



[Retour](#)

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Le défi de la fidélisation

DOSSIER

Auteur(s) : (</recherche/article.html?query=%22<p>Nathalie%20Renou</p>%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance>)

Nathalie Renou (</recherche/article.html?query=%22<p>Nathalie%20Renou</p>%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance>)

La fidélisation des soignants, enjeu majeur pour garantir la qualité des soins et la pérennité de notre système de santé, repose sur plusieurs piliers.

Parmi eux, l'attractivité des métiers de la santé est essentielle. Elle passe par une amélioration significative de la qualité de vie au travail des professionnels, notamment grâce à une meilleure organisation du travail, la créativité, l'autonomie, la réduction des charges administratives et la reconnaissance de leurs compétences.

Une politique de valorisation des initiatives et de l'innovation est également indispensable pour favoriser l'engagement des équipes.

Enfin, une cohésion renforcée au sein des établissements, favorisant un climat de confiance et de respect, contribue à consolider le sentiment d'appartenance des soignants et à améliorer la stabilité des équipes.

Ce dossier vise à décrypter les transformations en cours dans le monde du travail en santé, dans les services de soins et au-delà, en identifiant les nouvelles pratiques et en cherchant à en comprendre les enjeux pour la sécurité des patients et des professionnels de santé.

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-role-crucial-des-cadres-dans-la-fidelisation-des-professionnels-LQ15506174C.html>)
- Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-politique-innovante-de-fidelisation-des-personnels-soignants-LQ15232805C.html>)
- Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-jeu-serieux-un-levier-pour-la-cohesion-d-equipe-LQ15232665C.html>)
- Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-formation-activite-physique-et-gestion-du-stress-pour-les-soignants-LQ15231591C.html>)
- Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-travail-une-culture-de-l-enracinement-et-de-l-humanisation-LQ15226011C.html>)
- Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/des-formateurs-fidelises-pour-un-enseignement-de-qualite-LQ15232731C.html>)
- Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/fideliser-les-professionnels-une-responsabilite-de-tous-LQ15225763C.html>)



[Retour](#)

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous

Management des soins

DOSSIER

Auteur(s) : Nathalie Renou (/recherche/article.html?

query=%22Nathalie%20Renou%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Coordinatrice pédagogique, cadre de santé formatrice, rédactrice en chef

Le sujet de l'attractivité et de la fidélisation des professionnels de santé est au cœur des préoccupations des managers, des directions gouvernantes des établissements de santé et des pouvoirs publics. À l'échelle d'un établissement de soins, les problématiques de recrutement des professions de santé sur des postes non pourvus se percutent avec la motivation, les souhaits des professionnels de santé et leur conception du travail.

Pour limiter la fuite des compétences et le turnover incessant des équipes, les managers en santé et les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent faire preuve d'ingéniosité, d'imagination, de créativité pour garder en leur sein les professionnels, stabiliser les équipes et permettre l'efficacité de la prise en soins dévolue au patient.

Un contrat psychologique

Si aucun d'entre nous ne se réfère à la même définition de la fidélisation – qui, pour une organisation, relève d'un processus cherchant à établir et maintenir une relation durable et positive avec ses employés, ses partenaires – il devient parfois compliqué de trouver des pistes pour créer ce contrat psychologique, cet attachement, cette loyauté, cette préférence pour un service, pour un établissement plus qu'un autre. De plus, la crise sanitaire est passée par là...

La conception que nous nous faisons du travail n'est plus la même, quelles que soient les générations : pas plus de X que de Z dans cette histoire ! Nos envies ont changé, nos besoins aussi, sans faire de nous, pour autant, de mauvais soignants.

Mais alors, quelle stratégie, quelles actions visant à *retenir* (c'est ce que signifie étymologiquement fidéliser⁽¹⁾) les professionnels dans une organisation, faut-il mettre en place aujourd'hui ? Est-ce utile ? Ne devons-nous pas envisager un autre fonctionnement de nos établissements de santé ? N'est-ce pas innovant que de discerner la périodicité sur laquelle...

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-role-crucial-des-cadres-dans-la-fidelisation-des-professionnels-LQ15506174C.html>)
- Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-politique-innovante-de-fidelisation-des-personnels-soignants-LQ15232805C.html>)
- Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-jeu-serieux-un-levier-pour-la-cohesion-d-equipe-LQ15232665C.html>)
- Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-formation-activite-physique-et-gestion-du-stress-pour-les-soignants-LQ15231591C.html>)
- Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-travail-une-culture-de-l-enracinement-et-de-l-humanisation-LQ15226011C.html>)
- Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/des-formateurs-fidelises-pour-un-enseignement-de-qualite-LQ15232731C.html>)
- Le défi de la fidélisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-defi-de-la-fidelisation-LQ15286571C.html>)

[Retour](#)

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation

Recherche et formation

DOSSIER

Auteur(s) : [Julien Nossenty](/recherche/article.html?query=%22Julien%20Nossenty%22&revues%5B%5D=OBJ&sortBy=relevance)

[query=%22Julien%20Nossenty%22&revues%5B%5D=OBJ&sortBy=relevance](/recherche/article.html?query=%22Julien%20Nossenty%22&revues%5B%5D=OBJ&sortBy=relevance)

Fonctions : Professeur de philosophie, Académie de Montpellier (34), docteur en philosophie, membre associé au Laboratoire interdisciplinaire d'étude du politique Hannah Arendt (Lipha), membre de comités d'éthique d'établissements de santé

Tout comme la société, les établissements de santé et médicosociaux sont traversés par diverses pathologies : celle du désir individuel qui propage le poison de l'individualisme, celle de l'idolâtrie du « gestionnisme » ou du « managérisme », celle de l'accélération du temps... Tous ces aspects participent à la perte du lien social et du sentiment d'appartenance à une communauté. La seule boussole qui doit guider les dirigeants, en vue de fidéliser les personnes recrutées, est de retrouver le sens du « temps long » et d'être au service du bien commun.

