présentation, vous n'avez ni à vous justifier, ni à critiquer. Dans la première partie de la présentation, l'objectif est de tirer les enseignements avec les participants. En conclusion, vous annoncez les suites.

### Aidez les participants à s'exprimer :

Associez les participants en les invitant à réagir : ce qui les a surpris et ce que confirment les résultats. Vous pouvez demander que les participants aux réunions clarifient un résultat par des exemples, des faits, des situations particulières qui pourraient, selon eux, expliquer ou influencer les résultats.



Retrouvez toute l'offre Anfh QVT sur le site [www.anfh.fr/thematiques/qualite-de-vie-au-travail](http://www.anfh.fr/thematiques/qualite-de-vie-au-travail)

## Anfh

Siège  
265, rue de Charenton  
75012 Paris

01 44 75 68 00  
[communication@anhf.fr](mailto:communication@anhf.fr)  
[www.anfh.fr](http://www.anfh.fr)  
 @Anfh\_