RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ars Agence Régionale de Santé Provence-Alpes Côte d'Azur

aract agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Provence-Alpes-Côte d'Azur

ATTRACTIV'QVCT : Améliorer l'Attractivité des établissements sanitaires et médicosociaux

Laboratoires d'expérimentation d'actions QVCT

FHF Provence-Alpes-Côte d'Azur

FHP Fédération de l'Hospitalisation Privée — Des hôpitaux et cliniques à missions

nexem employeurs, différemment

FEHAP Santé Social - Privé Solidaire

OPCO Santé

SOMMAIRE

2 Préambule

3 Le projet Attractiv'QVCT

4 La méthodologie du projet

5 Les acteurs du projet

6 L'ingénierie du projet

8 La plus-value du design thinking

9 Les leviers QVCT

11 Illustration de 6 expérimentations

PREAMBULE

Les employeurs du secteur sanitaire et médico-social rencontrent depuis plusieurs années, de plus en plus de difficultés de recrutement et d'attractivité, fragilisant le fonctionnement des établissements et services, et la prise en charge de leurs patients et usagers.

Les motifs relevés par les employeurs sont principalement le manque de candidats formés, les contraintes inhérentes aux métiers, et le refus d'un contrat à durée déterminée.

Si la question de la rémunération est une réponse importante à la problématique de l'attractivité des métiers, elle ne saurait être l'unique élément de réponse : la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) doit être aussi appréhendée dans sa globalité.

Pour attirer des candidats, de nombreuses organisations privées et publiques se concentraient ces dernières années sur la façon d'améliorer leur communication, leur marque employeur, l'environnement de travail... Si ces axes sont toujours travaillés, de plus en plus de structures posent également les conditions de travail comme levier d'attractivité. Agir sur le recrutement, les conditions de travail, les pratiques d'intégration et d'adaptation des compétences, sont des actions moins visibles mais tout aussi efficaces, lorsque que l'on sait par ailleurs que les départs de collaborateurs ou les ruptures de contrat s'expliquent en partie par des conditions de travail difficiles, des relations au travail dégradées, un manque d'écoute du management, des horaires de travail difficiles à prévoir...

Dans ce contexte et à la demande l'ARS PACA, l'Aract Paca a proposé de développer et d'expérimenter des nouvelles pratiques, co-construites avec des établissements issus des secteurs sanitaires et médico-sociaux du territoire.

Qui est l'Aract Paca ?

L'Aract Paca est une des 16 Agences régionales de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) – un établissement public administré par l'Etat et les partenaires sociaux, doté d'une mission de service public.

Implantée en Provence-Alpes-Côte d'Azur depuis 1990, l'Aract accompagne les organisations - en priorité les TPE- PME - dans la mise en place de démarches d'amélioration des conditions de travail adaptés aux besoins locaux, et prenant en compte les enjeux des salarié.es et des directions. L'objectif ? Concilier la qualité de vie et des conditions de travail et la performance globale de la structure.

Pour en savoir plus : https://paca.aract.fr/

LE PROJET ATTRACTIV'QVCT

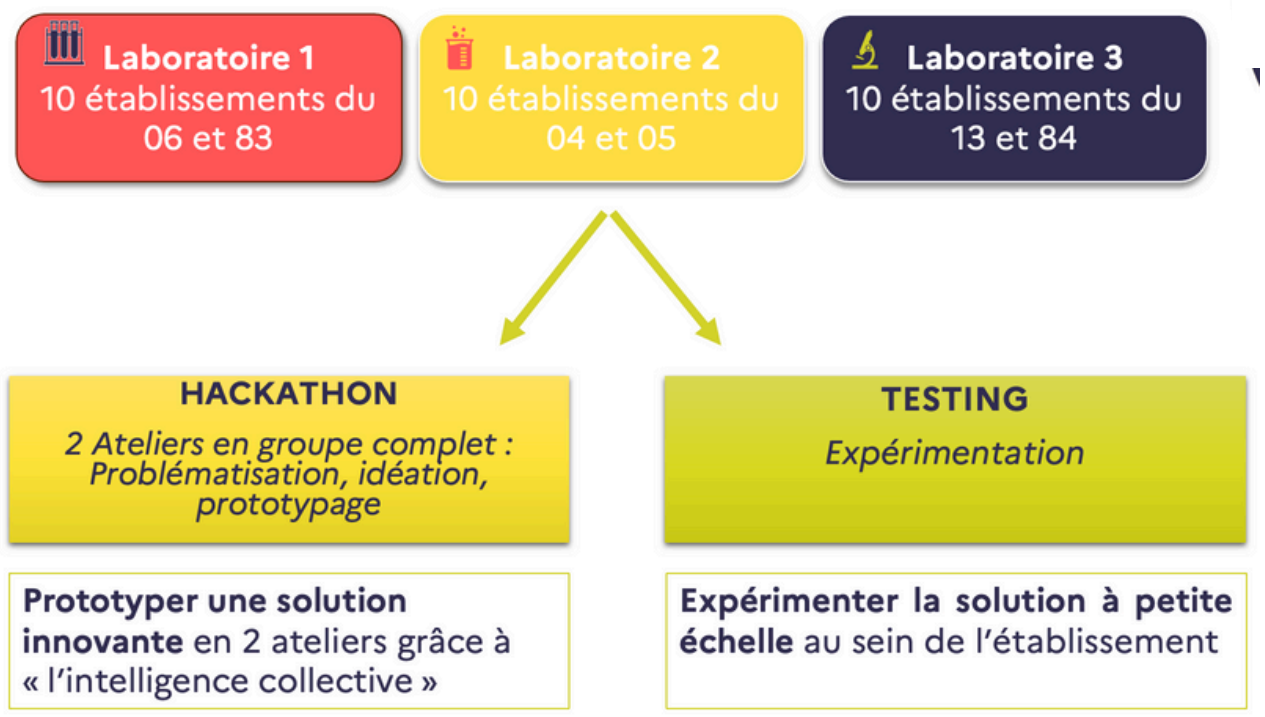
Le projet Attractiv'QVCT avait pour objectif d'accompagner les établissements du secteur sanitaire et médicosocial de la région Paca afin de leur permettre d'acquérir des méthodes et des outils pour expérimenter une démarche d'action QVCT en faveur de l'attractivité.

