

LES ACTIONS

THÈMES 1 ET 2



Ce guide a été établi sur la base du travail accompli par les Établissements hospitaliers engagés dans le projet de prévention des RPS porté par les délégations ANFH PACA et Languedoc-Roussillon entre 2013 et 2016. Ce projet a débuté par la réalisation d'une enquête par questionnaire visant à identifier les facteurs de risques psychosociaux au sein des Etablissements.

Les réponses de plus de 20 000 agents ont permis de mettre en évidence cinq principaux facteurs susceptibles de générer des troubles psychosociaux chez les agents :

- Le sens du travail : ce facteur renvoie au sentiment d'utilité et de qualité du travail réalisé, à la fierté et à la cohérence entre le travail et les valeurs personnelles.
- Le management : ce facteur renvoie à la capacité de l'encadrement à structurer et organiser le travail, ainsi qu'au soutien apporté aux équipes (encouragement, reconnaissance).
- L'esprit d'équipe : ce facteur fait référence à la solidarité, l'ambiance, le soutien, la considération et la transmission d'informations au sein des équipes.
- Le soutien psychologique : ce facteur renvoie au soutien dont les agents bénéficient pour les aider à faire face aux situations difficiles.
- La perception des évolutions : ce facteur correspond à la perception et au niveau de contribution aux évolutions de l'Établissement.

Une réflexion a été menée dans l'ensemble des Établissements afin d'identifier les axes de travail prioritaires au regard de ces facteurs de risque. Les plans d'actions se sont ainsi structurés autour de cinq thèmes : la communication institutionnelle, la reconnaissance, les temps d'échanges et de coordination et le management.

Ce guide présente les actions les plus communément mises en œuvre par les Établissements pour chacun des thèmes identifiés. L'objectif est d'illustrer la façon dont ces thèmes peuvent être traités ; elles ne constituent pas l'exhaustivité des possibilités d'actions pour aborder ces sujets et nécessitent une adaptation au regard des spécificités des Établissements.

.....
Ce support est le troisième volet d'un triptyque composé d'un support théorique, d'un support méthodologique et d'un support illustratif de mises en œuvre d'actions préventives.

SOMMAIRE

THÈME 1 : LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Fiche action 1 :

Revoir le séminaire d'accueil des nouveaux arrivants

Fiche action 2 :

Créer des "Posters" de présentation des pôles ou des services

Fiche action 3 :

Intégrer une rubrique RH dans le journal interne

THÈME 2 : TEMPS D'ÉCHANGES ET DE COORDINATION

Fiche action 1 :

Favoriser le dialogue et l'échange au sein des services

Fiche action 2 :

Identifier des correspondants interservices

Fiche action 3 :

Organiser des "Journées portes-ouvertes" de Pôles ou Services

THÈME 1

LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

La communication institutionnelle est une dimension essentielle en matière de prévention des risques psychosociaux. Le cloisonnement qui caractérise les structures hospitalières, en lien avec les multiples activités - services - catégories de professionnels et horaires de travail - ainsi que le contexte de grand changement sont des éléments qui imposent le développement d'une communication portée par l'Institution.

Communiquer sur les valeurs et le fonctionnement de l'Organisation, sur les projets en cours et les mesures adoptées permet de maintenir une cohérence et une cohésion institutionnelle. La communication permet également de développer le sentiment d'appartenance et de réduire le sentiment d'insécurité et d'incertitude sur l'avenir de l'Établissement ou de son poste de travail.

Les fiches ci-dessous proposent des actions visant à améliorer la communication institutionnelle dans les Établissements.

.....

Fiches actions associées :

- Revoir le parcours d'intégration des nouveaux arrivants
- Créer des «Posters» de présentation des pôles ou services
- Intégrer une rubrique RH dans le journal interne

REVOIR LE SÉMINAIRE D'ACCUEIL DES NOUVEAUX ARRIVANTS



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

(Re)définir le programme, la fréquence, la durée, le contenu, le public ainsi que les intervenants de la journée d'accueil institutionnelle pour les nouveaux arrivants.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Meilleure intégration des nouveaux arrivants.
- Meilleure connaissance du fonctionnement de l'Institution.
- Fidélisation du personnel et développement du sentiment d'appartenance à l'Institution.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction des Ressources Humaines,
- Direction de la Communication et de la Qualité.



