



collaboration menée dans le cadre de la  FORAP

Campagne inter-régionale eFORAP 2015

**SATISFACTION AU TRAVAIL
des PROFESSIONNELS
ÉTABLISSEMENTS de SANTÉ et MÉDICO-SOCIAUX**

Rapport inter-régional

REALISATION

Comité de Coordination de l'Evaluation Clinique et de la Qualité en Aquitaine
CCECQA® 2015

Hôpital Xavier Arnozan - 33604 Pessac - 05 57 65 61 35
www.ccecqa.asso.fr

Réseau Qualisauté
RQS® 2015

Hôpital Saint-Jacques - 85 rue Saint-Jacques - 44093 Nantes Cedex 1- 02 40 84 69 30
www.reseauqualisante@chu-nantes.fr

Le Ccecqa et le RQS sont membres de la Fédération des Organismes Régionaux et territoriaux pour l'Amélioration des Pratiques et des organisations en santé (Forap) : www.forap.fr

DROITS DE REPRODUCTION ET COPYRIGHT

Ce document peut être reproduit, utilisé et cité dans un but de recherches et d'actions au sein des établissements de santé et médico-sociaux. Il ne doit pas être utilisé dans un but commercial ni pour des activités de marketing. Il doit être référencé de la façon suivante :

Campagne interrégionale eFORAP 2015. Satisfaction au travail des professionnels de santé et médico-sociaux. Rapport interrégional Ccecqa, Réseau Qualisauté 2015.

Document rédigé par : Axelle Carton, Tanguy Cariou, Ahmed Djihoud, Aurélie Gaultier, Catherine Pourin et Noémie Terrien.

Relecture : Cyrille Colin, Président de la FORAP ; Jean-Luc Quenon, Vice-président de la FORAP ; Véronique Ghadi, Chef de Projet HAS ; Michael Goetz, Directeur de ARACT Aquitaine et Frédéric Doreau, Directeur de l'ARACT Pays de la Loire.

CONTACTS

Axelle Carton, Chargée de missions Réseau QualiSauté
reseauqualisante@chu-nantes.fr

Tanguy Cariou, Chargé de mission statistique et informatique au Ccecqa
tanguy.cariou@ccecqa.asso.fr

Ahmed Djihoud, Chargé de mission eFORAP au Ccecqa
ahmed.djihoud@ccecqa.asso.fr

Aurélie Gaultier, Statisticienne au Réseau QualiSauté
aurelie.gaultier@chu-nantes.fr

Catherine Pourin, Codirecteur du Ccecqa
catherine.pourin@ccecqa.asso.fr

Noémie Terrien, Coordinateur du réseau Qualisauté
noemie.terrien@chu-nantes.fr

Remerciements

Le Ccecqqa et le Réseau Qualisanté tiennent à remercier de leur participation, tous les professionnels de santé et médico-sociaux ainsi que les directions des établissements engagés dans cette campagne.

Un remerciement particulier aux responsables et coordonnateurs de campagne chargés de mettre en œuvre l'évaluation au sein de leur établissement.

Liste des établissements participants :

N°	Etablissements (Ccecqqa)	Dépt	N°	Etablissements (RQS)	Dépt
01	CH d'Oloron Sainte-Marie	64	46	AHO Clinique St Augustin	44
02	Clinique Ophtalmologique Thiers	33	47	AHO Clinique Jeanne d'Arc	44
03	Santé Service Bayonne et Région	64	48	EHPAD St Denis	44
04	CH de Mont de Marsan	40	49	Association Handi-Espoir	85
05	Polyclinique Bordeaux-Caudéran	33	50	Terre Neuve	85
06	EHPAD d'Hagetmau	40	51	CSSR de Pontchâteau	44
07	CH de Blaye	33	52	CH de Fontenay Le Comte	85
08	CH La Meynardie	24	53	CSSR et EHPAD La Chimotaie	85
09	CHIC Marmande-Tonneins	47	54	Clinique La Brière	44
10	Clinique les Terrasses	64	55	EHPAD La Sainte Famille	44
11	SSIAD d'Hagetmau	40	56	Maison de retraite Ste Bernadette	85
12	SAAD d'Hagetmau	40	57	HAD Nantes et région	44
13	HL de Saint-Astier	24	58	HAD Vendée	85
14	CH de Bazas	33	59	HLI de la Presqu'île	44
15	CSSR Les Glamots	16	60	CH Loire et Sillon à Savenay	44
16	HIA Robert Picqué	33	61	Maison de retraite du Landreau	85
17	HAD Haut Béarn et Soule	64	62	Polyclinique de l'Atlantique	44
18	CH de Sainte-Marie	971	63	Polyclinique de l'Europe	44
19	Polyclinique Francheville	24	64	Résidence Le Bois Fleuri	44
20	CH des Pyrénées	64	65	Résidence La Houssais	44
21	Clinique Sainte-Anne	33	66	AGAPE Résidence Louis Cubaynes	44
22	Hôpital Suburbain du Bouscat	33	67	AGAPE Résidence Saint André	44
23	CSSR Les Lauriers	33	68	AGAPE Résidence Val de Brutz	44
24	Clinique Chirurgicale Bel Air	33	69	CSSR Le Confluent	44
25	CSSR Château de Bassy	33	70	Croix Rouge	44
26	CH Charles Perrens	33	71	CH Châteaubriant Nozay Pouancé	44
27	CH de Saint-Sever	40			
28	Clinique du Sport de Bordeaux	33			
29	EHPAD Le Grand Bon Pasteur	33			
30	CH d'Agen	47			
31	CH de Cadillac	33			
32	Institut Hélio Marin-Labenne	40			
33	Maison Saint Vincent la Concha	64			
34	Institut Bergonié	33			
35	CH de Pau	64			
36	Centre de Santé Mentale MGEN	33			
37	Santé Service Dax	40			
38	CH de Bergerac	24			
39	HAD Marsan Adour	40			
40	CH de Libourne	33			
41	Polyclinique de Navarre	64			
42	CH Le Mans*	72			
43	CH de Sartène*	20			
44	MSP Bagatelle	33			
45	CH de Nérac	47			

(* Etablissements hors Aquitaine, non adhérents du Ccecqqa)

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Contexte	5
Méthode	7
Résultats	8
Complétude des données	8
Population cible et répondants.....	8
Participation des professionnels.....	10
Indicateurs de satisfaction au travail	10
TOP 10 satisfaits et non-satisfaits	12
Analyse des commentaires	14
Discussion	16
Sur la méthode.....	16
Sur les résultats de la campagne	16
Sur les suites et perspectives.....	17
Annexes	19

Contexte

Les campagnes inter-régionales¹ eFORAP sont un mode de diffusion d'outils d'évaluation et de mise en réseau des professionnels de santé utilisées par les structures régionales d'appui (SRA) en évaluation, membres de la Fédération des Organismes Régionaux et territoriaux pour l'Amélioration des Pratiques et des organisations en santé (Forap).

En 2015, le Ccecqa et le RQS ont organisé conjointement la 1^{ère} campagne inter-régionale eFORAP avec pour thème la mesure de la satisfaction au travail des professionnels de santé. L'outil de mesure utilisé était le questionnaire Saphora-Job validé dans le cadre du projet de recherche Clarté². Cette action s'inscrivait dans les suites de la journée régionale 2014 du Ccecqa portant sur la Qualité de vie au travail³.

Les directions des établissements de santé et médico-sociaux, adhérents du Ccecqa et du Réseau QualiSanté, ont ainsi été sollicitées en février 2015 pour participer à cette campagne.

La mesure de la satisfaction au travail s'intègre dans le cadre plus large des démarches proposées autour de la Qualité de Vie au Travail (QVT) ; une thématique d'impulsion de la certification V2014 portée par la HAS⁴ et l'Anact, par les démarches d'évaluation interne et externe des établissements et services médico-sociaux et inscrite dans les recommandations de bonnes pratiques de l'Anesm. La prise en compte des enjeux qualité et sécurité des soins et des prises en charges, nécessitent la prise en compte de la qualité de vie au travail des professionnels. Les démarches impliquent nécessairement de centrer une partie importante de la réflexion sur la question du travail lui-même et de son organisation. Cette démarche est une des conditions requises pour assurer la qualité et la sécurité des soins et des prises en charges, largement démontrée dans la littérature⁵. Cette approche transversale fait nécessairement le lien avec la qualité et la sécurité des soins et des prises en charges et la promotion de la bientraitance. Elles sont interdépendantes : un contexte de travail positif favorise la bientraitance des patients et, des prises en charge bientraitantes pour les patients sont sources de satisfaction, de valorisation et de sentiment de sécurité pour les professionnels.

Dans un contexte contraint pour tous ; professionnels et représentants des professionnels, managers, et institutionnels, avec des enjeux intriqués de santé, de qualité, de sécurité et de pérennité ; cette campagne proposait un nouvel espace d'échanges autour des questionnements actuels sur le travail.