Cette action visait à développer et/ou renforcer la coopération, ainsi que de soutenir l'engagement des collaborateurs au travail, au travers la co-construction de bonnes pratiques identifiées, partagées entre établissements et à expérimenter sur le terrain.

Ainsi, les établissements participants au projet Attractiv'QVCT en 2024-2025, ont pu appréhender la problématique de l'attractivité sous l'angle du travail, en s'intéressant à tout ce qui peut, dans et par le travail, contribuer à faciliter l'intégration et le maintien durable en emploi de tous. Ils ont également été amenés à conduire des expérimentations innovantes qui prennent en compte la question du travail et agissent sur les différents leviers d'amélioration des conditions de travail pour répondre aux enjeux de l'attractivité des organisations.

Pour cela, le projet a été découpé de la façon suivant :
30 établissements sanitaires et médicosociaux de la Région PACA ont pu bénéficier d'un accompagnement collectif. Ces 30 établissements ont été répartis au sein de 3 laboratoires d'idées, de conception et d'expérimentation :

- Laboratoire 1 : 10 établissements des départements 06 et 83
- Laboratoire 2 : 10 établissements des départements 04 et 05
- Laboratoire 3 : 10 établissements des départements 13 et 84

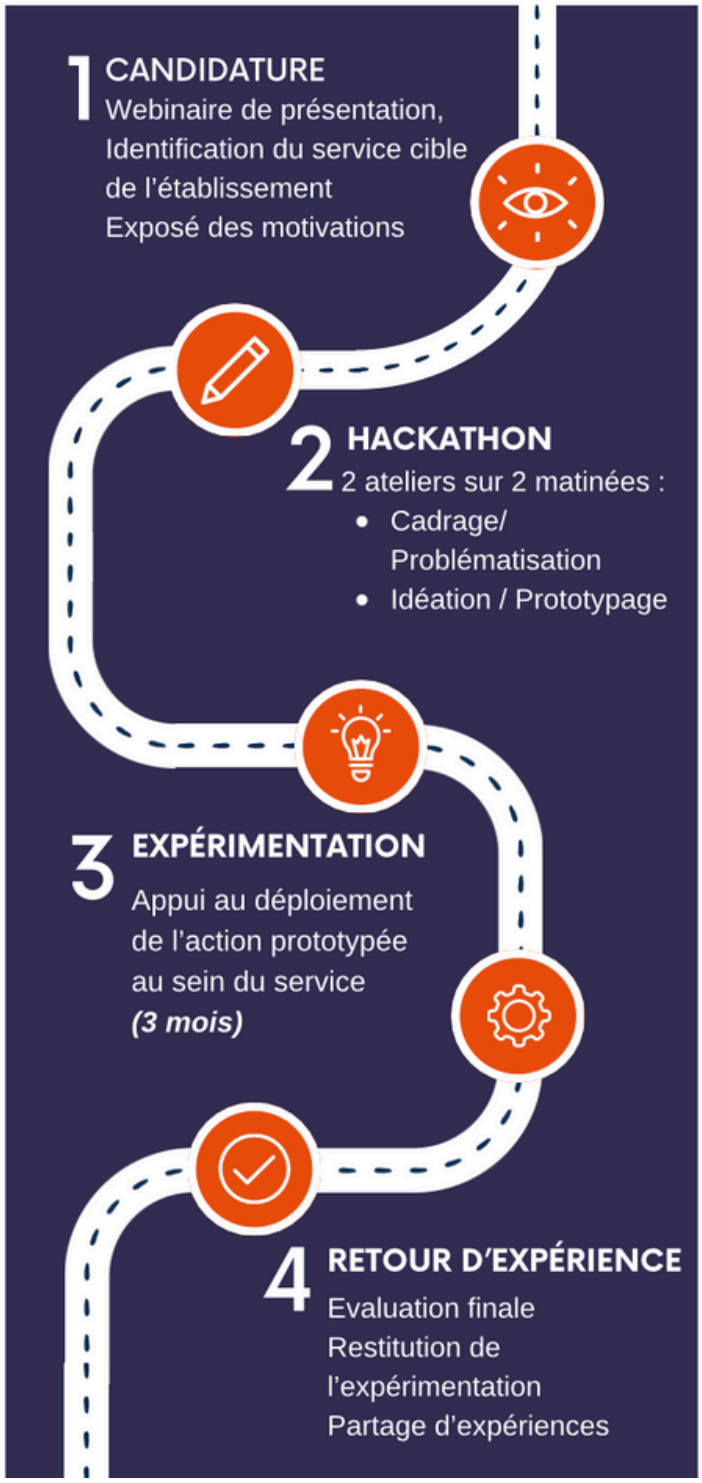


Concrètement, comment ça se passe ?