ÉTAPES CLÉS :

- Distribuer un questionnaire aux nouveaux arrivants lors d'un séminaire d'accueil pour évaluer la formule actuelle : les interroger sur les éléments du séminaire ayant donné satisfaction / insatisfaction et recueillir des suggestions.
- o Constituer un groupe de travail composé des agents en charge de l'organisation du séminaire d'accueil dans l'Etablissement, d'agents ayant récemment suivi le séminaire d'accueil et, idéalement, d'agents nouvellement intégrés ne l'ayant pas encore suivi. Le groupe de travail est chargé de répondre aux objectifs opérationnels de l'action au regard des résultats du questionnaire, des expériences et des attentes de chacun.
- Tester le nouveau programme lors d'un séminaire, l'évaluer (renouvellement du questionnaire), le réajuster si nécessaire.
- Officialiser le nouveau séminaire.



SUGGESTIONS :

- Proposer aux membres du groupe de travail d'assister au séminaire d'accueil "réactualisé".
- Donner la possibilité à des "anciens" de l'Etablissement de s'inscrire au séminaire d'accueil.

CRÉER DES "POSTERS" DE PRÉSENTATION DES PÔLES OU SERVICES



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Organiser un concours au sein de l'ensemble de l'Établissement dont l'objectif est pour chaque pôle/service de représenter ses missions / valeurs / organisations par le biais d'un Poster.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Valoriser les équipes.
- Renforcer la cohésion entre les agents.
- Donner de la visibilité sur l'ensemble des activités et des agents de l'Établissement.
- Favoriser le sentiment d'appartenance à l'Établissement.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction de la Communication,
- Responsables de service,
- Chefs de pôle/service.



ÉTAPES CLÉS :

- Le service Communication informe les agents de l'Établissement du lancement du concours : objectifs, modalités de réalisation, délais, récompense.
- Les pôles/services réalisent leur Poster.
- Le service communication recueille l'ensemble des Posters et les affiche dans un lieu accessible à tous les agents (exemples : self).
- Chaque agent est invité à voter pour le Poster de son choix (urne, en ligne...).
- Le service Communication dépouille les votes et annonce le gagnant (exemple : journal interne, intranet, réunion...).



SUGGESTIONS :

- L'élaboration du Poster peut faire l'objet d'un projet de service/pôle et être pensé dans la pluridisciplinarité.
- L'élaboration du Poster peut être l'occasion d'initier l'échange sur l'identité du pôle/service "nos valeurs, nos missions, nos rôles" favorisant la cohésion et le sens au travail.

INTÉGRER UNE RUBRIQUE RH DANS LE JOURNAL INTERNE



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Intégrer une rubrique RH dans le journal interne décrivant des procédures de gestion, des dispositifs, des projets RH et précisant les ressources internes à contacter pour obtenir des renseignements.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Meilleure connaissance et visibilité sur les dispositifs, procédures et projets en cours.
- Valorisation des fonctions administratives.
- Identification des interlocuteurs clés.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction des Ressources Humaines,
- Direction de la Communication.



ÉTAPES CLÉS :

- Nommer un ou plusieurs référents au sein de la DRH chargé(s), en lien avec le service communication, de sélectionner les sujets à traiter et de rédiger les articles.
- Identifier les thèmes sur lesquels les agents manquent d'informations (exemples : compte épargne temps, validation par les acquis de l'expérience, mise à disposition, procédure à suivre en cas d'arrêt de travail...)
- Définir la fréquence de parution des articles dans le journal interne.



SUGGESTIONS :

- Chaque sujet peut-être l'occasion d'interviewer un agent qui a bénéficié du dispositif RH (exemple : agent ayant suivi une formation qualifiante) ou qui est impliqué dans le projet RH décrit (exemple : le chef de projet ou un membre d'un groupe de travail).
- Les interviews des agents peuvent être conçus selon différentes modalités (article, film, témoignage oral) et servir de supports de communication pour présenter des dispositifs et procédures RH à d'autres occasions (exemples : séminaire d'accueil des nouveaux arrivants, intranet...).