¹ Région Aquitaine et Guadeloupe et départements de Loire-Atlantique et Vendée (région Pays de la Loire).

² La satisfaction au travail ... le questionnaire Saphora-Job et ses indicateurs. 7^{ème} rencontre des métiers de la santé. Strasbourg 29 mai 2015. Projet de recherche Clarté. Rapport Final et annexes. 2013.

³ Buffet V, Sibé M. La qualité de vie au travail. Un thème qui rassemble. *Risques et Qualité* 2014;3:102-104.

⁴ HAS. La qualité de vie au travail favorise la qualité et la sécurité des soins délivrés par les professionnels. Focus sur les travaux publiés par la HAS sur le sujet. Lettre d'information de la HAS N°41, Octobre-décembre 2014.

⁵ Estryng-Behar, M. Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe. Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2008 ; 384p.

But de la campagne :

- Aider les établissements à la mise en place de leurs enquêtes de satisfaction au travail
- Identifier les principales thématiques à travailler dans le cadre de démarches régionales

Objectifs de la campagne :

- Favoriser une dynamique régionale autour de la mesure de la satisfaction au travail dans les établissements sanitaires et médico-sociaux,
- Obtenir une mesure individuelle, mais également interrégionale permettant aux établissements de se situer,
- Initier ou poursuivre une réflexion interne sur la QVT en participant à différentes actions régionales.

Méthode

La campagne eFORAP *Satisfaction au travail des professionnels des établissements de santé et médico-sociaux*, est une enquête transversale réalisée sur une période donnée, à partir d'un échantillon d'établissements volontaires, adhérents pour la plupart, de deux structures régionales d'appui en évaluation (SRAE) membres de la Forap.

Professionnels et établissements concernés	<p>Tous les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux, adhérents du Ccecqa (Aquitaine et Guadeloupe) et du Réseau QualiSanté (Loire Atlantique et Vendée ; Pays de la Loire).</p> <p>Recrutement des établissements sur la base du volontariat <i>via</i> un appel à participation adressé aux directeurs, présidents de CME et correspondants des établissements adhérents du Ccecqa et de QualiSanté.</p> <p>Le Ccecqa a pris en charge la participation d'établissements non adhérents utilisateurs de la plateforme eFORAP.</p> <p>Organisation d'une journée de lancement de la campagne le 5 décembre 2014 à Nantes et le 3 mars 2015 à Bordeaux.</p> <p>Recueil exhaustif au niveau de tout l'établissement ou limité à un périmètre (pôle ou service) défini par la direction de l'établissement.</p> <p>Identification par chaque établissement d'un Responsable et d'un Coordinateur de campagne. Transmission des résultats globaux au responsable de la campagne.</p>
Questionnaire Saphora-Job⁶	<p>59 items de satisfaction à 6 modalités de réponses (de <i>Tout à fait satisfait</i> à <i>Pas du tout satisfait</i>) organisés en 9 sections : organisation et contenu du travail, relations entre collègues, développement professionnel, rémunération, encadrement, droit du travail, reconnaissance, direction, opinion générale.</p> <p>7 items relatifs au profil du répondant, 1 item de commentaire libre.</p>
Modalités de recueil	<p>Période de recueil : du 3 mars au 11 mai 2015.</p> <p>Recueil des données sans questionnaire papier, saisie décentralisée au niveau de chaque professionnel qui répond de manière totalement anonyme au formulaire (Survey Manager) en ligne⁷, via une URL transmise par le coordinateur du projet dans l'établissement.</p> <p>Un état de saisie communiqué chaque deux semaines pour suivre le taux de réponse et, si besoin, encourager la participation (taux de réponse visé > 80%).</p> <p>Données hébergées sur un serveur dédié sécurisé (Vocaza).</p> <p>Kit de communication mis à disposition du responsable et du coordinateur de campagne.</p>
Traitement et analyse des données, restitution des résultats	<p>Données analysées : exclusion des réponses pour lesquelles soit plus de la moitié des 59 items du questionnaire ne comportaient pas de réponse (complétude inférieure à 50%), soit la totalité de ces items comportait la même réponse.</p> <p>Niveaux d'analyse : Aucune analyse au dessous du niveau établissement (confidentialité des réponses et des commentaires). Regroupements possibles : inter-régions, SRE (Ccecqa, RQS), statut de l'établissement (public, privé, espic), activité (sanitaire, médico-social). Analyse des commentaires par analyse thématiques catégorielles.</p> <p>Rapport de résultats : note de lecture des résultats, modalités de recueil et profil des répondants, résultats détaillés par question, top 10 satisfait et non-satisfait, indicateurs de satisfaction au travail (11 indicateurs spécifiques regroupés en 3 composantes et un indicateur global), évolution des indicateurs de l'établissement (score médian). Un verbatim des commentaires est édité à part du rapport de résultats.</p> <p>Présentation des résultats aux établissements participants lors de la semaine de la QVT le 18 juin 2015 à Bordeaux et à Nantes.</p>

⁶ Questionnaire mis en ligne sur le site du Ccecqa www.ccecqa.asso.fr et de QualiSanté www.reseauqualisante.fr

⁷ Aucune donnée directement nominative n'est recueillie et aucun identifiant n'est demandé pour accéder au formulaire en ligne.

Résultats

Le niveau d'analyse pertinent étant celui de l'établissement, aucune stratification selon les variables de profil des professionnels n'est présentée dans les résultats.

Complétude des données

Le contrôle de qualité des données a permis d'écartier 399 réponses (4%) pour lesquelles soit plus de la moitié des 59 items du questionnaire ne comportait pas de réponse (complétude inférieure à 50%), soit la totalité de ces items comportait la même réponse.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de complétude des 8 821 réponses exploitables.

Tableau 1 : Complétude des données exploitables

	Total	Sanitaire			Médico-social				
		Public	Privé	Espic*	Total	Public	Privé	Espic*	Total
Nombre de campagnes	78	23	17	15	55	10	1	12	23
Réponses exploitables									
<i>Etablissements</i>	[9 - 1161]	[42 - 1161]	[9 - 258]	[18 - 298]	[9 - 1161]	[16 - 102]	[83 - 83]	[16 - 69]	[16 - 102]
<i>Total</i>	8 821	5 259	1 554	1 114	7 927	427	83	384	894
<i>%</i>	100,0	59,6	17,6	12,6	89,9	4,8	0,9	4,4	10,1
Complétude (%)	<i>min=50%, max=100%, moyenne=98%, Q1=98%, médiane=100%, Q3=100%</i>								

(*) Il s'agit des établissements privés à but non lucratif anciennement PSPH (participant au service public hospitalier) qui depuis la loi du 21 juillet 2009 (HPST) ont été requalifiés d'établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC). Ils sont présents sur l'ensemble des champs sanitaire, social et médico-social.

Population cible et répondants

Au total 71 établissements publics, privés ou espic* ont participé à la campagne. La mesure a concerné 78 périmètres sanitaires et médico-sociaux, soit une population cible totale de 30 122 professionnels.

Parmi ces professionnels, 9 220 ont accepté de répondre au questionnaire, soit un taux de réponse global de 31%, globalement plus important pour les établissements du secteur médico-social (65%) que pour ceux du secteur sanitaire (29%) et variant de 5,4% à 100% selon les établissements.

A noter, la plus grande représentation des professionnels du secteur sanitaire (95,2%) par rapport aux professionnels du secteur médico-social.

Tableau 2 : Composition de la population de la campagne

	Total	Sanitaire			Médico-social				
		Public	Privé	Espic*	Total	Public	Privé	Espic*	Total
Etablissements									
nombre	71	23	17	15	55	5	0	11	16
%	100	32,4	23,9	21,1	77,5	7,0	-	15,5	22,5
Campagnes									
nombre	78	23	17	15	55	10 [†]	1 [†]	12 [†]	23
%	100	29,5	21,8	19,2	70,5	12,8	1,3	15,4	29,5
Population cible									
min-max	21 - 4413	80 - 4413	33 - 1125	29 - 965	29 - 4413	21 - 177	0	38 - 86	21 - 177
total	30 122	21 400	4 000	3 284	28 684	829	0	609	1 438
%	100	71,0	13,3	10,9	95,2	2,8	-	2,0	4,8
Répondants									
min-max	10 - 1233	46 - 1233	10 - 266	18 - 313	10 - 1233	17 - 103	91 - 91	17 - 69	17 - 103
total	9 220	5 532	1 606	1 150	8 288	444	91	397	932
%	100	60,0	17,4	12,5	89,9	4,8	1,0	4,3	10,1
Taux de réponse									
min-max	5,4 - 100	16,3 - 75,4	15,6 - 90,9	5,4 - 100	5,4 - 100	18,5 - 100	-	37 - 100	18,5 - 100
total	30,6	25,9	40,2	35,0	28,9	53,6	-	65,2	64,8

(*) Il s'agit des établissements privés à but non lucratif anciennement PSPH (participant au service public hospitalier) qui depuis la loi du 21 juillet 2009 (HPST) ont été requalifiés d'établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC). Ils sont présents sur l'ensemble des champs sanitaire, social et médico-social.