Le travail fait partie de nos existences et c'est un effort nécessaire. Il nous aide à organiser notre vie et à subsister. Face à une société de plus en plus rapide et accélérée, il est nécessaire de sortir de cette mode de l'éphémère afin de se focaliser sur la finalité. Le management doit retrouver le « temps long », c'est-à-dire être fondé sur une vision lointaine et synoptique. Le temps long permet également aux professionnels de retrouver le sens du temps qui leur permettra de s'élever par l'effort et d'être dans un chemin d'espérance. Cette espérance fait partie de notre vision du travail et nous devons la cultiver pour pouvoir la transmettre et la faire aimer aux générations futures qui intègrent nos organisations du travail, telle une promesse de vie. Mais alors, pourquoi devons-nous travailler ?

Sens et valeur du travail

Le travail est une manière, une possibilité de rendre le monde plus habitable parce qu'il n'est pas très « fréquentable ». Évidemment, notre philosophie du travail n'est pas une pensée complètement objective, pas du tout, c'est une manière de voir, cela fait partie d'une anthropologie (du grec anthrôpos qui veut dire « homme » et de logos qui veut dire « parole, langage »). Pour nous, les Occidentaux façonnés de christianisme et les chrétiens façonnés de philosophie occidentale, le travail consiste à améliorer la Terre. Par ailleurs, le travail est valorisé dans Les Travaux et les Jours : Hésiode⁽¹⁾ en fait l'instrument de la fraternisation entre les dieux et les hommes. Nous sommes dans une époque qui a tendance à dévaloriser le travail, à en faire une sorte d'infortune qu'il faudrait fuir. Cela correspond à la fin du mythe du progrès.

Il faut savoir que le travail a été valorisé avec le christianisme ; avec le judéo-christianisme, plus précisément.

Dans l'Antiquité grecque, le travail est dévalorisé, considéré comme une activité propre aux esclaves....

Le meilleur atout pour avancer bien informé !

Cet article est réservé à nos abonnés.

Pour terminer votre lecture et accéder à l'intégralité de nos contenus, abonnez-vous vite.

Recommandé pour vous

L'abonnement 2 ans, économique !



245 € pour 2 ans

Je m'abonne

FORMULE 2 ans

- ✓ 12 numéros en version papier
- ✓ Tous les articles sur le site et les e-revues
- ✓ 5 % de réduction sur les ouvrages LAMARRE

L'abonnement 1 an, classique !



145 € pour 1 an

Je m'abonne

FORMULE 1 an

- ✓ 6 numéros
- ✓ Tous les articles sur le site et les e-revues
- ✓ 5 % de réduction sur les ouvrages LAMARRE

Vous souhaitez découvrir toutes nos offres d'abonnement ?

Pour profiter pleinement de l'ensemble de ses articles, Espaceinfirmier vous propose de découvrir ses offres d'abonnement.

Découvrir les offres d'abonnement

Déjà abonné ? Connectez-vous !

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-role-crucial-des-cadres-dans-la-fidelisation-des-professionnels-LQ15506174C.html>)
- Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-politique-innovante-de-fidelisation-des-personnels-soignants-LQ15232805C.html>)
- Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-jeu-serieux-un-levier-pour-la-cohesion-d-equipe-LQ15232665C.html>)
- Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-formation-activite-physique-et-gestion-du-stress-pour-les-soignants-LQ15231591C.html>)
- Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/des-formateurs-fidelises-pour-un-enseignement-de-qualite-LQ15232731C.html>)
- Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/fideliser-les-professionnels-une-responsabilite-de-tous-LQ15225763C.html>)
- Le défi de la fidélisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-defi-de-la-fidelisation-LQ15286571C.html>)

Retour

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité

Management des formations

DOSSIER

Auteur(s) : Mathieu Fillon (/recherche/article.html?)

query=%22Mathieu%20Fillon%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance) Laure Bertin (/recherche/article.html? query=%22Laure%20Bertin%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance) Valérie Doguet (/recherche/article.html? query=%22Val%20Arie%20Doguet%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance) Muriel Marc (/recherche/article.html? query=%22Muriel%20Marc%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Responsable de formation, filière infirmière, campus de Tours, Croix-Rouge Compétence Centre-Val de Loire
Responsable de formation, filière infirmière, campus de Bourges, Croix-Rouge Compétence Centre-Val de Loire
Responsable de formation, filière infirmièrepuéricultrice, auxiliaire de puériculture (formation initiale) et aide-soignante (formation initiale), Croix-Rouge Compétence Centre-Val de Loire
Directrice des formations sanitaires Croix-Rouge Compétence Centre-Val de Loire

La qualité des enseignements dans les instituts de formation paramédicaux dépend en grande partie de la compétence et de l'engagement des formateurs. Ces professionnels jouent un rôle central dans la préparation des futurs professionnels. Leur fidélisation est essentielle pour maintenir un haut niveau de formation. Exemple d'une stratégie de management mise en place dans un institut de formation paramédicale Croix-Rouge Compétence.

Depuis 150 ans, la Croix-Rouge française est un acteur majeur dans le domaine de la formation. Cet article permet d'explorer les stratégies de management et de fidélisation des formateurs dans un institut de formation paramédicale Croix-Rouge Compétence (*encadré 1*) en intégrant les principes et valeurs de l'organisation, les innovations pédagogiques, les projets avant-gardistes, la qualité de vie au travail et le management bienveillant, tout en faisant face à la réalité des salaires moins compétitifs que dans le secteur public.

Contexte

Il y a quelques années, les candidats se faisaient concurrence pour un emploi. Aujourd'hui, ce sont les organisations qui semblent en compétition pour attirer un candidat. Selon Pascal Paillé, l'existence d'une marque employeur renvoyant une image de « milieu idéal de travail » est un outil au service de l'attractivité. Proposer des formations, des avantages novateurs ou un climat éthique augmente l'attraction de candidats externes⁽¹⁾.

Pour Renaud Petit, il s'agit ici d'améliorer l'image véhiculée par le service, l'organisation ou les secteurs, tant en interne qu'en externe. Cet axe est destiné à prendre en compte l'intérêt des salariés pour l'utilité sociale⁽²⁾.

Ensuite vient le temps de la fidélisation du candidat recruté. La fidélisation des salariés se joue sur différents leviers :

- des facteurs extrinsèques tels que l'environnement de travail ou la rémunération ;

- des facteurs intrinsèques tels que la construction et/ou participation à des projets, la réalisation d'activités motivantes, la liberté dans son organisation de travail ou la possibilité d'être acteur de son développement.