(Par laboratoire)

1

Les établissements candidatent auprès de l'Aract Paca.
10 d'entres eux sont retenus et participent aux Hackathons !



2

Les établissements se réunissent lors de 2 demi-journée.

1_Cadrage et problématisation
Culture commune : Réflexion et échanges de pratiques, et définition d'une problématique singulière identifiée pour l'attractivité et la fidélisation des établissements.

2_Idéation et Prototypage
Comment améliorer les conditions de travail pour les rendre plus attractives ? Co-construction de solutions en transformant les idées en pratiques nouvelles et soutenables

3

Parmi les 10 établissements ayant participé à la phase d'Hackathon, 2 d'entre eux sont sélectionnés pour être accompagnés par l'Aract Paca dans la phase de test/expérimentation.

4

Quelques mois plus tard, l'ensemble des établissements du laboratoire se réunit pour présenter l'avancée des expérimentations, les premiers résultats et les suite à donner.

LES ACTEURS DU PROJET

Finance le projet

COPIL

- Analyse les candidatures et sélectionne les participants
- Se réunit pour suivre les différentes étapes du projet
- Prend les décisions tout au long du projet

LABORATOIRE 1

10 Etablissements

du 06 et 83

LABORATOIRE 2

10 Etablissements

du 04 et 05

LABORATOIRE 3

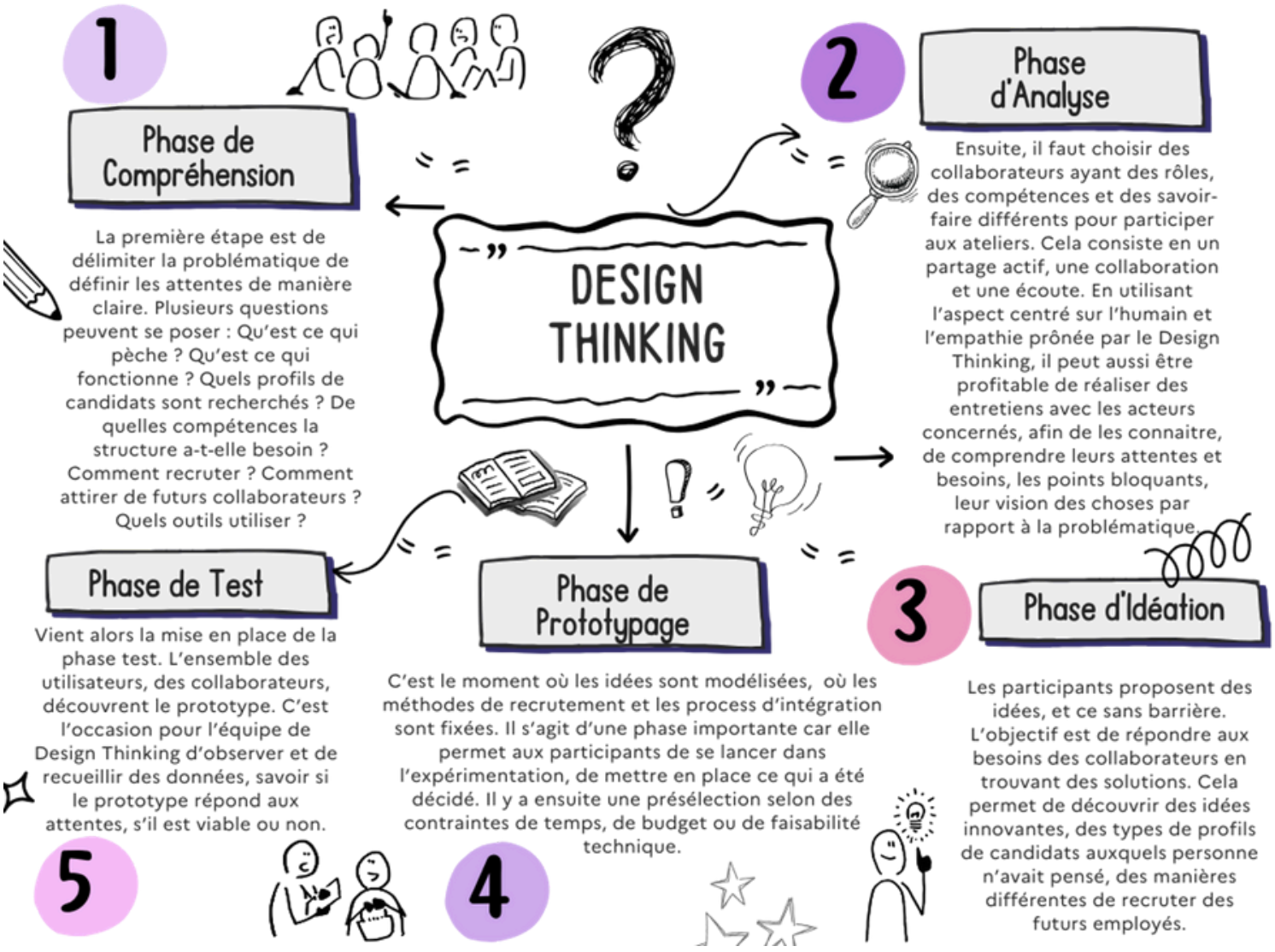
10 Etablissements

du 13 et 84

L'INGENIERIE DU PROJET

Pour remplir les objectifs fixés, l'ingénierie méthodologique s'est construite autour des principes du design thinking. Il s'agit d'une méthode (ou approche) centrée sur l'utilisateur, l'humain, et tournée vers l'innovation. Quel que soit le domaine d'application, l'empathie, la créativité, la co-création, l'itération et le droit à l'erreur sont au cœur de cette méthodologie d'innovation.
Ainsi, il a été question d'utiliser le design thinking pour repenser l'organisation et agir sur les conditions de travail, par une série d'ateliers collaboratifs, afin de répondre aux enjeux d'attractivité.