(†) La différence entre le nombre d'établissements et le nombre de campagnes s'explique par une double participation de 7 établissements à la fois pour leurs activités dans le sanitaire (MCO, CSSR, etc.) et celles dans médico-social (EHPAD, SSIAD, etc.).

Profil des répondants :

Parmi les 8 821 professionnels dont les réponses ont été retenues dans l'analyse (cf. complétude des données), 84% étaient des femmes. Ils étaient âgés de 18 et 69 ans et la moitié d'entre eux avait moins de 40 ans.

Leur ancienneté moyenne dans l'établissement était de 12 années. Les trois principales filières professionnelles ayant participées étaient : filière paramédicale (54%), d'entre eux filière administrative (14%) et filière médicale (14%).

Beaucoup d'entre eux disposait d'un statut de titulaire (44%) ou d'un CDI (40%) et la grande majorité (87%) n'avait pas de fonction de management.

Se reporter à l'annexe 5 page 29 pour plus de détails.

Participation des professionnels

Globalement, la moitié des campagnes des établissements a obtenu un taux de participation des professionnels supérieur à 50,5%. Ce taux médian était nettement plus important pour les professionnels du secteur médico-social (64,7%) que pour ceux du secteur sanitaire (42,3%).

Tableau 3 : Taux de participation des établissements

%	Total	Sanitaire			Total	Médico-social			Total
		Public	Privé	Espic*		Public	Privé	Espic*	
Nombre de campagnes	78	23	17	15	55	10	1	12	23
Taux de participation (%)									
Minimum	5,4	16,3	15,6	5,4	5,4	18,5	100,0	37,0	18,5
1 ^{er} quartile	31,3	19,9	31,4	38,6	29,6	39,3	-	42,3	42,0
Médiane	50,5	31,4	53,7	57,3	42,3	83,6	-	60,2	64,7
3 ^{ème} quartile	68,3	44,0	69,1	62,6	62,0	91,4	-	86,8	91,4
Maximum	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(*) Il s'agit des établissements privés à but non lucratif anciennement PSPH (participant au service public hospitalier) qui depuis la loi du 21 juillet 2009 (HPST) ont été requalifiés d'établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC). Ils sont présents sur l'ensemble des champs sanitaire, social et médico-social.

Indicateurs de satisfaction au travail

La satisfaction au travail des professionnels atteint un score global médian de 55 et varie, selon ses dimensions, entre 40 et 70. Une forme générale sensiblement identique dans le secteur sanitaire et médico-social, avec toutefois des scores supérieurs pour le médico-social, pour 10 des 11 indicateurs de satisfaction au travail.

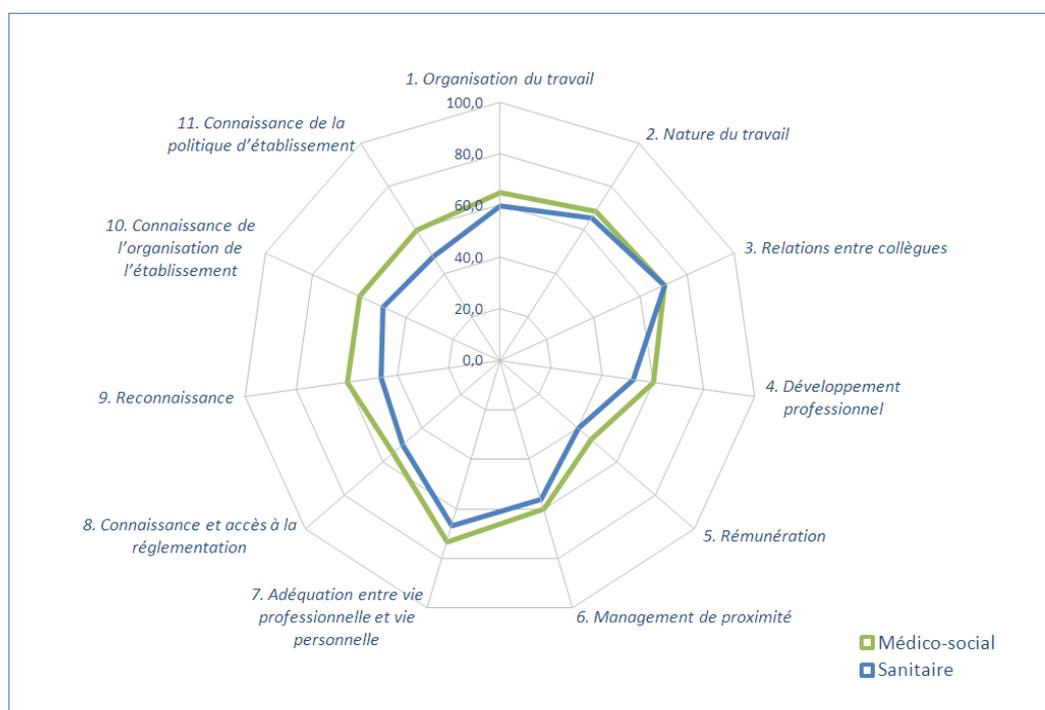


Figure 1 : Les 11 dimensions de la satisfaction au travail des professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux

Le tableau 4 présente les scores médians sur 100 des 12 indicateurs de satisfaction au travail (11 dimensions + indicateur global), pour l'ensemble des professionnels répondants, ceux du secteur sanitaire (SANIT) et ceux du secteur médico-social (MS). Sont présentées également les valeurs minimales et maximales de ces indicateurs obtenues au niveau établissement.

Tableau 4 : Indicateurs de satisfaction au travail

	n	Global			Campagnes		
		Score	IC 95%	SANIT	MS	min	max
Nombre de campagnes	78			55	23	78	
1. Organisation du travail	8802	60,0	[59,5 - 60,5]	60,0	65,0	37,5	85,0
2. Nature du travail	8807	65,7	[65,1 - 66,3]	65,7	68,6	41,4	85,7
3. Relations entre collègues	8803	70,0	[69,4 - 70,6]	70,0	70,0	50,0	90,0
4. Développement professionnel	8741	52,0	[51,4 - 52,6]	52,0	60,0	32,0	80,0
5. Rémunération	8790	40,0	[39,4 - 40,6]	40,0	46,7	13,3	73,3
6. Management de proximité	8638	56,0	[55,3 - 56,7]	56,0	60,0	28,0	84,0
7. Adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle	8658	66,7	[66,1 - 67,3]	66,7	73,3	40,0	86,7
8. Connaissance et accès à la réglementation	8582	50,0	[49,4 - 50,6]	50,0	55,0	35,0	80,0
9. Reconnaissance	8553	46,7	[46,0 - 47,4]	46,7	60,0	26,7	80,0
1. Connaissance de l'organisation de l'établissement	8503	50,0	[49,4 - 50,6]	50,0	60,0	30,0	80,0
1. Connaissance de la politique d'établissement	8414	51,0	[50,4 - 51,6]	48,0	60,0	24,0	80,0
Indicateur global de Satisfaction au Travail	8812	55,3	[54,8 - 55,8]	54,9	60,9	37,9	80,2

■ Composante Travail - ■ Composante Emploi - ■ Composante Institution

Ci-dessous la répartition des établissements selon les classes A, B et C, classement par rapport au score médian de la totalité des répondants des établissements participants de la campagne, dans la catégorie public, privé, espic ou médico-social, de l'établissement.

Tableau 5 : Répartition des établissements dans les classes A, B et C*

	A		B		C	
	n	%	n	%	n	%
Nombre de campagnes	78					
1. Organisation du travail	31	39,7	22	28,2	25	32,1
2. Nature du travail	40	51,3	15	19,2	23	29,5
3. Relations entre collègues	26	33,3	22	28,2	30	38,5
4. Développement professionnel	37	47,4	10	12,8	31	39,7
5. Rémunération	36	46,2	21	26,9	21	26,9
6. Management de proximité	32	41,0	18	23,1	28	35,9
7. Adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle	37	47,4	14	17,9	27	34,6
8. Connaissance et accès à la réglementation	38	48,7	16	20,5	24	30,8
9. Reconnaissance	33	42,3	12	15,4	33	42,3
10. Connaissance de l'organisation de l'établissement	42	53,8	13	16,7	23	29,5
11. Connaissance de la politique d'établissement	36	46,2	11	14,1	31	39,7
Indicateur global de Satisfaction au Travail	41	52,6	7	9,0	30	38,5

(* Classement par rapport au score médian de la totalité des répondants des établissements participants de la campagne, dans la catégorie (public, privé, espic ou ms) de l'établissement

■ Classe A : score médian de l'indicateur significativement supérieur

■ Classe B : score médian de l'indicateur non significativement différent

■ Classe C : score médian de l'indicateur significativement inférieur

En comparaison des résultats obtenus dans l'étude nationale CLARTE⁸, les scores médians des 11 indicateurs de la campagne étaient sensiblement inférieurs : de 40 à 70 sur 100 dans la campagne eFORAP 2015 et de 47 à 75 sur 100 dans CLARTE, selon les indicateurs.

