

Encourager l'autonomie des équipes

L'an dernier, l'Association a initié une importante réflexion sur l'autonomie de ses collaboratrices et collaborateurs. Charlotte Courtier, responsable RH, détaille ce travail qui se poursuit en 2023.

Disposer d'une plus grande autonomie: voilà en substance un besoin exprimé dans plusieurs enquêtes menées auprès du personnel ces dernières années. Désireux d'y répondre, le Conseil de direction d'ASANTE SANA a donc débuté un travail de fond en 2022. Charlotte Courtier, en charge des ressources humaines, résume ainsi ses objectifs: «L'autonomie permet un management plus agile et favorise l'investissement et la satisfaction des équipes. Si nous voulons cultiver l'agilité, il faut donner des responsabilités à celles et ceux qui en réclament.»

Menée pendant plusieurs mois, cette réflexion a impliqué tous les échelons de l'Association, à savoir la direction, les cadres et les équipes. Le CMS d'Aigle a notamment lancé un sondage interne auprès de ses collaboratrices et collaborateurs. Les personnes sondées devaient donner leur définition de l'autonomie, indiquer les tâches où elles se sentaient déjà autonomes et faire des propositions d'amélioration, si elles en avaient.

Des équipes plutôt satisfaites de leur autonomie

Charlotte Courtier commente les résultats: «En règle générale, nos collaboratrices et collaborateurs sont plutôt satisfait-e-s de leurs conditions de travail. Parmi les éléments positifs: l'aménagement des plannings, l'approche clinique et humaine des soins prodigués ou l'exécution de ceux-ci, la marge de manœuvre dans les réponses données à la clientèle, la gestion administrative des dossiers, la collaboration pluridisciplinaire ou encore les transmissions d'informations entre collègues.» Les points d'amélioration concernent, notamment, la possibilité de faire du télétravail selon les métiers, l'organisation des tournées pour intervenir chez les clientes et les clients, le soutien pour l'utilisation des outils informatiques et les possibilités de suivre des formations.

Pour Charlotte Courtier, le travail sur l'autonomie est aussi une réponse pour agir contre la hausse de l'absentéisme constaté depuis la pandémie (voir à ce sujet la page suivante). «En adaptant notre management et en donnant plus de responsabilités à nos équipes, nous voulons inverser cette tendance et agir sur les motifs d'absence. Et pourquoi pas, renforcer l'attractivité de nos métiers en attirant de nouveaux talents.»



«L'autonomie permet un management plus agile et favorise l'investissement et la satisfaction des équipes.»



L'absentéisme pris à bras-le-corps

A l'image des autres institutions socio-sanitaires, ASANTE SANA est confrontée à une hausse des absences de son personnel. Plusieurs mesures sont prises.

Le Covid-19 avait accentué le phénomène, il a malheureusement perduré en 2022: l'absentéisme est en hausse dans les secteurs de la santé et du social. Pour juguler cette hausse, ASANTE SANA a multiplié et varié les actions en 2022.

Participation pilote à un projet cantonal

Depuis 2019 et sur mandat de l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD) et de la Vaudoise Assurances, ASANTE SANA a été pilote pour le développement d'un projet sur la santé au travail. «Nous avons revu nos processus, défini des indicateurs de risque et mis en place un catalogue de mesures à l'attention des cadres et des équipes. Nous réalisons de nombreuses actions de prévention», détaille Charlotte Courtier.

Prends le pouls du terrain

Par ailleurs, ASANTE SANA a impliqué ses collaboratrices et collaborateurs en créant des groupes de travail. Objectif: donner la parole aux équipes, comprendre les raisons qui poussent quelqu'un à manquer un jour de travail. Mais le phénomène est complexe et il reste difficile de faire des généralités. A titre d'exemple, les plus petites équipes sont moins touchées, car leurs membres se connaissent et leur cohésion permet une plus grande solidarité. Ainsi, le CMS de Chaussy, plus petit CMS du canton, est aussi celui avec le taux d'absentéisme le plus bas.

Des travaux menés dans les ateliers, il ressort cependant plusieurs éléments intéressants, poursuit la responsable des RH: «Nos collaboratrices et collaborateurs réclament plus de cohésion d'équipe. Le travail en CMS offre une grande autonomie, mais peut aussi s'accompagner d'un sentiment de solitude. Les personnes qui ont participé au groupe de travail souhaitent que des événements soient organisés régulièrement afin de favoriser les échanges et les rencontres.»

Des idées concrètes sont aussi ressorties à Vevey, avec notamment la création d'un tableau de bord, où, chaque jour, les membres de l'équipe indiqueraient leur charge de travail. «L'idée est d'avoir un indicateur simple et rapide afin que les personnes les moins chargées puissent aider les plus chargées, et avoir ainsi une meilleure répartition de la charge de travail au sein d'un groupe.» Cet important travail se poursuit en 2023.

CHIFFRES CLÉS 2022

679	collaboratrices et collaborateurs
45 ans	âge moyen
82,8%	part d'intervenant-e-s terrain
20	métiers différents
88,5%	part de femmes
17,7%	turn over / en tenant compte de l'ensemble des arrivées et des départs (comme les départs à la suite de contrats à durée déterminée par exemple), le taux est de 21,3%.
10,65%	taux d'absentéisme selon l'outil Biings / en utilisant le nouvel outil de calcul de l'AVASAD qui tient compte des absences planifiées telles que les maternités et les congés parentaux, le taux est de 12,3%.