Le schéma ci-dessous présente les différentes étapes selon laquelle il a été proposé aux établissements d'inscrire la réflexion sur leur problématique :

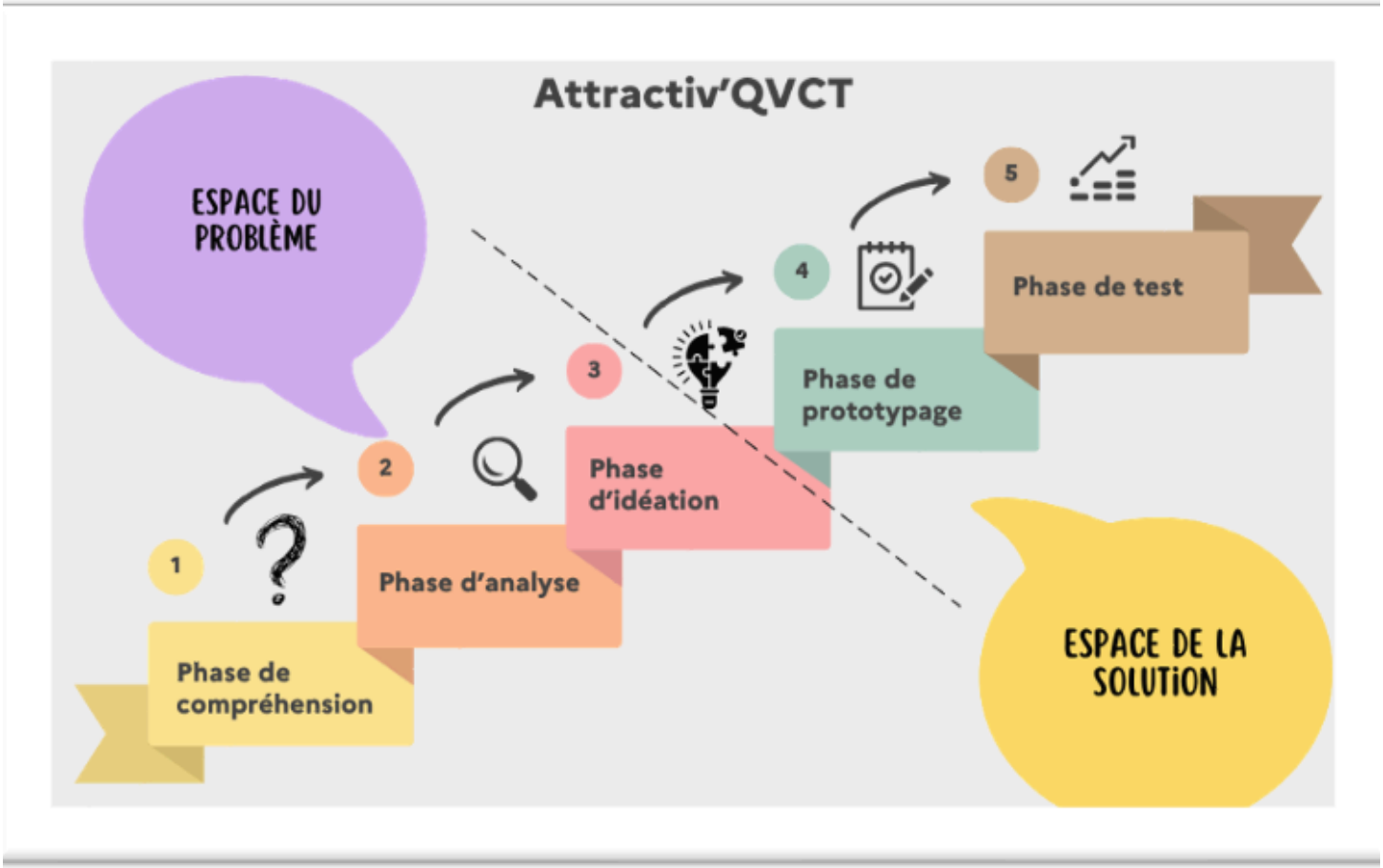


La particularité du design thinking concerne entre autres, le rythme de cette méthode. En effet, chacune de ces étapes doit être structurée dans un temps contraint pour permettre la créativité et générer le maximum d'idées nouvelles.

Les établissements ont souligné que cette spécificité leur a permis de structurer leurs plans d'action concrets dans un temps très réduit.

Ainsi, les deux temps d'hackathons (ateliers collectifs), ont permis aux établissements de s'inscrire dans les deux phases de réflexion et d'appréhension de la problématiques définies par le design thinking : l'espace du problème et l'espace de la solution.

Chacune de ces deux phases est structurée en différentes étapes qui sont présentées selon le schéma suivant :



LA PLUS VALUE DU DESIGN THIKING

01. La phase de compréhension a permis :

- l'échange inter-établissements ;
- à chacun de faire le point sur sa problématique ;
- de prendre de la hauteur et de s'inspirer des autres établissements.