En 2012, 6929 professionnels issus de 73 établissements sanitaires (CHU, CH, Cliniques et Espic) avaient participé à la première mesure du projet de recherche Clarté avec un indicateur global de satisfaction de 60/100 (taux moyen de réponse 54% allant de 28% à 100%). En 2015, les scores 8 et 10 ont des valeurs identiques. L'ensemble des autres scores enregistrent de 3 à 13 points de moins. Ce dernier score correspond à la reconnaissance.

Concernant la répartition des établissements dans les classes A, B et C, dans CLARTE c'était dans la classe B qu'ils étaient majoritairement positionnés (46 à 81% des établissements selon l'indicateur), et dans notre campagne, dans la classe A (33 à 54% des établissements selon l'indicateur).

TOP 10 satisfaits et non-satisfaits

NB : Les TOP 10 satisfaits et non-satisfaits, sont obtenus à partir du regroupement pour chaque item des 3 modalités de satisfaction (Tout à fait satisfait, Satisfait, Assez satisfait) et des 3 modalités de non-satisfaction (Assez peu satisfait, Pas satisfait, Pas du tout satisfait).

Le Top 10 des items de satisfaction :

Il s'agit des 10 items du questionnaire qui présentent les proportions les plus importantes de **satisfaction**. Le classement est effectué pour l'ensemble des répondants des 78 campagnes puis selon le secteur sanitaire et médico-social.

Tableau 6 : Les 10 premiers items de satisfaction

Rang des items	Global		Sanitaire		Médico-social	
	n° item	%	n° item	%	n° item	%
	78 campagnes		55 campagnes		23 campagnes	
1 ^e	16.	86%	16.	86%	16.	84%
2 ^e	17.	81%	17.	81%	14.	83%
3 ^e	14.	80%	14.	80%	38.	83%
4 ^e	6.	79%	6.	80%	7.	81%
5 ^e	28.	78%	28.	78%	11.	80%
6 ^e	7.	78%	7.	78%	39.	79%
7 ^e	38.	78%	38.	77%	9.	79%
8 ^e	9.	77%	18.	77%	8.	78%
9 ^e	11.	77%	9.	76%	17.	77%
10 ^e	18.	76%	11.	76%	28.	77%

> 12 items distincts au total ont été identifiés par le classement. Le libellé de ces items est précisé ci-dessous :

- 6. La possibilité de réaliser un travail varié
- 7. La possibilité d'utiliser mes compétences et aptitudes professionnelles
- 8. La possibilité de prendre des décisions de ma propre initiative, dans le cadre de mes fonctions
- 9. La possibilité d'organiser et de réaliser mon travail
- 11. Les responsabilités qui me sont confiées dans le cadre de mon emploi
- 14. L'aide que je peux apporter aux patients
- 16. Mes relations avec les personnes avec qui je travaille

⁸ Projet de recherche Clarté. Rapport final et rapport annexe. 2013 : 125-173

- 17. La possibilité d'entraide avec mes collègues pour un travail en équipe
- 18. L'ambiance de travail dans mon service
- 28. La manière dont est gérée la paie dans mon établissement
- 38. Les possibilités de modifier mon planning en cas de nécessité personnelle
- 39. La façon dont sont gérés les congés et les repos (choix des dates et respect des dates)

Il s'agit pour la plupart d'items participant au calcul des indicateurs de la composante *travail* (surlignés en bleu dans le tableau). Pour ces 12 items, 76 à 86% des répondants étaient *Assez satisfait*, *Satisfait* ou *Tout à fait satisfait*. Les professionnels du secteur sanitaire et ceux du secteur médico-social partagent 8 des 10 premiers items de satisfaction. En rouge dans le tableau, les items qui diffèrent.

Le Top 10 des items de non-satisfaction :

Il s'agit des 10 items du questionnaire qui présentent les proportions les plus importantes de **non-satisfaction**. Le classement est effectué pour l'ensemble des répondants des 78 campagnes puis selon le secteur sanitaire et médico-social.

Tableau 7 : Les 10 premiers items de non-satisfaction

Rang des items	Global		Sanitaire		Médico-social	
	n° item	%	n° item	%	n° item	%
	78 campagnes		55 campagnes		23 campagnes	
1 ^e	27.	72%	27.	72%	27.	65%
2 ^e	26.	69%	26.	70%	26.	62%
3 ^e	20.	65%	20.	67%	30.	53%
4 ^e	30.	62%	30.	63%	20.	53%
5 ^e	45.	56%	45.	58%	44.	46%
6 ^e	19.	56%	53.	58%	19.	46%
7 ^e	53.	56%	19.	57%	43.	45%
8 ^e	44.	56%	44.	57%	54.	44%
9 ^e	54.	56%	54.	57%	53.	44%
10 ^e	55.	54%	55.	56%	45.	44%

> 11 items distincts au total ont été identifiés par le classement. Le libellé de ces items est précisé ci-dessous :

- 27. Mon salaire comparé à ma charge de travail
- 26. Mon salaire comparé à la complexité et à la responsabilité de mon travail
- 20. La possibilité de promotion qui m'est donnée en fonction du travail que je fais
- 30. Mon salaire compte tenu de mes conditions de travail dans mon établissement
- 45. Reconnaissance obtenue au regard de mon travail
- 19. Mes perspectives de carrière dans mon établissement (promotion, mobilité volontaire, changement de métier ou de fonction)
- 43. Mon niveau de connaissance des responsabilités juridiques de mon emploi
- 53. La politique interne de communication de mon établissement
- 44. Mon niveau de connaissance des statuts ou conventions collectives qui s'appliquent dans mon établissement
- 54. La circulation de l'information dans mon établissement
- 55. Mon niveau d'information sur le rôle et les travaux conduits par les différentes instances de mon établissement

Il s'agit pour la plupart d'items participant au calcul des indicateurs des composantes *emploi* et *institution* (surlignés respectivement en orange et vert dans le tableau). Pour ces 11 items, 44 à 72% des répondants étaient *Assez peu satisfait*, *Pas satisfait* ou *Pas du tout satisfait*. Les professionnels du secteur sanitaire et ceux du secteur médico-social partagent 9 des 10 premiers items de non-satisfaction. En rouge dans le tableau, les items qui diffèrent.

Analyse des commentaires

Ci-dessous la répartition du nombre de réponses et de commentaires, total et par établissement (min et max), selon le secteur et le statut de ces établissements.

Tableau 8 : Réponses* et commentaires

	Total	Sanitaire			Médico-social				
		Public	Privé	Espic	Total	Public	Privé	Espic	Total
Nombre de campagnes	78	23	17	15	55	10	1	12	23
Réponses [min - max]	[9 - 1161]	[42 - 1161]	[9 - 258]	[18 - 298]	[9 - 1161]	[16 - 102]	[83 - 83]	[16 - 69]	[16 - 102]
Réponses (total)	8 821	5 259	1 554	1 114	7 927	427	83	384	894
Commentaires [min - max]	[0 - 153]	[6 - 153]	[0 - 42]	[0 - 42]	[0 - 153]	[1 - 17]	[14 - 14]	[0 - 22]	[0 - 22]
Commentaires (total)	1 408	925	209	140	1 274	48	14	72	134
% [min - max]	[0 - 42]	[7 - 31]	[0 - 22]	[0 - 29]	[0 - 31]	[3 - 24]	[15 - 15]	[0 - 42]	[0 - 42]
% (total)	16%	18%	13%	13%	16%	11%	17%	19%	15%

(*) Réponses exploitables

L'analyse thématique des commentaires a permis d'identifier **1991** citations organisées autour de **79** thématiques et structurée en deux dimensions :

Points d'insatisfaction (64 thématiques, 1943 commentaires)