THÈME 2

TEMPS D'ÉCHANGES ET DE COORDINATION

Le manque de communication entre les agents d'une même structure et parfois, d'un même pôle ou d'un même service est un élément souligné et regretté par les agents hospitaliers.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque de communication :

- Le cloisonnement hospitalier induit par les nombreuses activités - catégories de personnels et services.
- Les exigences du travail qui nécessitent de se concentrer sur l'exécution de sa tâche et qui laisse peu d'espace aux temps d'échanges. En effet, la pression temporelle qui oblige les agents à travailler de plus en plus dans l'urgence et à opérer une « chasse aux temps morts » engendre une réduction voire une suppression des temps d'échanges dans les équipes.

Cette disparition des temps d'échanges a pour effet d'augmenter le sentiment d'isolement des agents et n'est pas favorable au partage de bonnes pratiques et de conseils.

De plus, le cloisonnement entre métiers, service et catégorie de personnel est propice au conflit : le manque de coordination favorise les dysfonctionnements, la méconnaissance des contraintes de chacun et la perte du lien direct (contacts par mail et téléphone) sont générateurs de situations de tensions.

.....

Fiches actions associées :

- Favoriser le dialogue et l'échange au sein des services
- Nommer des référents communication
- Organiser des "Journées portes-ouvertes" de Pôles ou Services

FAVORISER LE DIALOGUE ET L'ÉCHANGE D'INFORMATIONS AU SEIN DES SERVICES



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Accompagner l'encadrement dans l'organisation, à échéance régulière, de réunions de service avec présence de tous les personnels, ou à défaut, d'un représentant de chacune des catégories socioprofessionnelles composant l'entité.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Amélioration de la communication et de la circulation d'informations (ascendantes et descendantes).
- Limiter le cloisonnement entre fonctions.
- Partage d'informations communes.
- Optimisation du fonctionnement interne.
- Amélioration des relations et prévention des tensions.
- Harmonisation des pratiques.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction des Ressources Humaines,
- Cadres des services.



ÉTAPES CLÉS :

- Constitution d'un groupe de réflexion cadres sur le thème de la conduite de réunion afin de capitaliser sur les bonnes pratiques en la matière.
- Formalisation d'un recueil de bonnes pratiques : objectifs, durée, détermination de l'ordre du jour (mise en place d'une boîte à idées entre deux réunions...), animation, participants (tout ou partie du service ?), modalités de compte-rendu...
- Expérimentation des conseils formulés au sein des services des membres du groupe de réflexion.
- Retours d'expériences des cadres ayant mis en application ces nouvelles pratiques - discussion - ajustement - diffusion à tous les services de l'Établissement.



SUGGESTIONS :

- Proposer une formation "d'animation de réunion" aux cadres des services.
- Suite à la diffusion du recueil de bonnes pratiques, proposer des groupes d'échanges aux cadres sur la conduite de réunion.
- Cette action peut également se décliner pour les réunions de pôle ou les réunions interservices.
- Profiter de la dynamique induite dans le groupe de travail entre les cadres pour ouvrir des groupes d'échanges de bonnes pratiques relatives à d'autres thématiques.

IDENTIFIER DES CORRESPONDANTS INTERSERVICES



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Au sein de chaque service, identifier des correspondants interservices qui, en soutien du cadre, seront les interlocuteurs privilégiés des services avec lesquels l'unité collabore.

Exemple pour un Service Stérilisation : un correspondant communication bloc opératoire, un correspondant communication pour le service Gynécologie... qui seront les interlocuteurs privilégiés avec ces services collaborateurs.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Créer du lien et réduire les tensions avec les services "collaborateurs".
- Meilleure circulation de l'information.
- Amélioration du fonctionnement des services.
- Valorisation des agents identifiés "correspondants".



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction des Affaires Générales,
- Responsables des services,
- Cadres.



ÉTAPES CLÉS :

- Définition par le Cadre des modalités de retours des informations recueillies par le correspondant au cours des échanges avec les services collaborateurs.
- Appel à volontariat pour déterminer les correspondants.
- Déterminer les modalités d'échanges entre les deux services : fréquences et modalités des contacts (contacts ponctuels quand un besoin apparaît et/ ou présence du correspondant interservices lors de relèves ou de réunions du service collaborateur).
- Présenter officiellement le référent auprès du service collaborateur.