Cette première phase a permis aux établissements de se sentir « moins seuls » face aux difficultés rencontrées, et de prendre un temps de « qualité » pour réfléchir sur les problématiques.

02. La phase d'analyse a permis :

- d'inscrire les échanges inter-établissements dans un retour d'expérience constructif et inspirant
- à chaque établissement de recentrer sa problématique de manière commune et partagée.

Chaque établissement a pu ainsi positionner ses difficultés dans un enjeu collectif, ce qui a contribué à réduire le sentiment d'isolement, et permettre à chacun de s'y retrouver et accepter la problématique.

03. La phase clé du projet : celle qui a fait la différence dans la réflexion des établissements

La phase d'idéation

Cette phase a permis d'enclencher la remise en question, le « pas de côté » nécessaire à l'innovation et l'expérimentation. Ainsi, les établissements ont osé identifier des idées nouvelles, des façons de faire différentes. Cette phase a permis d'ouvrir le champ des possibles, de dépasser les croyances limitantes, et d'envisager des solutions et/ou des actions auxquelles les établissements n'osaient pas penser.

04. La phase de test a permis :

- de passer à l'action
- de concrétiser les idées
- de renforcer le dialogue professionnel et la cohésion d'équipe

La phase d'expérimentation ouvre le champ des possibles et renforce la méthodologie de gestion de projet et le travail collaboratif.

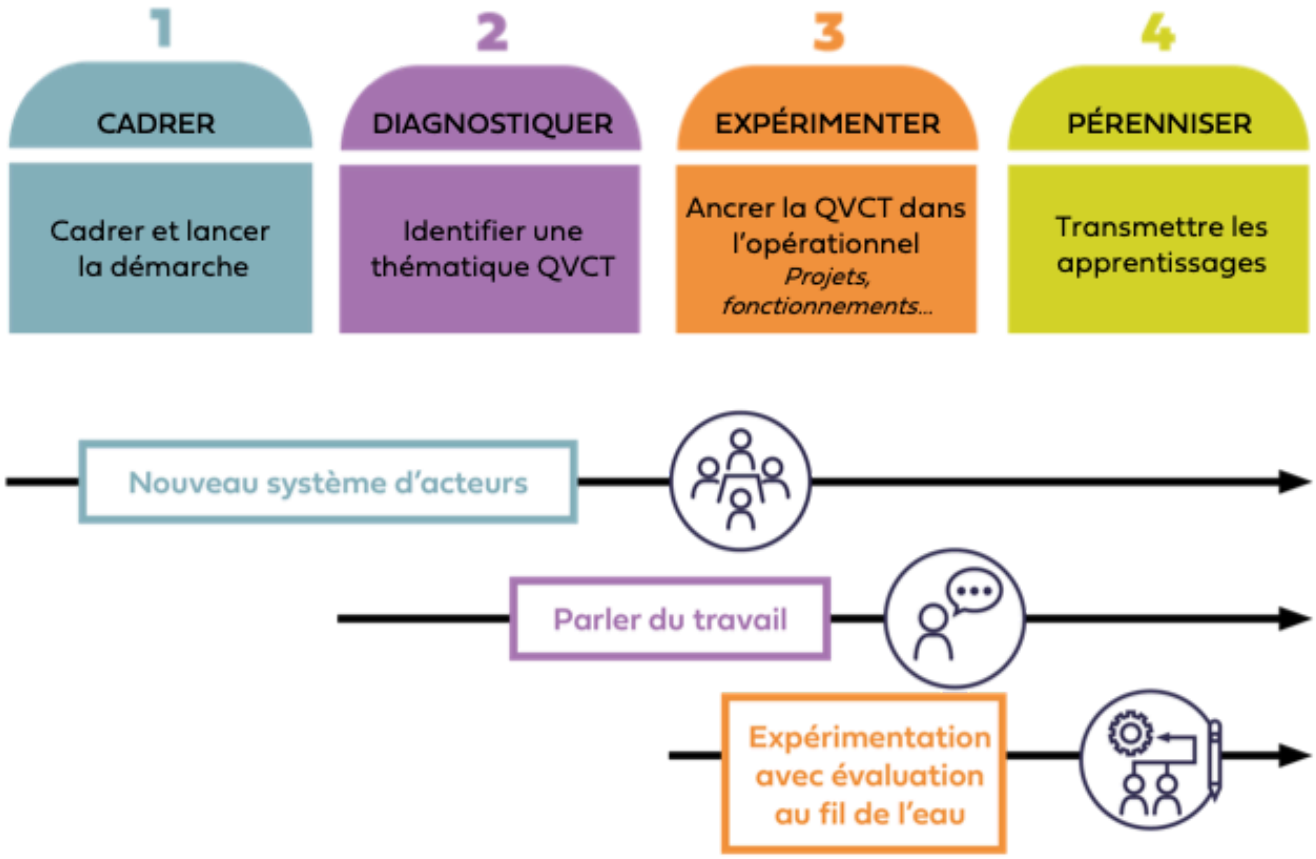
05. Le rythme du design thinking :

La temporalité du projet Attractiv'QVCT a permis de s'inscrire dans le rythme contraint du design thinking.

Ce rythme contraint a été particulièrement bénéfique pour les établissements pour réfléchir sur leur problématique et structurer le contour de leur plan d'actions.