Ces différents facteurs interviennent dans la décision de demeurer au sein de l'entreprise, à des moments différents : à court terme pour les facteurs extrinsèques et à moyen et long terme pour les facteurs intrinsèques. Ils doivent donc être déterminés avec soin par l'organisation qui vise la fidélisation de ses salariés.

Enfin, un autre levier doit être encouragé : l'implication des collaborateurs dans la communication interne et externe, avec des missions telles que la cooptation, le tutorat, des actions ponctuelles comme la participation à des forums où les salariés deviennent des ambassadeurs.

Qui sont les formateurs d'aujourd'hui ?

Un détour historique permet de mesurer l'évolution de ce métier. La profession apparaît en 1951 sous le terme d' « infirmière enseignante ». Les missions sont alors orientées vers la théorie des maladies et les techniques de soins. La première reconnaissance officielle apparaît en 1958 avec la création du Certificat d'aptitude aux fonctions de moniteur (Cafim) qui deviendra, en 1975, le Certificat cadre infirmier CCI) et enfin, en 1995, le Diplôme d'État de cadre de santé (DECS). Aujourd'hui, avec l'universitarisation des formations paramédicales, il est attendu des formateurs qu'ils s'engagent vers un master voire un doctorat.

Devenir formateur est vécu comme un changement de métier par le nouvel arrivant. Il ne s'agit plus de réaliser des soins mais de former des apprenants qui les prodigueront. Le formateur accompagne l'apprenant dans l'acquisition de ses compétences. Il ne transmet pas un savoir mais lui permet de trouver les ressources pour construire et conduire son activité de soin.

Les formateurs travaillent en interaction et en interdépendance avec de multiples partenaires : apprenants, professionnels de terrain, équipes pédagogiques, etc.

Les compétences à mobiliser sont multiples. Ils doivent faire preuve de qualités relationnelles mais aussi de compétences d'organisation et de gestion. Une grande partie de leur temps est consacrée à des activités de réflexion : élaboration de l'ingénierie pédagogique, construction de cours ou d'évaluations, entre autres. Ils doivent être inventifs pour susciter l'engagement des apprenants.

Enfin, ils ont besoin de se former eux-mêmes très régulièrement pour maintenir à jour leurs connaissances ou acquérir de nouvelles compétences en lien avec les outils pédagogiques.

Recruter des formateurs implique donc de chercher des professionnels possédant non seulement des compétences techniques et pédagogiques, mais aussi ayant une vision pouvant être différente et originale. C'est pour cette raison que nous diversifions...

Le meilleur atout pour avancer bien informé !

Cet article est réservé à nos abonnés.

Pour terminer votre lecture et accéder à l'intégralité de nos contenus, abonnez-vous vite.

Recommandé pour vous

**L'abonnement 2 ans,
économique !**



245 € pour 2 ans

Je m'abonne

FORMULE 2 ans

- ✓ 12 numéros en version papier
- ✓ Tous les articles sur le site et les e-revues
- ✓ 5 % de réduction sur les ouvrages LAMARRE

**L'abonnement 1 an,
classique !**



145 € pour 1 an

Je m'abonne

FORMULE 1 an

- ✓ 6 numéros
- ✓ Tous les articles sur le site et les e-revues
- ✓ 5 % de réduction sur les ouvrages LAMARRE

Vous souhaitez découvrir toutes nos offres d'abonnement ?

Pour profiter pleinement de l'ensemble de ses articles, Espaceinfirmier vous propose de découvrir ses offres d'abonnement.

Découvrir les offres d'abonnement

Déjà abonné ? Connectez-vous !

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-role-crucial-des-cadres-dans-la-fidelisation-des-professionnels-LQ15506174C.html>)
- Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-politique-innovante-de-fidelisation-des-personnels-soignants-LQ15232805C.html>)
- Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-jeu-serieux-un-levier-pour-la-cohesion-d-equipe-LQ15232665C.html>)
- Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-formation-activite-physique-et-gestion-du-stress-pour-les-soignants-LQ15231591C.html>)
- Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-travail-une-culture-de-l-enracinement-et-de-l-humanisation-LQ15226011C.html>)
- Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/fideliser-les-professionnels-une-responsabilite-de-tous-LQ15225763C.html>)
- Le défi de la fidélisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-defi-de-la-fidelisation-LQ15286571C.html>)



Retour

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants

Qualité et gestion des risques

DOSSIER

Auteur(s) : Aurélien Guion (/recherche/article.html?

query=%22Aur%C3%A9lien%20Guion%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance) Solène Boscher (/recherche/article.html?query=%22Sol%C3%A8ne%20Boscher%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Cadre de santé, consultant formateur associé à l'Atelier des pratiques Cadre de Santé Usic/Électrophysiologie, CHU de Brest

Au CHU de Brest, à l'initiative d'un cadre supérieur de santé, une formation innovante a été construite autour de l'activité physique et de la gestion du stress des soignants. L'objectif de cette formation était de proposer un espace pour « revenir à soi », grâce aux différents outils proposés, et de (re)trouver du plaisir au travail dans un environnement complexe.

Dans un système de santé qui se transforme continuellement, les professionnels souhaitent évoluer dans un environnement propice à leur mode d'exercice⁽¹⁾. L'un des enjeux majeurs est aujourd'hui l'amélioration des conditions de vie au travail des soignants. Dans un cadre qui est souvent contraint et où règne l'incertitude⁽²⁾ organisationnelle, il est indispensable de prendre en compte la santé des soignants.

L'une des recommandations de la consultation nationale sur la santé des professionnels de santé, en 2023⁽³⁾, était de sensibiliser et de former les professionnels à veiller à leur propre santé. La mise en place de formations spécifiques constitue pour eux, sans aucun doute, un levier de motivation mais aussi de reconnaissance.

La formation continue est alors fondamentale dans la stratégie d'amélioration du bien-être au travail des salariés. Mais concrètement, comment procéder ? Et surtout, comment aider les professionnels de santé à prendre conscience de l'importance de prendre soin d'eux (respecter leurs corps, leurs besoins, reconnaître leurs états émotionnels), quand ils ont choisi ce métier du soin et de l'accompagnement pour s'occuper des autres... ? Soignants, soyons force de propositions et de créativité !