Reconnaissance professionnelle	248	Considération du professionnel	7
Surcharge de travail	150	Relations avec les médecins	7
Conditions de travail (jour, nuit)	144	Temps passé avec les usagers (patients, résidents, etc.)	7
Organisation du travail (répartition, planning)	138	Autonomisation	6
Communication / information	123	Démoralisation	6
Rapport avec la hiérarchie (verticalité)	110	Parking dédié	6
Salaire	110	Crainte par rapport à l'anonymat de l'enquête	6
Patient	97	Manque de moyens	5
Logique économique de rentabilité et performance	80	Valorisation (des savoirs) des professionnels	5
Evolution professionnelle	73	Egalité et équité professionnelle	5
Déficience du management (présence, leadership)	57	Manque d'outils informatiques	5
Effacement de la dimension humaine	52	Désillusion	4
Ecoute	50	Locaux et espaces de travail	4
Déficience de l'encadrement (cadre)	50	Pénibilité physique et psychologique	4
Manque de personnel	47	Polyvalence excessive	4
Pression administrative et bureaucratique	40	Gestion de l'établissement	4
Accès à la formation	34	Dégradation service public	3
Epuisement	31	Insécurité	3
Ambiance de travail, climat social	22	Pression, intimidation financière	3
Rapports intra équipe (esprit d'équipe)	21	Restauration	3
Démotivation	21	Solidarité entre services	3
Sens, valeurs, éthique	17	Confidentialité des données du patient	2
Négligence et mépris (hiérarchie)	15	Considération des usagers (patients, résidents, etc.)	2
Disqualification professionnelle	14	Droits et devoirs des patients	2
Exploitation, manipulation	13	Pression psychologique	2
Accord vie professionnelle et vie personnelle	13	Risque soignant	2
Doute sur l'utilité de l'enquête	12	Surmenage, usure	2
Maltraitance, humiliation, harcèlement (hiérarchie)	11	Apathie des services	1
Respect du travail des équipes (hiérarchie, cadre)	10	Déficience dans la prise en charge des patients	1
Disponibilité du matériel et des produits	8	Disponibilité des médicaments	1
Maltraitance des usagers (patients, résidents, etc.)	8	Incohérence des décisions (hiérarchie)	1
Dialogue, échange avec l'encadrement	7	Logiques des tutelles	1

Points de satisfaction (15 thématiques, 48 commentaires)

Solidarité dans l'équipe	20
Bon questionnaire	6
Aime son travail	5
Relation entre les services	4
Bonne ambiance	3
Equipe encadrante	1
Confiance entre professionnels	1
Communication	1
Reconnaissance	1
Conditions de travail	1
Amélioration de la qualité des soins	1
Proximité avec les patients	1
Relation avec les patients	1
Management	1
Travail d'équipe	1

La question de la reconnaissance professionnelle par l'institution est la thématique la plus souvent retrouvée dans les commentaires des répondants (248 commentaires), suivie du sentiment de surcharge de travail (150) associées étroitement aux conditions (144) et à l'organisation (138) du travail.

Les défauts de communication et/ou d'information (123) étaient systématiquement associés à la question de la reconnaissance professionnelle (248).

Le top 10 des commentaires témoignant de l'insatisfaction au travail des professionnels, comprend en 7^{ème} position le patient (97) et le sentiment d'impact sur la qualité de sa prise en charge.

Seuls 2% des 1991 commentaires, témoignent d'une satisfaction au travail des professionnels (48). La principale source de satisfaction (42% des commentaires) était la solidarité dans l'équipe (20). La relation avec le patient n'a été citée qu'une seule fois comme source de satisfaction au travail.

L'analyse des commentaires démontre une réalité de travail faite d'insatisfactions au regard du nombre de difficultés qui affectent l'ensemble des « relations » humaines avec un sentiment de mal-être.

Discussion

Sur la méthode

- Une campagne 2015 s'inscrivant dans les préconisations du projet de recherche Clarté 2012 concernant la validation des indicateurs Saphora-Job de satisfaction au travail des personnels des établissements de santé :
 - mise en place d'un recueil tous les 2 ou 3 ans,
 - recours à un recueil par internet plus efficient et garantissant l'anonymat,
 - une augmentation de la taille de l'échantillon étendue à l'ensemble de la population d'un périmètre définie par une direction,
 - une communication en amont de l'enquête,
 - une planification de l'enquête,
 - un retour des résultats explicité.
- Une campagne qui s'est adressée à l'ensemble des professionnels et des secteurs d'activités sanitaires et médico-sociaux sur la base du volontariat des directions.
- Un engagement des directions demandé dans cette campagne avec un positionnement managérial et stratégique du projet devant intégrer l'ensemble des directions d'un établissement. La diffusion interne des résultats est très attendue par les répondants dans leurs commentaires libres.
- Une mobilisation des adhérents et une gestion de projet mise en place sur une période de 3 mois avec une restitution des premiers résultats par établissement en accord avec le calendrier annoncé aux responsables et coordinateurs de campagne. Un kit de communication et un suivi périodique des taux de participation permettant de renforcer la communication interne par les responsables de campagne. Un soutien dans la conduite de projet facilité par les équipes opérationnelles du Ccecca et de QualiSanté.
- Une confidentialité des données garantie par la saisie et le traitement des données réalisés en dehors de l'établissement par le Ccecca et QualiSanté. Des inquiétudes exprimées sur l'anonymat des données en raison de données indirectement nominatives. Une mobilisation des cadres de santé en termes d'information sur la campagne et de restitution des résultats aux équipes attendues.

Sur les résultats de la campagne

- La participation de 9 220 professionnels exerçant dans 71 établissements sanitaires et médico-sociaux soit un taux de réponse global de 31% atteignant 65% dans le secteur médico-social.
- Des taux de participation dans les établissements allant de 5 à 100% avec un quart des établissements ayant un taux de participation supérieur à 68%.
- Une évolution en baisse des indicateurs sur cet échantillon 2015 d'établissements volontaires par rapport aux résultats 2012 obtenus dans le projet de recherche CLARTE : moins 13 points pour l'indicateur 'Reconnaissance' et moins 6 points pour les indicateurs 'Adéquation vies professionnelles et personnelles' et 'Connaissance de la politique d'établissement.'
- Un indicateur global de satisfaction au travail de 55 sur 100.
- Des indicateurs Saphora-Job avec des scores médians compris entre 40 et 70 sur 100.
- Des indicateurs avec des scores médians de moins de 50 sur 100 : Rémunération et Reconnaissance.

- Un indicateur Saphora-Job le plus élevé en lien avec les relations entre collègues dans le cadre de son travail, au sein du service, le climat et la coopération avec un score médian de 70 sur 100.
- Le salaire, première source d'insatisfaction au travail : 'indicateur « Rémunération » enregistre toujours la valeur la plus basse (score médian de 40 sur 100) comme dans d'autres enquêtes.
- Des indicateurs les plus bas sur la composante travail en liens avec, en premier lieu, le management de proximité (attitude vis-à-vis de l'équipe, motivation, animation, informations données, soutien en cas de difficultés, gestion des absences ; score médian de 56 sur 100) et, en second lieu, l'organisation du travail (temps travail, efficacité des journées, procédures mises en place, organisation dans le service ; score médian : 60 sur 100).
- Une variabilité des résultats des indicateurs entre les établissements : 40 points sur l'indicateur global ; 60 points sur l'indicateur rémunération et 56 points pour les indicateurs management de proximité et connaissance de la politique de l'établissement.
- Des paroles des professionnels s'exprimant par des commentaires libres dans 16% des questionnaires : un vécu du terrain et de leur quotidien poignant, une inquiétude exprimée sur la prise en charge du patient, un manque de proximité du top management, un rôle des managers de proximité peu compris, une logique exclusivement comptable, un sens donné au travail en recul, un projet collectif d'établissement peu compris.
- Une restitution des résultats automatisée à l'aide de la plateforme eFORAP et une actualisation des rapports transmis aux établissements tenant comptes de leurs demandes : meilleure visibilité des histogrammes, mise en cohérence des items avec les indicateurs et les composantes, modification des regroupements des modalités de réponses dans la production des tops 10.

Sur les suites et perspectives

- Des actions déjà initiées en complémentarité de la campagne eFORAP avec l'organisation d'un atelier d'auteur⁹ et la diffusion du concours photographique des Aract Aquitaine et Pays de la Loire, « le travail en image » ; l'organisation d'un forum d'échanges sur le sujet des risques psychosociaux en partenariat avec le MFQM (Mouvement Français pour la Qualité et le Management) Pays de la Loire ; la présentation d'outils disponibles sur le sujet de la QVT (autodiagnostic, analyses de processus, etc.) et élaboration de deux fresques QVT.
- Un lien étroit marqué pour les enjeux qualité et sécurité des soins dans le cadre de la certification V2014.
- L'organisation de retours d'expériences avec les établissements dont la participation et les résultats se détachent des autres.
- Une mise en perspective des résultats de la campagne avec des actions portées au niveau régional permettant de travailler sur le déficit d'écoute et le désengagement des professionnels. Il pourrait s'agir, au regard des enjeux identifiés par la campagne Saphora Job de travailler sur l'articulation gouvernance des établissements / équipes de soins qui semble se creuser bien plus que le travail en équipe. Des sujets possibles

⁹ L'auteur Gérard Haddad est venu présenter son livre au Ccecaq le 28 mai 2015 : *Tripalium : Pourquoi le travail est devenu une souffrance. Une vingtaine de professionnels ont échangé avec l'auteur.*

relatifs à la proximité du top management avec les équipes, le renforcement de la place et du rôle du management intermédiaire et de proximité, et la réorganisation des temps de travail sembleraient attendus des professionnels. Ces sujets permettraient d'aborder le cœur des dispositifs qualité de vie au travail, à savoir le principe de subsidiarité (la décision prise au bon niveau) dans les organisations et l'optimisation ou la transformation d'espace de discussion sur le travail. D'autres sujets concernent des questions très sensibles actuellement sur le temps de travail. Ces thèmes pourraient s'intégrer dans les propositions faites par la HAS et l'Anact et avec le soutien de la DGOS de mener dans les régions des expérimentations favorisant les échanges de pratiques entre établissements¹⁰. Cette coproduction entre établissements permettrait de décaler des dialogues toujours sensibles au sein d'une structure. L'expérience de l'Aract Aquitaine engagée par ailleurs au niveau régional avec l'une des Fédérations ou dans le cadre d'accompagnements d'établissements est un levier facilitant cette dynamique régionale. Une mutualisation des projets existants sera à trouver. La participation des directions à la campagne Saphora-Job 2015 est un témoin de leur mobilisation sur la qualité de vie au travail qu'il faut poursuivre en termes d'engagements et de décisions.