Exemple : le correspondant "Bloc Opérateur" est présenté lors d'une réunion de service du Bloc opératoire afin qu'il soit identifié comme l'interlocuteur privilégié.



SUGGESTIONS :

- S'assurer que les services "collaborateurs" nomment également un correspondant interservices.

ORGANISER DES "JOURNÉES PORTES-OUVERTES" DE PÔLES OU SERVICES



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Mettre en place, à échéances régulières (exemple : une fois par an), une journée portes-ouvertes au sein de chaque secteur (cuisine, blanchisserie, laboratoire, pharmacie...) à destination des agents de l'Etablissement.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Amélioration des relations entre les secteurs.
- Prévention des tensions qui pourraient être liées à la méconnaissance des organisations de travail, des fonctionnements et des contraintes des autres secteurs.
- Valorisation des activités et des métiers.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Chefs de Pôle,
- Cadres de Pôle,
- Responsables de Service,
- Cadres,
- Direction des fonctionnelles.



ÉTAPES CLÉS :

- Communiquer aux Chefs de pôles/de service la volonté institutionnelle de mettre en place des journées portes-ouvertes.
- Organiser une réunion de préparation de la journée portes-ouvertes dans chaque pôle/service réunissant le ou les chefs de service et cadres concernés. Cette réunion a pour objectif de définir les modalités d'organisation et de déroulement de la journée : dates et plages horaires, modalités d'accueil, modalités de communication auprès des agents du pôle ou service "accueillant" et auprès des agents de l'Établissement.
- Information des agents du pôle/service et répartition des rôles.
- Informations des agents de l'Établissement via le journal interne, note d'information, intranet...
- Déroulement de la journée.
- Synthèse de la journée (journal interne, intranet...).

SUGGESTIONS :

- Pour donner du sens et de la cohérence à la visite, il peut être intéressant d'organiser un "parcours" entre les différentes activités du pôle/service.
- Ce type de manifestation est l'occasion de valoriser les agents du pôle/service « accueillant » en les impliquant dans la visite et dans l'explication des différentes activités. Elle peut notamment être l'occasion de valoriser les filières médicotchniques, administratives et logistiques, soulignées dans le baromètre social comme particulièrement en quête de reconnaissance.
- La journée portes-ouvertes peut faire l'objet d'un reportage photos (ou d'interviews etc.) qui illustreront la synthèse de journée. Cette matière pourra être reprise pour présenter un Pôle ou un Service dans le journal interne, sur intranet etc.

LES ACTIONS

THÈMES 3 ET 4



Réalisation : Azur Offsets Marseille - Illustration : Régis Fallier

Ce guide a été établi sur la base du travail accompli par les Établissements hospitaliers engagés dans le projet de prévention des RPS porté par les délégations ANFH PACA et Languedoc-Roussillon entre 2013 et 2016. Ce projet a débuté par la réalisation d'une enquête par questionnaire visant à identifier les facteurs de risques psychosociaux au sein des Etablissements.

Les réponses de plus de 20 000 agents ont permis de mettre en évidence cinq principaux facteurs susceptibles de générer des troubles psychosociaux chez les agents :

- Le sens du travail : ce facteur renvoie au sentiment d'utilité et de qualité du travail réalisé, à la fierté et à la cohérence entre le travail et les valeurs personnelles.
- Le management : ce facteur renvoie à la capacité de l'encadrement à structurer et organiser le travail, ainsi qu'au soutien apporté aux équipes (encouragement, reconnaissance).
- L'esprit d'équipe : ce facteur fait référence à la solidarité, l'ambiance, le soutien, la considération et la transmission d'informations au sein des équipes.
- Le soutien psychologique : ce facteur renvoie au soutien dont les agents bénéficient pour les aider à faire face aux situations difficiles.
- La perception des évolutions : ce facteur correspond à la perception et au niveau de contribution aux évolutions de l'Établissement.

Une réflexion a été menée dans l'ensemble des Établissements afin d'identifier les axes de travail prioritaires au regard de ces facteurs de risque. Les plans d'actions se sont ainsi structurés autour de cinq thèmes : la communication institutionnelle, la reconnaissance, les temps d'échanges et de coordination et le management.