En complément du design thinking, l'intervention de l'Aract Paca a également mobilisé des repères méthodologiques QVCT. Ces repères sont venus à la fois contribuer à la réflexion des actions à mobiliser, mais également renforcer la capacité des établissements à s'organiser en mode projet.

Ainsi, certains établissements, ont plus facilement investi la phase de la solution (comme décrite précédemment), par la méthode QVCT, à savoir :



De façon globale, les différentes actions mobilisées s'inscrivent dans les thématiques QVCT, et ont permis d'identifier de réels impacts en matière d'attractivité et de fidélisation.
Le schéma ci-après présente de manière synthétique les actions issues des expérimentations mises en œuvre par les établissements participants au projet Attractiv'QVCT.

ILLUSTRATION DE 6 EXPÉRIMENTATIONS

ETABLISSEMENT 1 - Privé Les Sources - Nice (06)

Contexte de la structure

Le contexte national de pénurie de professionnel paramédicaux, le recours de plus en plus probant au CDD et la particularité de l'unité UHR de l'établissement ne permet plus à l'établissement de recruter de manière optimale. Malgré de nombreuses initiatives engagées pour favoriser l'attractivité, le constat reste toujours le même : un taux d'absentéisme significatif (42,86% de postes vacants).

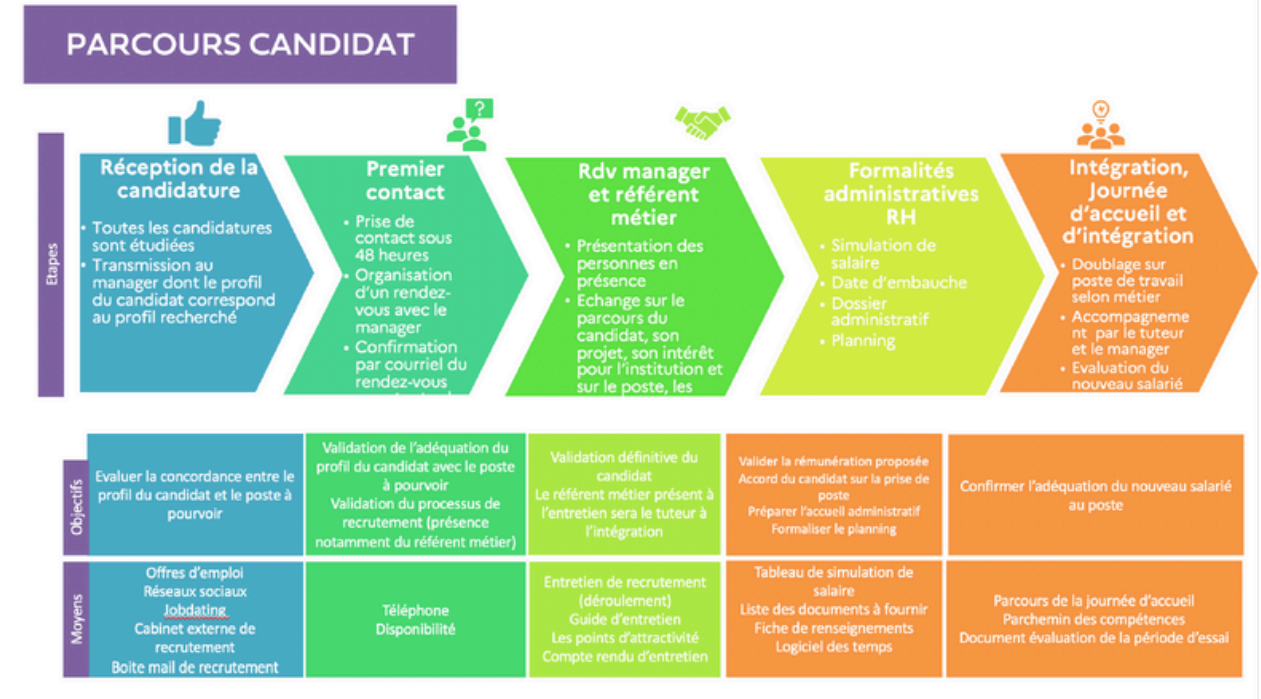
CE QUI A ÉTÉ FAIT

Repenser le parcours candidats en différentes étapes

- Réception de la candidature
- Premier contact
- Rdv manager et référent métier
- Formalités administratives
- Accueil et intégration

LES OBJECTIFS À LONG TERME

- Impliquer les salariés dans le recrutement de leurs homologues
- Favoriser le projet d'équipe
- Etre force de propositions pour attirer et fidéliser les professionnels du secteur
- Améliorer la qualité de la prise en soin des patients par la présence d'équipes stables



ETABLISSEMENT 2 - Gap (05)

Contexte de la structure

Les métiers du soin de la structure rencontrent de grandes difficultés de recrutement. Un travail sur la communication interne permettrait de fidéliser les nouveaux agents et d'éviter l'épuisement professionnel de l'ensemble des acteurs de santé.