- Le dispositif de campagne de mesure de la satisfaction au travail utilisé par le Ccecqa et le Réseau QualiSanté à l'aide de la plateforme eFORAP est opérationnel. Il peut être reconduit permettant aux directions des mesures périodiques et comparatives, à leur demande et en autonomie. Le faible taux de participation dans les établissements de santé est encore parfois associé à une procédure d'enquête ne garantissant pas assez l'anonymat. Cependant la participation ne doit pas être uniquement abordée sous l'angle de la non-participation mais également sur la qualité et la complétude des questionnaires et le recours aux commentaires libres tout aussi important à diffuser. Les motivations de participation au fil des enquêtes, le vécu et les modalités pratiques de cette participation, les attendus, la conception du projet dans le projet institutionnel ou de service et le rôle de chacun sont autant de point à inclure dans un projet d'intérêt collectif.

¹⁰ Ghadi V, Liaroutzos O. *Qualité de vie au travail dans les établissements de santé : le pari de la certification*. *Risque & Qualité* 2015 ;12 :141-50.

Annexes

Annexe 1 : Liste des responsables et coordonateurs du projet

Annexe 2 : Affiche de la campagne

Annexe 3 : Questionnaire Saphora Job[®]

Annexe 4 : Les indicateurs de satisfaction au travail Saphora Job[®]

Annexe 5 : Rapport de résultats interrégional

Annexe 6 : Les fresques de la QVT

Annexe 1 : Liste des responsables (RP) et coordonateurs (CP) du projet

Etablissement	Responsable projet (nom et fonction)		Coordonnateur projet (nom et fonction)	
Clinique Ophtalmologique Thiers	DAMESTOY Marc	Adjoint de direction	DAMESTOY Marc	Adjoint de direction
EHPAD d'Hagetmau	PAYAN Frédéric	Directeur	LACOUTURE Marie-Laure	Cadre de santé
SSIAD d'Hagetmau	PAYAN Frédéric	Directeur	HONTANG Colette	Cadre de santé SSIAD
SAAD d'Hagetmau	PAYAN Frédéric	Directeur	SAUBAIGNE Lydie	Responsable SAAD
Santé Service Bayonne et Région	COUSTETS Anne	Médecin-Directeur	HODY Christophe	Responsable RH
CH de Mont de Marsan	MINVIELLE Patricia	Ingénieur QGDR	MINVIELLE Patricia	Ingénieur QGDR
Polyclinique Bordeaux-Caudéran	DUPONT Patricia	Directrice	SULTANA CLAUDIN Héléne	Attachée de direction
CH de Blaye	BLATTER Stéphane	Directeur	CANTIN Lydia	Attachée d'administration RH
CHIC Marmande-Tonneins	AUGIER CLERY Evelyne	DRH	BONNAMOUR Denis	Responsable Qualité
Clinique les Terrasses	DABAN Bertrand	Directeur	GUERRIER Bénédicte	Ingénieur Qualité
HL de Saint-Astier	AGUILAR Marie	Cadre administratif	FONS Soizic	Responsable QGR
CSSR Les Glamots	MAURY Pierre	Directeur Général	CHAPRON Anne	Chargée de missions
HIA Robert Picqué	DURAND DASTES Flavien	Médecin Chef Adjoint	GONZALEZ Jean-Pascal	Ingénieur Qualité et Risques
CH Sainte-Marie	SELBONNE Reneta	Directeur	BOËCASSE Valérie	Responsable RH et affaires générales
CH d'Ororon Sainte-Marie	SOLANA Corinne	DRH	MARIE Grégoire	Attachée d'administration RH
HAD Haut Béarn et Soule	TRAISSAC Malika	Directrice	PATOUX Catherine	Assistante de direction
CH La Meynardie	RAMART Jean-Marc	Cadre socio éducatif	CHARLES Mireille	Educatrice spécialisée
Polyclinique Francheville	DUBREUIL Olivia	DRH	MOUSNIER Aurélie	Responsable de la gestion du temps
CH de Bazas	BERARD Véronique	Attaché Administration	CRASSO Matthieu	Responsable QGR
CH des Pyrénées	CLADIERE Anne	DRH	SAPHORES Elodie	Chargée des risques professionnels
Clinique Sainte-Anne	LAURENT Alain	Directeur Administratif	BAREGE Patrice	Qualiticien
Hôpital Suburbain du Bouscat	ROUXEL Valérie	Directrice adjointe	CAZABAT Isabelle	Responsable QGR
CSSR Les Lauriers	ALOZY Philippe	Directeur	FITZGERALD Karine	Directeur Adjoint
Clinique Chirurgicale Bel Air	PIERRET Héroïse	Directeur	HOUY Véronique	Responsable RH
CSSR Château de Bassy	THUROT Jérôme	Responsable RH	DUCAZEUX Céline	Responsable QGDR
CH Charles Perrens	SEGUY Jean-Claude	Directeur QGDR	ALLIOT Liliane	Responsable QGDR
CH de Saint-Sever	ESPINASSE Laure	Ingénieur QGDR	ESPINASSE Laure	Ingénieur QGR
Clinique du Sport de Bordeaux Mérignac	CADIVOIS Martine	Directrice Générale	BENOISH Brigitte	Responsable RH
Adgessa EHPAD Le Grand Bon Pasteur	HOCHET Joëlle	Responsable hôtelier	/	/
CH d'Agen	LABAT Mathieu	DRH/DSI	LEDUC Béatrice	Responsable RH
CH de Cadillac	THERASSE Marie-Claire	DRH	SOULAS Stéphane	Conseiller qualité - certification
Institut Hélio Marin-Labenne	BATIFOULIE Rémi	Directeur adjoint	BATIFOULIE Rémi	Directeur adjoint
Maison Saint Vincent la Concha	CURUTCHET Marie-Pierre	Adjointe de direction	FERRER Anne	Référente système qualité
Institut Bergonié	JOUNEAU Joëlle	Responsable QGDR	ENFEDAQUE Sylvia	Cadre QGDR
CH de Pau	MAZOU Héléne	Directrice QGDR	GRAVENHORST Tatiana	Attachée d'administration - DRH
Centre de Santé Mentale MGEN	CRIOU Philippe	Directeur	JEAN Christine	Gestion RH
Sante Service Dax	BONNEVAL Camille	Directrice Adjointe	Laetitia LATRY	Responsable RH
CH de Bergerac	MAZE Catherine	DQGR, DRH	Meunier Anitha	AAH à la DRH
HAD Marsan Adour	DUCASSE Isabelle	Directeur	LAFOURCADE Frédéric	Cadre de santé responsable QGDR
CH de Libourne	CAZAMAJOUR Stéphanie	DRH	DARQUEST Jean-Luc	Ingénieur Qualité
Polyclinique de Navarre	ODORICO Emilie	Responsable QGDR	ENON Christelle	DRH
CH de Sartène	DE GAILLANDE Ludovic	Coordinateur GDR	DE GAILLANDE Ludovic	Coordinateur GDDR
CH Le Mans	METZINGER Anne	DRH	RIBOUCHON Franck	Cadre supérieur de santé
MSP Bagatelle	JAN Guénolé	DRH	GONZALEZ Jean-Pascal	Responsable CQGR BAHIA
HL d'Excideuil	COHORT Stéphanie	Directrice	AIT-YAKHLEF Samira	Responsable Qualité
CH de Nérac	CASTANDET Philippe	Directeur délégué	DESSERT Véronique	Responsable QGDR

Logo de l'établissement

Campagne inter-régionale eFORAP

Mesure de la

SATISFACTION AU TRAVAIL

dans les ETABLISSEMENTS
de SANTE et MEDICO-SOCIAUX

PARTICIPONS ENSEMBLE A CETTE ENQUÊTE

**Un questionnaire individuel qui contribue à la
démarche plus large de la Qualité de Vie au Travail
(QVT).**

- > Questionnaire Saphora-Job[®] promu par la HAS
- > Recueil anonyme en ligne du 03 mars au 30 avril 2015
- > Analyse des données par le Ccecqa
- > Présentation des résultats pendant la semaine de la QVT, le 18 juin 2015
- > D'autres actions proposées au cours de l'année à suivre sur www.ccecqa.asso.fr

avec l'appui des SRE



Structure régionale
d'appui en évaluation
Santé & médico-social



Réseau
QualiSanté

Structure d'appui Qualité, Risques, Evaluation
Praticiens, Services et Médicosociaux
Ligne d'assistance dédiée

vos référents dans l'établissement

*Nom, prénom, fonction et téléphone
du Responsable et du Coordinateur du projet*



SATISFACTION AU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS DE SANTE et MEDICO-SOCIAUX SAPHORA - JOB®

Grille de recueil

Ce questionnaire aborde différents aspects de votre vie professionnelle pour lesquels il vous est demandé d'estimer votre satisfaction. Il se compose d'une série d'énoncés pour lesquelles vous devez indiquer votre position sur une échelle de satisfaction composée de 6 modalités entre « Pas du tout satisfait » et « Tout à fait satisfait ». Soyez spontanée(e) et sincère dans vos réponses. Le temps estimé de remplissage est de 20 minutes. Ce questionnaire est confidentiel, aucune réponse individuelle ne sera communiquée.