Accompagner les soignants

Nous le savons, les professionnels sont soumis à de multiples facteurs stressants, qui génèrent parfois un état de souffrance physique et psychique⁽⁴⁾. Cela renforce et conforte l'idée selon laquelle la qualité de vie au travail doit être un objectif de toutes les organisations, au même titre que la qualité des soins.

À ce propos, l'Organisation mondiale de la santé émet diverses recommandations axées sur « Les ressources humaines pour la santé : stratégie mondiale à l'horizon de 2030 »⁽⁵⁾. Ce rapport indique que le personnel motivé, la combinaison des compétences, l'amélioration des conditions de travail auraient pour résultats des soins de qualité ainsi que l'atteinte des objectifs sanitaires visés. Il est préconisé de favoriser le plus possible la motivation, la satisfaction des agents de santé, de fidéliser le personnel et de porter une attention constante à la sécurité et la santé au travail, d'encourager l'épanouissement personnel et d'investir dans l'enseignement et la formation professionnelle.

La formation « Accompagner sans s'épuiser » décrite dans cet article s'inscrit entièrement dans une démarche qui s'articule autour de valeurs de soins essentielles : la bienveillance, l'écoute, la compréhension et le respect. Comme l'exprime un cadre de santé, cette formation « *permet un temps de recul sur le rythme du quotidien, un temps pour soi, pour mieux appréhender l'accompagnement d'une équipe, trouver des techniques pour se ressourcer, [...] adaptables chez soi et au sein du travail.* »

Les enjeux de la qualité de vie au travail (QVT) sur l'absentéisme, la qualité de prise en soins des personnes, l'envie de poursuivre une carrière dans le domaine de la santé, l'attractivité et sur la fidélisation, ne sont plus à démontrer. La proposition de cette formation est un outil supplémentaire dans un processus d'amélioration de la QVT. Aussi, dans ce cadre, valoriser le travail quotidien des professionnels de santé est essentiel. « *Un patient qui ne dit pas qu'il va mieux, c'est un soignant qui va moins bien* »⁽⁶⁾.

La formation continue, une force

Au CHU de Brest, une réflexion a été menée par un cadre supérieur de santé, coordonnateur du pôle Institut vasculaire, pour proposer, dans le cadre de la formation continue et avec l'aide de l'organisme de formation L'Atelier des pratiques, un espace d'expression verbale, corporelle et psychocorporelle à destination des professionnels de santé.

L'un des objectifs prioritaires est de proposer des outils simples et reproductibles, qui ont du sens pour les soignants afin qu'ils soient utilisés dans leurs activités. En effet, « *Pour que l'on passe à l'action, pour que l'on fasse quelque chose, il faut que notre conduite ait un sens* »⁽⁷⁾. Nous faisons le pari, dans un « contexte RH » tendu⁽⁸⁾, de proposer une formation de quatre jours, deux sur le thème « Accompagner sans s'épuiser en maintenant et en renforçant sa forme et sa condition physique », puis deux...

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-role-crucial-des-cadres-dans-la-fidelisation-des-professionnels-LQ15506174C.html>)
- Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-politique-innovante-de-fidelisation-des-personnels-soignants-LQ15232805C.html>)
- Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-jeu-serieux-un-levier-pour-la-cohesion-d-equipe-LQ15232665C.html>)
- Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-travail-une-culture-de-l-enracinement-et-de-l-humanisation-LQ15226011C.html>)
- Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/des-formateurs-fidelises-pour-un-enseignement-de-qualite-LQ15232731C.html>)
- Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/fideliser-les-professionnels-une-responsabilite-de-tous-LQ15225763C.html>)
- Le défi de la fidélisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-defi-de-la-fidelisation-LQ15286571C.html>)



[Retour](#)

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe

Sur le terrain

DOSSIER

Auteur(s) : [Josiane Steunou](/recherche/article.html?query=%22Josiane%20Steunou%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

[query=%22Josiane%20Steunou%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance](/recherche/article.html?query=%22Josiane%20Steunou%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Cadre de santé, Hospitalisation à domicile Adultes de l'hôpital Paul-Brousse, AP-HP, Paris

L'équipe de l'hospitalisation à domicile (HAD) Adultes de l'hôpital Paul-Brousse a conçu un jeu sérieux collaboratif, EMoTAF, pour évoquer des problématiques d'équipe par le biais des émotions. Ce travail a été le fruit d'une réflexion sur une nouvelle manière d'agir pour le cadre de santé, à partir de la question suivante : en quoi la ludopédagogie est-elle un levier pour le management du cadre de santé ? Les premiers résultats montrent une amélioration notable de la cohésion et de la satisfaction des équipes.

L'HAD de l'AP-HP est un hôpital public en charge de près de 900 patients par jour, chez eux, auprès de leur famille et de leurs proches, principalement sur tout le territoire du Grand Paris. L'HAD possède une expertise spécifique dans le lien ville-hôpital et avec le secteur médicosocial. L'HAD, c'est également 750 professionnels au service des patients. Elle est composée de quatre départements dont le département adultes qui lui-même est composé de 15 unités de soins.

Le programme « Carte blanche »

L'Assistance publique-hôpitaux de Paris a mis en place le fonds « APRES » (Appui aux projets pour le renforcement du sens) à la suite de la première vague Covid et dans la continuité du fonds de transformation. Ce fonds vise à améliorer le quotidien des professionnels de l'AP-HP et la prise en charge des patients.

C'est dans ce contexte que la direction Innovation et Expérience usagers de l'HAD a initié le programme d'intrapreneuriat « Carte blanche » HAD AP-HP en 2021. L'intrapreneuriat est « *une démarche par laquelle un ou plusieurs employés, en association avec leur organisation s'engagent et portent à leur initiative des activités innovantes et créatrice de valeurs* »⁽¹⁾. Les objectifs de ce programme sont de transformer l'HAD en résolvant les problèmes rencontrés par les patients, les aidants et les professionnels, tout en renforçant la cohésion et l'innovation au sein des équipes. Le programme « Carte blanche » a été conçu pour constituer un levier de transformation de l'HAD en détectant, valorisant et outillant les professionnels désireux de s'investir dans la construction de l'HAD de demain. L'innovation devient ainsi un levier d'amélioration de l'expérience patient et aidant, et un levier d'attractivité pour les professionnels, favorisant la qualité de vie et le sens au travail.