Ce guide présente les actions les plus communément mises en œuvre par les Établissements pour chacun des thèmes identifiés. L'objectif est d'illustrer la façon dont ces thèmes peuvent être traités ; elles ne constituent pas l'exhaustivité des possibilités d'actions pour aborder ces sujets et nécessitent une adaptation au regard des spécificités des Établissements.

.....
Ce support est le troisième volet d'un triptyque composé d'un support théorique, d'un support méthodologique et d'un support illustratif de mises en œuvre d'actions préventives.

SOMMAIRE

THÈME 3 : LA RECONNAISSANCE

Fiche action 1 :

Valoriser les projets de service/pôle

Fiche action 2 :

Effectuer des retours aux services sur les résultats des questionnaires satisfaction des patients

THÈME 4 : LE MANAGEMENT

Fiche action 1 :

Organiser des petits déjeuners du management

Fiche action 2 :

Créer des binômes cadres

Fiche action 3 :

Accompagner les cadres dans le suivi d'indicateurs RPS

Fiche action 4 :

Établir une procédure de ré-accueil des agents

THÈME 3

LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance du travail effectué et des efforts accomplis est essentielle à l'épanouissement professionnel et personnel des travailleurs. Les marques de reconnaissance peuvent prendre plusieurs formes :

- symbolique : signes de respect (bonjour - au revoir - remerciements), retours positifs sur le travail bien fait...
- monétaire : valorisation salariale, prime, évolution de carrière...
- pratique : mise à disposition du matériel adéquat pour effectuer correctement son travail...

Elle peut venir de l'Institution, des supérieurs hiérarchiques mais également des collègues de travail et des usagers.

L'absence de reconnaissance peut être à l'origine d'un désinvestissement professionnel de l'agent (démobilisation, absences plus fréquentes, baisse de la qualité du travail effectué...) et avoir des répercussions sur sa santé mentale (dévalorisation personnelle, repli sur soi, perte de confiance...).

La reconnaissance est ainsi un levier fort en matière d'engagement et de bien être au travail ; les fiches proposées ci-dessous offrent des pistes préventives visant à favoriser la reconnaissance dans les Etablissements.

Fiches actions associées :

- Valoriser les projets de service
- Effectuer des retours aux services sur les résultats des questionnaires de satisfaction des patients

LA RECONNAISSANCE

FICHE ACTION 1

VALORISER LES PROJETS DE SERVICE/PÔLE



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Organiser, à échéance régulière (par exemple annuellement), une réunion institutionnelle durant laquelle sont présentés les réflexions, actions, projets... initiés et portés par des services/pôles de l'Établissement.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Reconnaissance institutionnelle des efforts engagés par les services/pôles.
- Valorisation des agents impliqués dans les projets présentés.
- Meilleure visibilité sur les différents projets déployés dans l'Établissement.
- Capitalisation sur les bonnes pratiques des projets entrepris.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction des Affaires Générales,
- Responsables de service,
- Chefs de pôles/services,
- Cadres.



ÉTAPES CLÉS :

- Recenser des projets, en cours ou réalisés dans l'année, au sein de l'Établissement.
- Se rapprocher du ou des pôles/services pour solliciter leur participation.
- Planifier la réunion et informer les agents de l'Hôpital.
- Faire la synthèse de la réunion sous forme d'article dans le journal interne.



SUGGESTIONS :

- Faire participer des agents du service/pôle à la présentation du projet (et pas uniquement le chef de service ou le chef de pôle ou le cadre).
- Cette réunion peut également prendre la forme d'un colloque inter-Établissements dans l'objectif de partager et d'échanger sur les projets avec d'autres structures.

EFFECTUER DES RETOURS AUX SERVICES SUR LES RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES SATISFACTION DES PATIENTS



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Communiquer, à échéance régulière, les résultats des questionnaires de satisfaction patients aux agents des services.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Valorisation du travail effectué par les agents grâce à la reconnaissance des patients.
- Optimisation de l'exploitation du questionnaire de satisfaction des patients.
- Amélioration de la qualité du service aux patients.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Cellule Qualité.