CE QUI A ÉTÉ FAIT

Repenser le temps de transmission de 11h

- Observation lors du temps des transmissions
- Inventaire de l'ensemble des outils de communication
- Quizz sur le thème des transmissions
- Enquête flash
- Modélisation du temps de transmission hebdomadaire
- Tableau visuel = informations mensuelles = tryptique : agents/résidents/institution

LES OBJECTIFS À LONG TERME

- Mieux communiquer en réorganisant le temps des transmissions de 11 heures
- Mieux diffuser l'information par ajustement des modes de communication
- Renforcer la communication pour mieux coopérer
- Optimiser les échanges formels
- Maintenir l'implication des équipes

<table>
<tr><th>11 HEURES</th><th>LUNDI</th><th>MARDI</th><th>MERCREDI</th><th>JEUDI</th><th>VENDREDI</th><th>SAMEDI</th><th>DIMANCHE</th></tr>
<tr><td>15 mn</td><td rowspan="2">Transmissions : Revue de tous les résidents et Retours sur le week-end (Agents et cadre infirmier)</td><td colspan="5">Transmissions des résidents. Equipe pluridisciplinaire. Problèmes du jour.</td><td></td></tr>
<tr><td>15mn</td><td>Projet de vie (Psycho)</td><td>Formation (Directrice-adjointe)</td><td>Infos Institutionnelles (Membres direction)</td><td>Organisations (Cadre infirmière)</td><td colspan="2">Mode bien-être Infos informelles (agents entre eux)</td></tr>
</table>

EFFETS OBSERVÉS

- Implication des acteurs de terrain
- Accueil positif du tableau visuel
- Temps de transmission séquencé = effectif
- Meilleure écoute, meilleure qualité des transmissions orales

ETABLISSEMENT 3 - Marseille (13)

Contexte de la structure

L'établissement rencontre de sérieuses difficultés de recrutement, et ce malgré les diverses actions mises en place par la direction. Les principaux domaines touchés par ces tensions de recrutement sont :

- L'équipe médicale et paramédicale, avec notamment l'absence de médecin pendant plus d'un an ;
- L'équipe socio-éducative de jour, particulièrement pour les postes d'aide-soignant, d'accompagnement éducatif et social, de moniteur-éducateur et d'éducateur.

CE QUI A ÉTÉ FAIT

Repenser l'accueil des apprentis

- Formation des Maîtres d'apprentissage (MA)
- Création de groupe de travail composé des MA et de la direction
- Plan d'action repensé pour l'accueil des apprentis
  - Recrutement
  - Sélection
  - Prise de contact
  - Rencontre
  - Dossier RH du candidat
  - Carnet d'intégration
  - Accueil et intégration du candidat
  - Accompagnement de l'apprenti
- Création un carnet d'intégration
- Structuration de l'accueil des premiers apprentis

LES OBJECTIFS À LONG TERME

- Améliorer l'attractivité et la visibilité du métier d'AES au sein de la MAS.
- Mettre en valeur les professionnels, les personnes accueillies, les familles/proches dans l'expérimentation
- Partager des espaces de discussions et réflexions, dynamiser
- Formaliser des CDI à l'issu des périodes de formation, fidéliser
- Offrir une première expérience de qualité pour les futurs professionnels
- Réitérer l'expérience sur ce type de fonction et déployer sur d'autres établissements et fonctions

EFFETS OBSERVÉS

- Valorisation du rôle de maîtres d'apprentissages
- Mise en place d'une dynamique positive
- Implication des équipes comme levier motivationnel
- Renforcement de l'image complexe du soin

ETABLISSEMENT 4 - Toulon (83)

Contexte de la structure

La pénurie de médecins en Médecine Physique et de Réadaptation (MPR) est un problème préoccupant. Sur 9 ETP médecins MPR, 2 postes sont vacants et sont en remplacement de façon continue depuis plus d'un an. Il a été identifié plusieurs facteurs impactant l'attractivité et la fidélisation des médecins, l'un des plus marquants concerne notamment les conditions de travail, et plus spécifiquement les espaces de travail qui sont jugés inadaptés pour les activités quotidiennes des médecins (partage du bureau, espaces restreints, aménagements des espaces contraints, etc.). Les contraintes bâtimentaires ne permettent pas d'envisager des travaux d'agrandissement, néanmoins la Direction de l'établissement a souhaité engager une réflexion approfondie afin d'étudier toutes les options possibles et réalisables sur le court et moyen terme, qui pourraient permettent d'améliorer les conditions de travail, notamment au niveau des espaces de travail.

CE QUI A ÉTÉ FAIT

Repenser les espaces de travail des médecins

- Mise en place d'espaces de discussion et de réflexion autour des espaces de travail afin d'identifier les besoins spécifiques au regard de l'organisation des différentes activités quotidiennes des médecins
- Réflexion et mise en place d'un plan d'actions sur le réaménagements des espaces de travail tant sur le plan ergonomique qu'organisationnel
- Expérimentation d'un nouvel espace de transmission
- Entretien avec des médecins vacataires ayant validé leur titularisation pour identifier les facteurs d'engagement

LES OBJECTIFS À LONG TERME

- Améliorer les conditions de travail en s'appuyant sur les leviers organisationnels
- Maintenir la dynamique engagées sur le dialogue professionnel entre la Direction et les équipes, ainsi qu'inter-équipes médicales et paramédicales
- Donner du sens à la vie institutionnelle en relançant les groupes de références thématiques mis en place lorsque les équipes sont en sous-effectif
- Maintenir une stratégie de communication externe pour diffuser la connaissance et la valorisation des métiers

EFFETS OBSERVÉS

- Remobilisation des équipes autour du projet QVCT
- Stabilisation des MPR avec un ETP à 100% après 9 mois de mise en place des actions

ETABLISSEMENT 5 - Briançon (05)

Contexte de la structure

L'établissement rencontre des difficultés de recrutement notamment au sein du service d'imagerie, regroupant les activités de radiologie et d'imagerie 3D. Le métier de manipulateur en électro-radiologie médicale, est un métier en tension au niveau national. L'établissement rencontre des difficultés complémentaires en lien avec les conditions de rémunération moins attractives que le secteur privé. De plus, son isolement au niveau territorial participe au manque d'attractive amplifiée par une pénurie de logement qui ne permet pas aux candidats de se projeter sur le long terme. En sous-effectif l'équipe de manipulateurs se trouvent en difficultés avec sa charge de travail qui est également dépendante de la saisonnalités des activités de montagne.