La problématique

L'équipe de Paul-Brousse est composée de douze infirmières (IDE), huit aides-soignantes (AS), deux secrétaires, un médecin et un cadre de santé. Ce dernier est le garant de la qualité et de la sécurité des soins. Pour mener à bien ses missions, il veille à la qualité des relations interpersonnelles, manage l'équipe et coordonne les moyens du service. Par ailleurs, il a un rôle d'agent de liaison entre le terrain et les directions, et dans le traitement de l'information. Cependant, quel est le pouvoir d'agir du cadre de santé face aux conflits récurrents dans les équipes ?

L'objectif principal de notre projet était d'améliorer la cohésion du groupe. Les objectifs secondaires étaient pluriels :

- faire progresser la qualité des informations transmises, écrites et orales,
- améliorer / maintenir la satisfaction des patients,
- renforcer l'implication de l'équipe dans la vie du service.

Une mise à plat nécessaire. Afin de travailler sur ces différents sujets, des réunions d'équipe ont été initiées dans le but d'identifier les freins et les leviers disponibles pour améliorer la cohésion du groupe. Au terme de ces réunions, nous avons formalisé un blason et une devise pour l'équipe. Cela a permis de poser les prémices de la problématique. À la suite de cela, il a été nécessaire de redéfinir le rôle de chacun et de formaliser une organisation de service.

La réorganisation de l'unité. Un important travail de réorganisation de l'unité a été entrepris de mai à octobre 2021. Deux binômes infirmier/aide-soignant ont travaillé sur la répartition des tâches journalières et hebdomadaires afin d'atteindre...

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-role-crucial-des-cadres-dans-la-fidelisation-des-professionnels-LQ15506174C.html>)
- Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-politique-innovante-de-fidelisation-des-personnels-soignants-LQ15232805C.html>)
- Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-formation-activite-physique-et-gestion-du-stress-pour-les-soignants-LQ15231591C.html>)
- Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-travail-une-culture-de-l-enracinement-et-de-l-humanisation-LQ15226011C.html>)
- Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/des-formateurs-fidelises-pour-un-enseignement-de-qualite-LQ15232731C.html>)
- Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/fideliser-les-professionnels-une-responsabilite-de-tous-LQ15225763C.html>)
- Le défi de la fidélisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-defi-de-la-fidelisation-LQ15286571C.html>)



[Retour](#)

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants

Ressources humaines

DOSSIER

Auteur(s) : Martine Simon (/recherche/article.html?

query=%22Martine%20Simon%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance) Carole Reynaud (/recherche/article.html?

query=%22Carole%20Reynaud%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance) Olivier Foubert (/recherche/article.html?

query=%22Olivier%20Foubert%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Adjointe à la direction des soins et des parcours, Centre Léon Bérard, LyonManager pédagogique, Centre Léon Bérard, LyonManager pédagogique, Centre Léon Bérard, Lyon

Dans un contexte de tension de recrutement dans le monde paramédical, la fidélisation des collaborateurs est essentielle pour maintenir la stabilité des équipes soignantes et le bon fonctionnement des structures médicales. De l'embauche à la projection dans une évolution professionnelle, la politique de fidélisation du Centre Léon Bérard, à Lyon, soigne particulièrement les parcours professionnels.

La profession d'infirmier a connu au fil du temps de nombreuses et profondes transformations qui lui ont permis d'acquérir un statut reconnu et autonome. En parallèle, les valeurs représentatives des métiers de soins ont elles aussi évolué. Aujourd'hui, les infirmiers semblent s'orienter davantage vers des attentes qui leur sont plus personnelles.

Même si l'attrait salarial représente un élément capital dans la fidélisation des collaborateurs, il est loin d'être le seul. L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et les conditions de travail sont aussi des critères essentiels. Ainsi, le bien-être au travail et la sécurisation de l'arrivée en poste sont des éléments cruciaux permettant de créer un environnement favorable au développement des

compétences et d'accompagner les collaborateurs dans leur prise de poste.

Au Centre Léon Bérard (CLB), la fidélisation inclut la collaboration de plusieurs acteurs, à différents niveaux du parcours du nouveau professionnel :

- **l'équipe pédagogique et les ressources humaines** pour l'export de la « marque employeur » dans l'optique du recrutement : forums de recrutements, portes ouvertes ;

- **l'équipe pédagogique et les tuteurs-tutrices** pour l'accueil des nouveaux collaborateurs (aides-soignants – AS, infirmiers – IDE), leur accompagnement, leurs formations et leur montée en compétences ;

- **les managers d'unités** pour l'accompagnement, l'encadrement, la gestion des parcours professionnels (évolution de carrière, détection des talents, besoins de formation) ;

- **la direction des ressources humaines (DRH) et la direction des soins et des parcours (DSP)** pour l'accompagnement des carrières, la politique en faveur de l'octroi des temps partiels.

Des étudiants aux futurs collaborateurs

Avant d'évoquer leur fidélisation, il est nécessaire d'attirer les futurs collaborateurs. Comme beaucoup de secteurs en tension, les établissements de santé doivent se faire connaître et se démarquer pour attirer à eux les nouveaux professionnels qui ont parfois un choix pléthorique de propositions....

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-role-crucial-des-cadres-dans-la-fidelisation-des-professionnels-LQ15506174C.html>)
- Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-jeu-serieux-un-levier-pour-la-cohesion-d-equipe-LQ15232665C.html>)
- Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-formation-activite-physique-et-gestion-du-stress-pour-les-soignants-LQ15231591C.html>)
- Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-travail-une-culture-de-l-enracinement-et-de-l-humanisation-LQ15226011C.html>)
- Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/des-formateurs-fidelises-pour-un-enseignement-de-qualite-LQ15232731C.html>)
- Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/fideliser-les-professionnels-une-responsabilite-de-tous-LQ15225763C.html>)
- Le défi de la fidélisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-defi-de-la-fidelisation-LQ15286571C.html>)

Retour

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024

Le rôle crucial des cadres dans la fidélisation des professionnels

23
Partages



Management des soins

DOSSIER

Auteur(s) : **Dominique Combarnous** (/recherche/article.html?

query=%22Dominique%20Combarnous%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Présidente de l'Association nationale des cadres de santé (Ancim)

Les difficultés de recrutement et les pénuries de soignants sont particulièrement criantes, en France comme dans d'autres pays. La fidélisation des professionnels de santé constitue un enjeu crucial pour les établissements. Les cadres de santé ont un rôle primordial à jouer dans cet objectif, inclus dans une stratégie nécessairement globale.