ÉTAPES CLÉS :

- Faire le point avec la cellule qualité sur le contenu et la forme des questionnaires distribués aux patients ainsi que sur les modalités de diffusion des résultats.
- Organiser systématiquement et à échéance régulière des retours des résultats du questionnaire aux services par la cellule qualité.
- Encourager les cadres des services à communiquer oralement aux agents les résultats lors de réunions de service



SUGGESTIONS :

- Communiquer aux services transversaux (logistiques, techniques, administratifs...) une synthèse des résultats des questionnaires satisfaction.
- Encourager les cadres des services à déployer des pistes d'amélioration au regard des résultats des enquêtes.

THÈME 4

LE MANAGEMENT

Le management à une place centrale dans les politiques de prévention des risques psychosociaux. En effet, les cadres ont une triple position vis-à-vis de ce sujet :

- Vecteurs de risques psychosociaux : les modes de management peuvent effectivement être source de mal être au travail. L'absence de reconnaissance, de justice et d'équité sont par exemple des facteurs de RPS communément évoqués.

- Préventeurs des risques psychosociaux : au même titre que le management peut être vecteur de risque il peut également être protecteur de RPS voire source de bien être au travail.

- Victimes de troubles psychosociaux : le management des cadres est souvent souligné comme pouvant être à l'origine de nombreux RPS. Cependant les cadres eux-mêmes sont aujourd'hui particulièrement soumis aux risques psychosociaux du fait de leur position délicate "d'interface" entre les exigences de la Direction et celles des équipes.

Ces trois "casquettes" positionnent les cadres des Établissements comme des cibles prioritaires des plans d'actions : les pistes préventives gagnent à les positionner comme des "outils" de la prévention mais doivent également les considérer comme de potentielles victimes, et ainsi déployer des actions visant à les préserver.

Fiches actions associées :

- Organiser des petits déjeuners du management
- Créer des binômes cadres
- Accompagner les cadres dans le suivi d'indicateurs RPS
- Établir une procédure de ré-accueil des agents

LE MANAGEMENT

FICHE ACTION 1

LES PETITS DÉJEUNERS DU MANAGEMENT



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Organiser des petits déjeuners du management, à destination de l'ensemble des cadres de l'Établissement. Les cadres sont libres de participer selon leur souhait à ces événements.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Création d'une culture cadre.
- Partage de bonnes pratiques.
- Cohésion et solidarité.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction des Ressources Humaines.



ÉTAPES CLÉS :

- Recenser auprès des cadres les thèmes autour desquels ils souhaitent échanger.
- À partir des thèmes identifiés, définir un calendrier des rencontres.



SUGGESTIONS :

- L'animation des petits déjeuners peut être laissée au groupe de manière autonome ou être confiée à un animateur.
- Le groupe peut solliciter ponctuellement des intervenants "experts" au regard du thème d'échanges : intervenant extérieur, agent ayant un retour d'expérience intéressant, cadre d'un autre établissement, ressources internes (exemple : la DRH pour le thème relatif à l'entretien annuel d'évaluation).
- Pour chaque petit déjeuner, nommer parmi les cadres une personne chargée de la prise de notes. Cela permettra de diffuser le contenu des échanges à l'ensemble des cadres de la structure.



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Associer des cadres deux par deux pour que, chaque année, un cadre puisse aller visiter le service de son binôme, puis le recevoir à son tour pour lui présenter ses propres conditions de travail.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Meilleure connaissance de l'activité et des contraintes de chacun.
- Décloisonnement des fonctions.
- Création d'une culture cadre.
- Partage de bonnes pratiques.
- Cohésion et solidarité.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Direction des Ressources Humaines,
- Direction des soins.



ÉTAPES CLÉS :

- Le service DRH détermine chaque début d'année les binômes cadres. Les cadres ayant des souhaits ou des préférences peuvent en faire part au service DRH (via la mise en place d'une feuille de vœux par exemple).
- Le binôme cadre se concerta et fixe les deux journées d'échanges sur l'année.



SUGGESTIONS :

- Inciter la constitution de binômes de cadres soignants et non soignants pour favoriser le décroisement.
- Favoriser les binômes cadres de générations différentes pour favoriser la transmission d'expérience.

