Comment garder son équipe

Autor(en): **Meier, Karin**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile**

Band (Jahr): **- (2015)**

Heft 3

PDF erstellt am: **30.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-852874

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Comment garder son équipe

Lorsque les collaborateurs se sentent bien dans leur entreprise, ils y restent. C'est aussi simple que cela! Mais la fidélisation du personnel est tout un art, pas si évident à mettre en pratique et impliquant le choix de certaines mesures.

A Aarau, chef-lieu du canton d'Argovie, l'organisation Spitex ne connaît pas de crise du personnel. Il n'arrive pratiquement jamais qu'une place vacante fasse l'objet d'une annonce dans les pages emploi. Car parmi les innombrables offres spontanées qui arrivent constamment, se trouvent forcément les nouveaux collaborateurs et collaboratrices! Ici, la réputation fait son travail. Pourtant, il y a cinq ans, l'entreprise présentait encore un tel taux d'absentéisme que le Conseil d'administration avait demandé à la nouvelle Directrice Pia Baur de faire quelque chose. «J'ai cherché à bâtir une culture de la loyauté envers l'équipe et l'entreprise», explique-t-elle.

Moins de hiérarchie et plus de compétences

La première pierre de l'édifice fut le remaniement de l'organisation: une hiérarchie plus horizontale, des pouvoirs accrus pour les responsables d'équipe des soins, qui faisaient désormais partie de la Direction. La formation de petites équipes vint renforcer l'idée que chacun devait pouvoir compter sur ses collègues et récipro-

Plus on est content, plus on a tendance à rester. Logique!
Photo: iStock

quement. Résultat: «Ce processus d'identification avec l'équipe a permis de réduire les absences maladie de 1000 heures par an», annonce Pia Baur.

D'autres mesures suivirent: les cahiers des charges ont été réaménagés de manière à clarifier les rôles, afin que chacun et chacune sache exactement quelles étaient ses responsabilités et ses compétences. Des entretiens plus fréquents avec les collaborateurs ont permis de créer les conditions pour leur développement ou les soutiens individuels éventuellement indiqués. En parallèle, l'implémentation du système de gestion de cas (Fallführung) renforça le domaine de responsabilité des infirmières et infirmiers. Une nouvelle charte de conduite fut établie, montrant comment se comporter avec les clients, les collègues et les partenaires. Pia Baur introduisit également un concept de formation continue qui encourage les talents en fonction des besoins de l'entreprise. Le Conseil d'administration de l'Association, qui a donné son aval à toutes ces mesures, accorde une importance primordiale à la formation: «Le personnel soignant d'aujourd'hui doit savoir coordonner des prestations très variées et doit être capable de raisonner en chaîne d'actions. Nous voulons promouvoir les collaborateurs de manière ciblée à tous les niveaux, à partir de leur profil personnel et professionnel», explique Claude Dubois, Président de l'Association Spitex Aarau.

> **«Nos collaborateurs nous font de la publicité par le bouche à oreille.»**
> Sybille Kurt, responsable RH de Spitex Bâle

Faire carrière à l'interne

Dans l'organisation cantonale bâloise, la formation du personnel a été également renforcée à l'aide de mesures spécifiques. Notamment de bonnes possibilités d'avancement pour les 600 collaboratrices et collaborateurs. «Nous commençons toujours par mettre les positions de cadres au concours à l'interne», dit Sibylle Kurt, responsable RH. Les compétences particulières de chacun sont répertoriées dans une liste. Lorsqu'un poste s'ouvre ou qu'un nouveau projet est lancé pour lequel ces qualités sont requises, nous examinons tout d'abord qui pourrait être envisagé(e) comme candidat(e). Tous les types de formations, ponctuelles ou continues, sont vivement encouragées. Peuvent en profiter non seulement les personnes directement concernées en raison d'une situation donnée, mais l'ensemble du personnel. «Indépendamment des fonctions et des tâches en cours, nous avons récemment organisé une formation de quatre jours en soins palliatifs, pour tous. Cela a été un grand succès», raconte Sibylle Kurt. De bonnes conditions d'engagement dont également partie du paquet: participation de la Caisse de pension aux heures supplémentaires, primes de reconnaissance pour les prestations exceptionnelles, bon annuel de cent francs pour encourager les activités sportives, politique de santé dans l'entreprise, etc.

Temps de travail: la quadrature du cercle

Dans les deux institutions, les efforts pour la fidélisation du personnel se montrent donc payants. Dans la première, en Argovie, la plupart des départs correspondent simplement à l'âge de la retraite et la cohésion de l'équipe est considérée comme solide. Le mélange des catégories d'âge est favorisé par le fait que de jeunes professionnels soient promus régulièrement. A Bâle également, l'écho est positif: «Avec un taux de rotation de 17 à 20 pour cent par an, nous sommes dans la moyenne de la profession. Mais lorsqu'il s'agit d'embaucher, c'est l'excellente réputation dont nous jouissons dans la région qui fait la différence. Nous pouvons offrir aux infirmier(ère)s un environnement de travail passionnant dans une grande entreprise», poursuit Sibylle Kurt. De toute évidence, l'organisation bâloise bénéficie de la publicité par bouche à oreille qu'on lui fait. Pourtant, elle lutte contre un problème structurel: seul un très petit nombre des 600 employés travaillent à 100%. Tous les autres sont à temps partiel, pour des raisons notamment de planification. La concentration sur les heures de pointe du matin et du soir empêche une répartition équilibrée sur le reste de la journée. Une charge à 100% a pour conséquence un fractionnement des tâches qui est contraire à la loi du travail. «Nous avons déjà presque tout essayé pour créer des postes à temps complet. Mais nous ne pouvons pas utiliser les capacités de notre équipe l'après-midi, car les clients veulent recevoir les soins le matin», conclut Sibylle Kurt. Fidèles, mais soumis à un casse-tête, en somme …

Karin Meier