Depuis quelques années, les établissements de santé font face à une pénurie de soignants qui frappe la plupart des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). La France n'échappe pas à la règle ; 63% des structures rencontreraient des difficultés à recruter des infirmiers, et 51,8 % des aides-soignants⁽¹⁾. Cette situation entraîne non seulement une surcharge de travail pour le personnel en place, mais également un turnover élevé, qui représente un coût significatif pour les institutions. La fidélisation des professionnels de santé constitue donc un enjeu crucial pour les établissements de santé et du secteur médicosocial, particulièrement en cette période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de forte demande.

En 2021⁽²⁾, 43% des établissements ont identifié la fidélisation comme leur principal défi. Cependant, il est essentiel de comprendre les différents types de fidélisation nécessaires et de reconnaître que ce n'est pas le seul levier pour assurer la stabilité et l'efficacité des établissements de santé. Alors même que le rôle du cadre et cadre supérieur de santé dans cette entreprise peuvent être

essentiels, il s'avère que de nombreuses solutions n'incombent pas à eux seuls.

Réinventer les normes

Les problématiques de recrutement et de fidélisation des paramédicaux résultent probablement du manque d'anticipation des évolutions culturelles de la société. Il n'est plus possible de manager les professionnels de la même façon qu'il y a 15 ans. Petit à petit, la société a changé mais les établissements de santé ont continué de fonctionner de la même manière. Le retard accumulé est difficile à combler, d'autant plus que les formations des managers peinent à se renouveler, tout comme leur approche de la gestion des institutions, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines. Les nouvelles générations valorisent de plus en plus l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les conditions de travail exigeantes et les horaires souvent irréguliers dans le secteur paramédical peuvent dissuader les jeunes talents. Il est alors essentiel de s'adapter en créant de nouveaux rythmes de travail : temps choisis, partiels, semaine de quatre jours... et surtout mettre « un peu d'huile dans les rouages » et faire preuve de bienveillance. Il convient également de promouvoir une culture de soutien, de collaboration et de respect.

S'il est important de permettre aux professionnels de quitter leur poste lorsqu'ils le souhaitent, il est tout aussi important de leur offrir la possibilité de revenir sans pénalisation. Cette approche constitue une forme de fidélisation avantageuse, car leur expérience et leurs compétences acquises avant leur départ permettront un retour plus rapide et économique en termes d'adaptation au poste.

Il existe, actuellement, une demande accrue pour la reconnaissance du travail et des contributions individuelles. Les professionnels de santé recherchent des environnements où leur travail est valorisé et reconnu. Un certain nombre de professions paramédicales sont maintenant associées à un niveau licence, ce qui permet aux soignants de poursuivre ou reprendre une formation en intégrant un master. Ce ne peut être qu'une avancée pour notre profession. Cependant, une fois ces personnes « masterisées », il faut pouvoir leur proposer des postes ou des plannings qui leur permettent de s'épanouir dans des missions de recherche, ou autres, qui leur font exercer leurs talents. Ces mesures ne peuvent que renforcer la fidélisation à une institution et donnent aux professionnels l'opportunité d'exercer leurs compétences. De même, il s'avère nécessaire d'impliquer les professionnels de santé dans les décisions qui affectent leur travail et de les encourager à participer activement aux initiatives de l'établissement.

Répondre aux attentes

De plus en plus de tâches afférentes aux soins consomment du temps soignant, au détriment des soins. Elles sont chronophages et n'offrent pas de plus-values pour les patients. Par ailleurs, avec une population vieillissante, la demande de services paramédicaux augmente.

Cependant, cette demande accrue n'a pas toujours été anticipée avec une augmentation proportionnelle du personnel, créant des pénuries et une surcharge de travail pour les soignants en place. Leur souhait est de moins travailler, de façon plus efficace et dans des conditions acceptables.

Les attentes en matière de diversité et d'inclusion ont évolué. Les organisations qui ne parviennent pas à créer un environnement inclusif et respectueux peuvent avoir des difficultés à attirer et retenir des talents issus de différents horizons.

La révolution numérique modifie les pratiques de travail, y compris dans le domaine paramédical. Les organisations doivent anticiper et investir dans la formation de leurs professionnels pour maîtriser les nouvelles technologies et les outils numériques. Le développement des réseaux, en particulier les réseaux sociaux et les outils de communication numérique, ont profondément transformé les dynamiques de travail et les relations interpersonnelles au sein des équipes.

Les paramédicaux recherchent des opportunités de formation continue et de développement de leurs compétences. Les organisations qui n'anticipent pas ces besoins et n'investissent pas dans le développement professionnel de leurs employés peuvent voir leurs talents partir vers d'autres employeurs offrant de meilleures opportunités. Les attentes en matière de trajectoires de carrière deviennent de plus en plus personnalisées. Les employés recherchent des plans de carrière sur mesure qui répondent à leurs aspirations et à leurs intérêts personnels, pour rester motivés et engagés. Des échelons de carrière déterminés, correspondant à des niveaux de compétences, de responsabilités et de rémunération, sont essentiels. Il est donc important de créer des parcours de carrière clairs et d'offrir des opportunités d'avancement au sein de l'établissement. Aujourd'hui, il est illusoire de penser pouvoir conserver des personnels pendant plus de trois ans dans le même service : il faut donc organiser la mobilité au sein de l'établissement, voire groupement hospitalier de territoire, en adéquation avec leurs ambitions et leur plan de carrière. Cela suppose de développer des systèmes d'évaluation, d'accompagnement et de mobilité professionnelle adéquats. Ainsi que proposer des séminaires et des conférences pour le développement des compétences.