ACCOMPAGNER LES CADRES DANS LE SUIVI D'INDICATEURS RPS



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Outils les cadres afin de les rendre autonomes concernant le suivi des indicateurs RPS au sein de leur service.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire et tertiaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Garantir un système de veille réactif et au plus près du terrain.
- Responsabiliser l'encadrement sur la question de la santé au travail.
- Identifier les agents qui pourraient être en difficulté au sein de l'équipe.
- Anticiper, grâce au suivi des indicateurs, des situations individuelles ou collectives à risque avant qu'elles ne se dégradent.
- Favoriser l'harmonisation des pratiques entre cadres.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Cadres,
- Direction des Ressources Humaines,
- Cellule de veille RPS / Psychologue du travail (si l'établissement en dispose)



ÉTAPES CLÉS :

- Dresser un état des lieux des tableaux de bord déjà utilisés par les cadres
- Constituer, sur la base du volontariat un groupe de cadres composé a minima d'un représentant de la DRH et de cadres de l'Établissement (ce groupe peut également intégrer des acteurs de la santé au travail). Il aura pour mission de déterminer :
 - Les indicateurs souhaités
 - Le seuil d'alerte pour chaque indicateur
- A partir des indicateurs retenus, des seuils d'alerte et de l'état des lieux dressé, le groupe de travail propose une trame de tableau de bord commune
- Diffuser la trame commune du tableau de bord à l'ensemble des cadres et les sensibiliser à son utilisation



SUGGESTIONS :

- Intégrer dans le tableau de bord les indicateurs préconisés par la DGOS : taux d'absentéisme pour raison de santé, taux de rotation des agents, taux d'actes de violences physiques envers le personnel.
- Définir une procédure d'alerte à destination des cadres en cas d'identification de situation à risque.
- Organiser une formation de sensibilisation aux risques psychosociaux et à l'optimisation de la gestion des indicateurs.
- Inciter chaque cadre à transmettre de manière régulière le tableau de bord à la DRH / Cellule de veille RPS pour permettre la compilation des données au niveau de l'Établissement.

ÉTABLIR UNE PROCÉDURE DE RÉ-ACCUEIL DES AGENTS



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE L'ACTION :

Déterminer les modalités de ré-accueil des agents suite à une absence de longue durée ou accueillis dans le cadre d'un reclassement.



NIVEAU DE PRÉVENTION DE L'ACTION :

Primaire et tertiaire



BÉNÉFICES ATTENDUS :

- Favoriser la réintégration des agents dans l'équipe.
- Renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe.
- Harmoniser les pratiques des cadres.
- Maintenir la cohésion d'équipe.



ACTEURS CLÉS À MOBILISER :

- Cadres,
- Direction des Ressources Humaines,
- Médecine du travail,
- Référent "handicap".



ÉTAPES CLÉS :

- Constituer, sur la base du volontariat, un groupe de travail composé a minima de cadres, du référent handicap, du médecin du travail et d'un représentant des ressources humaines.

Ce groupe aura pour missions de :

- Déterminer les situations concernées par la procédure (durée d'absence minimum, causes de l'absence...).
- Définir la procédure. Différents sujets doivent être abordés :

La préparation du retour par le cadre :

- S'assurer de la mise en place des procédures RH et logistiques : poste adapté aux restrictions éventuelles, matériel opérationnel et disponible (bureau, téléphone, adresse mail...).

- Informer et accompagner l'équipe "accueillante" pour favoriser la bonne intégration de l'agent et limiter les résistances éventuelles.

La préparation du retour avec l'agent :

- Organiser un entretien préalable avec le cadre : missions, éventuels besoins en formation, fonctionnement et évolution du service...

- Prévoir l'accueil de l'agent par le cadre le jour du retour

- Diffuser la procédure de ré-accueil à l'ensemble des cadres et les sensibiliser à son utilisation.

SUGGESTIONS :

- Intégrer dans le groupe de travail des agents ayant fait récemment l'objet d'un ré-accueil ou d'un reclassement pour identifier les points forts et les manques à prendre en compte dans l'élaboration de la procédure.
- Réaliser un entretien quelques temps après l'arrivée de l'agent dans le service afin de faire un bilan de son intégration.