CE QUI A ÉTÉ FAIT

Sécuriser le recrutement par la période d'intégration

- Refonte du process de recrutement et expérimentation d'un parrainage avec mise en place dès la validation du recrutement permettant de sécuriser la période antérieure à la prise de poste
- Elaboration et diffusion d'un questionnaire auprès de l'équipe pour identifier leurs besoins et leurs possibilités en matière d'accueil, de formation, de communication et de conditions de travail
- Formalisation du parcours d'intégration prenant en compte les axes mis en avant par le questionnaire
- Mise en place d'un espace de discussion sur le travail sur la thématique de la charge de travail pour identifier les axes de régulation

LES OBJECTIFS À LONG TERME

- Poursuivre les différentes actions engagées et évaluer leurs effets à moyen et long terme, notamment sur le parcours d'intégration
- Mettre en place les actions préconisées permettant de réguler la charge de travail
- Engager un travail sur la communication inter-services afin de fluidifier certaines passation
- Stabiliser l'effectif des manipulateurs qui est revenu à la normale après 6 mois de mise en place du nouveau process de recrutement et d'intégration

ETABLISSEMENT 6 - Bouc-Bel-Air (13)

Contexte de la structure

L'Etablissement rencontre depuis plusieurs mois des difficultés de recrutement et de fidélisation sur son service polyvalent. Ces difficultés s'expliquent notamment par le manque d'attractivité du service, amplifié au fil des années par l'évolution de la patientèle impactant la charge de travail des équipes. Après une analyse poussées des difficultés rencontrées et l'identification des leviers d'actions possibles, l'établissement a souhaité s'engager dans la réorganisation du service polyvalent dans le but de favoriser l'attractivité du service, d'améliorer les conditions de travail et la qualité de prise en soin des patients.

CE QUI A ÉTÉ FAIT

Réorganisation du service polyvalent passant de 2 à 3 unités de travail

- Organisation d'un groupe de travail constitué des équipes de jour et de nuit/ équipe/co-équipe, sous format d'intelligence collective (World Café) sur la base du volontariat des équipes terrain. Travail effectué sur 3 dimensions : organisation du travail, architecture, matériel.
- Etude de faisabilité : analyse et évaluation des propositions des équipes en fonction des critères : organisationnels, financiers, délais de faisabilité, droit du travail, architecture, prise en charge des patients, en COPIL
- Prise de décision et formalisation du projet de réorganisation avec indicateurs de suivi

LES OBJECTIFS À LONG TERME

- Fidéliser 100% de personnel titulaire d'ici 1 an
- Améliorer la qualité de prise en soin : questionnaires de satisfaction (fin 2025 : 80%)
- Favoriser un management de proximité et améliorer les conditions de travail : mise en place des points de suivi bi-mensuel, rencontres patients/familles, entretiens annuels
- Développer les compétences et l'accompagnement des professionnels
- Répartir les missions des responsables de services

EFFETS OBSERVÉS

- Stabilisation des ETP à 100% 4 mois après la réorganisation du service
- Prise en compte de la QVCT dans la refonte organisationnelle du service
- Implication des équipes comme levier d'accompagnement au changement

RETOURS DES ETABLISSEMENTS - LES BONNES PRATIQUES

L'importance du dialogue professionnel a été particulièrement relevé par les établissements.

Notamment l'importance de pourvoir le structurer avec :

- la définition de temps consacré au projet, aux groupes de travail ;
- la fréquence et le suivi des rencontres ;
- des canaux de diffusion de l'information adaptés et efficients.

- **Articulation avec le dialogue social**
- **Posture bienveillante**
- **S'initier aux espaces de discussion sur le travail**

L'importance de s'outiller dans la conduite des projets : méthodologie, innovation et intelligence collective

Notamment l'importance de permettre :

- l'adhésion des équipes aux projets par des techniques innovantes ;
- la prise en compte des idées issus de la réalité du terrain et le vécu des équipes ;
- de s'engager dans un objectif commun, où chacun à un rôle clé à jouer.

- **Echanges conviviaux**
- **Réunions informelles**
- **Formation sur le facteur humain**

Susciter et maintenir l'implication des équipes : présuppose la cohésion du management

Notamment l'importance de pourvoir veiller :

- à créer des moments d'échanges constructifs et conviviaux ;
- valoriser les acquis "chaque petit pas, chaque réussite compte" ;
- reconnaître la place de chacun dans les équipes et les projets.

- **Parcours candidat inspiré du parcours utilisateur**
- **Persona, CV inversé**
- **Rapport d'étonnement**

Soigner ses parcours d'accueil et d'intégration

Notamment l'impact de cette phase sur :

- le sentiment d'appartenance et les enjeux de fidélisation ;
- la marque employeur et l'importance du "bouche à oreille" ;
- la mobilisation des équipes, "l'intégration, ça nous concerne toutes et tous !".