Les changements sociétaux ont accru la prise de conscience et les attentes concernant la santé mentale et le bien-être au travail. Le manque d'anticipation de ces évolutions peut conduire à des niveaux élevés de stress et de burnout chez les paramédicaux, affectant la fidélisation.

Les organisations doivent anticiper et répondre aux besoins croissants de soutien psychologique et de programmes de bien-être pour leurs employés, par exemple, offrir des services de soutien psychologique et de gestion du stress pour aider les professionnels de santé à gérer les pressions du travail.

Les cadres de santé rencontrent des problématiques similaires à celles des soignants et nécessitent également des efforts de fidélisation. Face aux difficultés évoquées précédemment, nombreux sont ceux qui finissent par abandonner. Bien qu'ils soient d'excellents chefs d'orchestre, si la partition est défailante et qu'ils ne disposent pas des moyens nécessaires pour l'améliorer ou la modifier, les résultats en termes de fidélisation des professionnels ne seront pas satisfaisants.

Contribution des cadres à la fidélisation des professionnels

Les cadres de santé disposent d'une marge de manœuvre relative pour améliorer les conditions de travail, mais peuvent être des éléments moteurs pour initier des changements en collaboration avec la ligne managériale paramédicale et la direction des ressources humaines. Leur influence se manifeste à travers plusieurs axes.

Leadership et management

Les cadres de santé sont responsables de la gestion des équipes et de la coordination des activités de soins. Leur capacité à fournir un leadership efficace, à résoudre les conflits et à encourager un environnement de travail positif peut grandement influencer la satisfaction et la rétention des professionnels de santé. Un leadership de qualité peut également attirer de nouveaux talents en créant une réputation de lieu de travail agréable et stimulant.

Il ne faut pas sous-estimer la force de la collaboration entre le cadre et le médecin pour instaurer une ambiance de travail saine et dans laquelle chacun se sente valorisé et libre de s'exprimer, autour d'une responsabilité conjointe. L'atout majeur de ce partenariat réside dans la création d'une compétence commune, plus puissante et enrichissante que les contributions individuelles.

Le sentiment d'appartenance à une équipe dépend fortement de ses leaders (cadres/médecins). Grâce à leur leadership, ils créent un environnement favorable à la motivation des membres de l'équipe, ce qui stimule l'émergence des talents et permet d'exploiter les compétences individuelles. Il est essentiel de promouvoir le travail d'équipe, la communication et la collaboration entre tous les professionnels. Pour cela, il est recommandé d'organiser des réunions régulières, de créer des espaces de discussion, de proposer des réflexions collectives et des ateliers, et d'organiser des séminaires pour renforcer la cohésion. Il est également crucial de donner la parole aux professionnels, de les impliquer dans les décisions et de les associer aux projets d'amélioration de la qualité des soins.

Reconnaissance et valorisation

En alignant les pratiques de l'établissement avec les valeurs et les besoins des futurs embauchés, on s'assure que les professionnels se sentent en adéquation avec la culture de l'organisation. Cela va au-delà de simples avantages matériels ; il s'agit de bâtir une connexion émotionnelle en offrant des expériences mémorables qui renforcent le sentiment d'appartenance et de valorisation. Cette approche peut non seulement attirer des talents, mais aussi favoriser leur rétention.

La reconnaissance des efforts et des réalisations des professionnels de santé est un aspect important du rôle des cadres. Des systèmes de récompense et de reconnaissance, qu'ils soient formels ou informels, peuvent motiver les soignants et renforcer leur engagement envers l'organisation. Valoriser les contributions de chacun contribue à créer un sentiment d'appartenance et de satisfaction professionnelle. Toutefois, pour ce travail d'équipe, il faut construire un environnement de travail basé sur la confiance et la collaboration, et encourager la participation et l'implication des professionnels dans la prise de décisions et les projets d'amélioration.

Prévoir le turn-over

Plutôt que de subir le départ des professionnels, il est essentiel de prévoir cette éventualité. Il ne faut pas craindre le turn-over, mais plutôt l'anticiper et le transformer en une opportunité. Il paraît plutôt judicieux de l'intégrer dans une stratégie de gestion des talents et des connaissances, permettant de rester agile, innovant et résilient face aux changements.

Une planification proactive permet de limiter l'impact négatif et de transformer chaque départ en une occasion de renouveler les compétences et les savoirs et savoir-faire du service. Face à cette problématique, il est alors indispensable que les cadres de santé mettent en place des outils et des processus pour capter, documenter et transmettre ces savoirs. Cela assure que les connaissances ne sont pas perdues avec le départ de soignants et restent disponibles pour ceux qui continuent et viendront travailler dans l'organisation.

Les compétences doivent être régulièrement réévaluées en fonction des évolutions technologiques et normatives. Cette démarche permet aux professionnels de se former continuellement et de s'adapter aux changements. Dans la même ligne, l'intégration des nouveaux collaborateurs doit être vue comme une opportunité d'enrichir les pratiques existantes. Le tutorat inversé, où ceux-ci apportent leurs connaissances des dernières technologies et méthodes, permet de mettre à jour les pratiques et d'infuser de nouvelles idées. Cette pratique repose sur l'idée que les nouveaux professionnels, souvent plus familiers avec les technologies récentes et les nouvelles tendances, peuvent enseigner aux plus anciens. Cela crée un environnement d'apprentissage mutuel, où l'expérience et la nouveauté se complètent, renforçant l'esprit d'équipe.

Développement professionnel

En offrant des opportunités de formation continue et de développement professionnel, les cadres de santé aident les soignants à progresser dans leur carrière. Cela peut inclure des formations spécifiques, des ateliers, des programmes de mentorat et des opportunités de spécialisation. Un soutien solide au développement professionnel est un facteur clé pour attirer et retenir les talents, car il montre un investissement dans la croissance et le bien-être des professionnels. Nous pensons qu'il est primordial d'encourager l'innovation en permettant aux équipes de proposer et tester de nouvelles idées et méthodes de travail. Il s'agit d'être réactif et adaptable aux changements et aux nouvelles technologies pour améliorer les pratiques quotidiennes. Encourager la participation des professionnels de santé à des projets transversaux favorise le travail en équipe et le développement de compétences variées. Il est également envisageable de s'ouvrir sur le monde extérieur en développant des partenariats avec d'autres institutions pour partager des ressources et des bonnes pratiques.