Consigne de remplissage :

Entourez la réponse qui vous semble la plus appropriée ...

Sauf mention spéciale, une seule réponse par question est admise.

1 **2** 3 4 5 6

Etablissement : _____

A. Organisation et contenu du travail

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...	Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
1. La manière dont le travail est organisé dans mon service	1	2	3	4	5	6
2. L'applicabilité des procédures de travail dans mon service	1	2	3	4	5	6
3. La possibilité d'organiser mes journées pour travailler avec efficacité	1	2	3	4	5	6
4. La façon dont le temps de travail est organisé dans le service	1	2	3	4	5	6
5. Mes possibilités de concilier vie professionnelle et vie personnelle	1	2	3	4	5	6
6. La possibilité de réaliser un travail varié	1	2	3	4	5	6
7. La possibilité d'utiliser mes compétences et aptitudes professionnelles	1	2	3	4	5	6
8. La possibilité de prendre des décisions de ma propre initiative, dans le cadre de mes fonctions	1	2	3	4	5	6
9. La possibilité d'organiser et de réaliser mon travail	1	2	3	4	5	6
10. La créativité dans la réalisation de mon travail	1	2	3	4	5	6
11. Les responsabilités qui me sont confiées dans le cadre de mon emploi	1	2	3	4	5	6
12. L'épanouissement dans mon travail	1	2	3	4	5	6
13. Le sentiment d'accomplissement personnel dans mon travail	1	2	3	4	5	6
14. L'aide que je peux apporter aux patients, aux résidents, aux usagés	1	2	3	4	5	6

B. Relations entre professionnels

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...	Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
15. Les relations humaines entre professionnels dans le service	1	2	3	4	5	6
16. Mes relations avec les personnes avec qui je travaille	1	2	3	4	5	6
17. La possibilité d'entraide avec mes collègues pour un travail en équipe	1	2	3	4	5	6
18. L'ambiance de travail dans mon service	1	2	3	4	5	6

C. Développement professionnel

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
19.	Mes perspectives de carrière dans mon établissement (promotion, mobilité volontaire, changement de métier ou de fonction)	1	2	3	4	5	6
20.	La possibilité de promotion qui m'est donnée en fonction du travail que je fais	1	2	3	4	5	6
21.	La possibilité de bénéficier d'une évaluation annuelle	1	2	3	4	5	6
22.	La manière dont mon travail est évalué	1	2	3	4	5	6
23.	L'information qui m'est donnée sur les formations professionnelles susceptibles de me concerner	1	2	3	4	5	6
24.	Ma possibilité de bénéficier de formations professionnelles	1	2	3	4	5	6
25.	La cohérence des formations (proposées ou suivies) avec les besoins actuels de mon activité professionnelle	1	2	3	4	5	6

D. Rémunération

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
26.	Mon salaire comparé à la complexité et à la responsabilité de mon travail	1	2	3	4	5	6
27.	Mon salaire comparé à ma charge de travail	1	2	3	4	5	6
28.	La manière dont est gérée la paie dans mon établissement (par exemple versement à date fixe, prise en compte des éléments variables de la paie, paiement des heures supplémentaires, respect des rémunérations prévues par les statuts ou convention collective, etc.)	1	2	3	4	5	6
29.	Mon salaire intégrant les autres modes de rétribution (par exemple primes, compte épargne temps, participation à la mutuelle, chèques déjeuner, chèques vacances, etc.)	1	2	3	4	5	6
30.	Mon salaire compte tenu de mes conditions de travail dans mon établissement	1	2	3	4	5	6

E. Encadrement

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
31.	La manière dont mon supérieur hiérarchique (administratif, médical, paramédical, technique, socioéducatif) se comporte avec les membres de son équipe (Intérêt, attention, écoute, respect, estime)	1	2	3	4	5	6
32.	La manière dont mon supérieur hiérarchique prend en compte les propositions de l'équipe	1	2	3	4	5	6
33.	La manière dont mon supérieur hiérarchique facilite les collaborations entre professionnels	1	2	3	4	5	6
34.	La manière dont mon supérieur hiérarchique anime et motive son équipe	1	2	3	4	5	6
35.	La pertinence des informations qui me sont données par mon supérieur hiérarchique au bon moment	1	2	3	4	5	6
36.	Le soutien au quotidien reçu de la part de ma hiérarchie en cas de difficulté	1	2	3	4	5	6
37.	La façon dont mon supérieur hiérarchique gère les absences	1	2	3	4	5	6
38.	Les possibilités de modifier mon planning en cas de nécessité personnelle	1	2	3	4	5	6
39.	La façon dont sont gérés les congés et les repos (choix des dates et respect des dates)	1	2	3	4	5	6

F. Droit du travail

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
40.	L'accessibilité de l'information relative à mes droits et devoirs dans mon établissement	1	2	3	4	5	6
41.	Les documents relatifs à mes droits et devoirs mis à disposition par mon établissement	1	2	3	4	5	6
42.	L'actualisation de l'information concernant les textes juridiques et réglementaires de ma profession dans mon établissement	1	2	3	4	5	6
43.	Mon niveau de connaissance des responsabilités juridiques de mon emploi	1	2	3	4	5	6
44.	Mon niveau de connaissance des statuts ou conventions collectives qui s'appliquent dans mon établissement	1	2	3	4	5	6

G. Reconnaissance

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
45.	La reconnaissance obtenue au regard de mon travail	1	2	3	4	5	6
46.	La manière dont mon travail est apprécié et reconnu	1	2	3	4	5	6
47.	La façon dont mon travail est respecté	1	2	3	4	5	6

H. Direction

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants ...		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
48.	Ma connaissance des fonctions occupées par les différents membres des directions	1	2	3	4	5	6
49.	Les services ou les conseils utiles que peuvent me rendre les différentes directions de mon établissement	1	2	3	4	5	6
50.	L'accessibilité des différents responsables des directions de mon établissement	1	2	3	4	5	6
51.	La coordination des différents pôles d'activité de mon établissement	1	2	3	4	5	6
52.	Les collaborations entre les professionnels de mon établissement	1	2	3	4	5	6
53.	La politique interne de communication de mon établissement	1	2	3	4	5	6
54.	La circulation de l'information dans mon établissement	1	2	3	4	5	6
55.	Mon niveau d'information sur le rôle et les travaux conduits par les différentes instances de mon établissement	1	2	3	4	5	6
56.	La manière dont les différentes instances remplissent leur rôle vis-à-vis du personnel (CHSCT, CTE, CME, etc.)	1	2	3	4	5	6
57.	Ma connaissance du projet établissement ou du plan stratégique	1	2	3	4	5	6
58.	Les valeurs portées par mon établissement	1	2	3	4	5	6

I. Votre opinion générale

Indiquez votre niveau de satisfaction ...		Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Assez peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
59.	Votre SATISFACTION GÉNÉRALE sur votre activité professionnelle actuelle	1	2	3	4	5	6

J. Informations générales

Entourer **UNE** seule réponse.