Qualité de vie au travail

Les cadres de santé jouent un rôle majeur dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. Cela se traduit par la mise en place de mesures favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, la gestion des charges de travail pour prévenir l'épuisement professionnel, et la promotion de la santé mentale et physique. Un environnement de travail sain et équilibré attire les professionnels de santé et favorise leur fidélisation. Il est essentiel de promouvoir des initiatives de bien-être au travail, telles que des programmes de gestion du stress, des séances de méditation, des activités physiques et des espaces de détente. Des mesures de prévention contre l'épuisement professionnel, comme le soutien psychologique et des congés adaptés, sont également indispensables. Il est important de privilégier les temps de repos, d'encourager les pauses régulières, et de veiller à ce que les professionnels puissent prendre leurs repas. Une attention particulière doit être portée aux besoins spécifiques des femmes enceintes et des jeunes mères, notamment en prévoyant des horaires/postes adaptés pendant la grossesse et en proposant des salles d'allaitement à leur retour de congé maternité.

Pour que ces initiatives soient efficaces, le cadre de santé a besoin du soutien et de la collaboration de toute la chaîne de management. Cela inclut l'évaluation précise de la charge en soins et l'attribution des ressources en conséquence.

Confiance, communication et transparence

Une communication claire et transparente concernant les décisions organisationnelles et les changements est cruciale pour maintenir un climat de confiance et de collaboration au sein des équipes. Les cadres de santé doivent rester accessibles et attentifs aux préoccupations des professionnels de santé. En favorisant un dialogue constructif et en impliquant le personnel dans les prises de décisions, ils peuvent renforcer la cohésion et la fidélité de l'équipe. Il est recommandé de mettre en place des systèmes de feedback réguliers afin de recueillir les préoccupations et les suggestions des professionnels de santé.

Conditions de travail et ressources

Les cadres de santé jouent un rôle essentiel dans l'assurance que les conditions de travail soient optimales, permettant aux professionnels de santé de réaliser leurs tâches de manière efficace. Cela implique la gestion rigoureuse des équipements, des technologies et des fournitures médicales, ainsi que la garantie d'un environnement de travail sûr, agréable et hygiénique. Il est également essentiel d'améliorer l'environnement de travail en réduisant les tâches annexes aux soins, telles que les actes administratifs et logistiques, pour permettre aux professionnels de se concentrer sur leurs missions principales. De plus, il est recommandé de veiller à une bonne ergonomie des postes de travail, en collaboration avec les ergothérapeutes, afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques.

Conclusion

La fidélisation des équipes dans les établissements de santé et du secteur médicosocial est un défi complexe nécessitant une approche multidimensionnelle et une étroite collaboration des managers de proximité, des cadres supérieurs et de la direction. En améliorant les conditions de travail, en offrant des opportunités de développement, en valorisant les contributions des professionnels et en créant un environnement de travail positif, les établissements peuvent non seulement retenir leurs professionnels de santé, mais aussi attirer de nouveaux talents. Ces mesures sont essentielles pour assurer la continuité et la qualité des soins, ainsi qu'un environnement de travail sain et productif.

En somme, les cadres de santé jouent un rôle multifacettes qui englobe la gestion, le soutien, la reconnaissance et la communication. Leur influence peut ainsi contribuer significativement à la stabilité et à l'efficacité des services de santé.

Anticiper les évolutions culturelles

Le manque d'anticipation des évolutions culturelles de la société contribue de manière significative aux difficultés de recrutement et de fidélisation des paramédicaux. Pour relever ces défis, les organisations doivent adopter une approche proactive en reconnaissant les changements d'attentes et de valeurs des travailleurs et en y répondant, en investissant dans la formation et le développement professionnel, et en créant des environnements de travail qui favorisent le bien-être et l'inclusion.

Une stratégie globale et holistique de fidélisation

Bien que la fidélisation des professionnels de santé soit un levier crucial pour les établissements de santé et du secteur médicosocial, il est essentiel de l'intégrer dans une stratégie globale comprenant le recrutement, l'amélioration des processus et des ressources, la gestion de la charge de travail, et une communication efficace. Une approche holistique, combinant ces différents leviers, peut aider à créer un environnement de travail attractif et durable, favorisant ainsi la rétention des professionnels de santé.

Le rôle clé des cadres de santé

Les cadres de santé doivent aujourd'hui, plus que jamais, innover et faire preuve d'agilité pour répondre aux défis du secteur. Ils sont appelés à concevoir des initiatives qui enrichissent le travail quotidien, en créant un environnement propice à l'accomplissement de soi et au développement personnel des professionnels. Un accent particulier doit être mis sur le renforcement du travail en équipe et

le sentiment d'appartenance, tout en investissant dans l'amélioration continue de la qualité des soins. C'est en adoptant cette approche que les professionnels de santé pourront se sentir réellement investis, développer leurs compétences, améliorer la prise en charge des patients et, par conséquent, renforcer leur fidélité au sein des établissements.

Notes

1. Enquête de la Drees, 2022.
2. Enquête menée par Permuteo et Horizontal Software.

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Une politique innovante de fidélisation des personnels soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-politique-innovante-de-fidelisation-des-personnels-soignants-LQ15232805C.html>)
- Le jeu sérieux, un levier pour la cohésion d'équipe (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-jeu-serieux-un-levier-pour-la-cohesion-d-equipe-LQ15232665C.html>)
- Une formation « activité physique et gestion du stress » pour les soignants (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/une-formation-activite-physique-et-gestion-du-stress-pour-les-soignants-LQ15231591C.html>)
- Le travail, une culture de l'enracinement et de l'humanisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-travail-une-culture-de-l-enracinement-et-de-l-humanisation-LQ15226011C.html>)
- Des formateurs fidélisés pour un enseignement de qualité (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/des-formateurs-fidelises-pour-un-enseignement-de-qualite-LQ15232731C.html>)
- Fidéliser les professionnels, une responsabilité de tous (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/fideliser-les-professionnels-une-responsabilite-de-tous-LQ15225763C.html>)
- Le défi de la fidélisation (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-301/le-defi-de-la-fidelisation-LQ15286571C.html>)