1. Vous êtes ... **A.** Une femme **B.** Un homme

2. Votre âge ... ans

3. Année d'entrée dans l'établissement :

4. Votre filière professionnelle : **A.** Administrative **D.** Médico-technique **G.** Psycho-sociale
 B. Logistique/technique **E.** Paramédicale
 C. Médicale **F.** Educative

5. Votre statut : **A.** Contractuel à durée indéterminée (CDI)
 B. Contractuel à durée déterminée (CDD)
 C. Exercice libéral
 D. Titulaire, stagiaire de la fonction publique, praticien hospitalier, interne
 E. Vacataire
 F. Autre statut, précisez :

6. Votre niveau de responsabilité (choix unique) :

- A.** Management d'établissement (directeur, président de CME, etc.)
- B.** Management intermédiaire (chef de pôle, d'unité, d'activité, cadre supérieur de santé, etc.)
- C.** Management de proximité (cadre de santé, responsable de service, cadre socioéducatif, etc.)
- D.** Pas de fonction de management

7. Vous exercez votre activité professionnelle en secteur (plusieurs choix possibles) :

- A.** MCO (Médecine Chirurgie Obstétrique)
- B.** SLD (Soins de Longue Durée)
- C.** SSR (Soins de Suite et de Réadaptation)
- D.** Santé mentale
- E.** HAD (Hospitalisation à Domicile)
- F.** SSIAD (Service de Soins Infirmiers à Domicile)
- G.** EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes)
- H.** Handicap
- I.** Autres secteurs

si autres secteurs, précisez :
.....

K. Commentaires

.....

.....

.....

.....

Annexe 4 : Les indicateurs de satisfaction au travail Saphora Job®

Les indicateurs Saphora-Job sont des indicateurs composites issus des items du questionnaire de satisfaction au travail Saphora Job®. La composition et la modalité de calcul de chacun des indicateurs ont été définies à l'issue d'un processus de validation mené dans le cadre du projet de recherche Clarté DGOS-HAS en 2012 et 2013 conduit auprès d'un échantillon national de 7000 professionnels exerçant dans l'un des 73 établissements de santé participant.

Onze indicateurs thématiques ont été ainsi validés, regroupés en trois composantes :

- Le travail : regard porté par la personne sur l'exercice de son activité professionnelle quotidienne en termes d'organisation du travail dans le service, de nature du travail, des relations entre collègues, des relations avec le management de proximité et de vie personnelle à côté du travail.
- L'emploi : regard porté par la personne sur sa profession en termes de développement professionnel, de rémunération, de réglementation et de reconnaissance.
- L'institution : regard porté par la personne sur son établissement en termes de connaissance de son organisation et de sa politique.

Un indicateur global de satisfaction au travail composé des 47 items retenus dans le calcul des 11 indicateurs est également validé.

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur <i>Satisfaction vis-à-vis de...</i>	Numéro des items	Nombre d'items nécessaires au calcul du score	Composante
1- Organisation du travail	l'organisation au sein de son service (manière, procédure et efficacité)	1, 2, 3, 4	2	Travail
2- Nature du travail	la définition et le contenu de son travail (variété, compétences utilisées, prise décision, autonomie, créativité, responsabilité, épanouissement)	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	4	Travail
3- Relations entre collègues	les relations avec les collègues de son service dans le cadre du travail (climat, coopération)	15, 16, 17, 18	2	Travail
4- Développement professionnel	la gestion des carrières (promotion, mobilité, évaluation, formation)	19, 21, 22, 23, 25	3	Emploi
5- Rémunération	le salaire comparé à la sa charge de travail, aux conditions de travail et son montant	27, 29, 30	2	Emploi
6- Management de proximité	Les relations avec son supérieur hiérarchique	31, 34, 35	3	Travail
7- Adéquation vie professionnelle et vie privée	la possibilité de concilier sa vie professionnelle avec sa vie privée (possibilité de modifier son planning, gestion des congés et repos)	5, 38, 39	2	Travail
8- Connaissance et accès à la réglementation	l'information sur les droits et devoirs concernant sa profession	41, 42, 43, 44	2	Emploi
9- Reconnaissance	La reconnaissance et le respect de son travail	45, 46, 47	2	Emploi
10- Connaissance de l'organisation de l'établissement	la gouvernance de son établissement, fonctions et rôles des directions, sa connaissance du projet d'établissement	48, 49, 55, 57	2	Institution
11- Connaissance de la politique de l'établissement	La coordination entre services, communication, rôle des instances, valeurs portées	51, 52, 53, 56, 58	3	Institution
Satisfaction globale	Satisfaction générale de son travail, de son emploi, de son établissement	les 47 items	24	

Modalité de calcul des indicateurs :

- A chaque modalité de réponse d'un item, est affecté un poids de 1 (Pas du tout satisfait) à 6 (Tout à fait satisfait)
- A chaque professionnel répondant inclus dans l'analyse, un score sur six est calculé, défini comme la somme des poids des items composites de l'indicateur rapporté au nombre d'items de l'indicateur. Puis ce score est transformé afin qu'il varie entre 0 et 100 selon la formule suivante : $(\text{score sur 6} - 1) \times 20$.
- Pour calculer un score, le professionnel doit avoir répondu à un minimum d'items par indicateur : si le nombre d'items composite de l'indicateur est pair, le calcul est fait sur les professionnels ayant répondu à la moitié des items ; si le nombre d'items de la dimension est impair, le calcul est fait sur les professionnels ayant répondu à la moitié des items + 1.

Les résultats des indicateurs sont restitués par des scores médians sur 100 (valeur pour laquelle la moitié des professionnels se situe au dessus et l'autre moitié en dessous) et chaque établissement peut se positionner par rapport aux autres établissements de la campagne de même type (public, privé, espic ou médico-social).

Annexe 5 : Rapport de résultats inter-régional



Campagne inter-régionale eFORAP 2015

Satisfaction au travail des professionnels de santé et médico-sociaux

Résultats inter-régionaux - campagne 1

Développé par le Ccecqa en 2004 et actualisé en 2013, Saphora-Job est un questionnaire de mesure de la satisfaction au travail des professionnels de santé, médicaux et non médicaux.

Lecture des résultats

Modalités de recueil : Eléments relatifs aux conditions de réalisation de l'enquête au sein de l'établissement : période de recueil ; nombre de professionnels concernés, nombre de répondants, taux de participation, nombre de répondants inclus dans l'analyse ; nombre de questionnaires complétés entièrement (59 items de satisfaction au travail).

Profil des répondants : Description des répondants à partir des informations générales recueillies. Pour l'âge et l'ancienneté, sont indiquées la moyenne, la médiane, l'étendue (minimum, maximum). Pour les autres questions, sont indiqués le nombre et le % de réponses par modalité.

Résultats détaillés par question : Descriptif de chaque item de satisfaction au travail. Un diagramme en barre horizontale représente les % de réponses selon les 6 modalités (Tout à fait satisfait, Satisfait, Assez satisfait, Assez peu satisfait, Pas satisfait, Pas du tout satisfait). Pour faciliter la lecture, les % inférieurs à 5% ne sont pas affichés dans les diagrammes (cf. exemple ci-dessous).

1. La manière dont le travail est organisé dans mon service	6%	29%	31%	18%	9%	7%	5586
2. L'applicabilité des procédures de travail dans mon service		29%	34%	19%	9%	5%	5549
3. La possibilité d'organiser mes journées pour travailler avec efficacité	11%	30%	28%	17%	8%	6%	5580

l'item 3 : 11% des 5580 répondants étaient tout à fait satisfaits de la possibilité d'organiser leurs journées et 6% n'étaient pas du tout satisfaits.

Top 10 - Satisfait et Non Satisfait : Les 10 items de satisfaction au travail totalisant les % de réponse les plus élevés au regroupement des 3 modalités *Tout à fait satisfait, Satisfait, Assez satisfait* et *Assez peu satisfait, Pas satisfait, Pas du tout satisfait*. Un diagramme en barre horizontale présente les % de réponse correspondants.

Indicateurs de satisfaction : Scores médians des 12 indicateurs de la satisfaction au travail. Pour chacun d'eux sont précisés : le nombre total de répondants sur lequel l'indicateur a été calculé (Den.), le score médian de l'indicateur présenté graphiquement par un diagramme en barre ; l'intervalle de confiance à 95% du score médian de l'indicateur (IC95%, intervalle dans lequel on a 95% de chance de trouver la valeur réelle du score médian de l'indicateur).

Comparaison des indicateurs de Satisfaction au Travail : Tableau des résultats de l'établissement par indicateur pour les deux dernières campagnes. Sont présentés le nombre total de répondants (Dén.), les scores moyen et médian pour chaque indicateur. Un test de Student comparant les scores moyens des deux campagnes est réalisé pour chaque indicateur (Différence significative).

Evolution des indicateurs de satisfaction au travail : Représentation graphique de la position de l'établissement pour chaque indicateur, selon trois classes A, B et C (cf. ci-dessous). Sont représentées les positions pour les deux dernières campagnes ainsi que l'évolution entre ces deux campagnes. Ce classement est réalisé à partir des résultats de l'ensemble des 71 établissements (Public, Privé, Espic et Médico-social) de la campagne inter-régionale 2015.

■	Classe A : score significativement supérieur à la valeur médiane de la campagne inter-régionale 2015	> position favorable
■	Classe B : score non significativement différent de la valeur médiane de la campagne inter-régionale 2015	> position médiane
■	Classe C : score significativement inférieur à la valeur médiane de la campagne inter-régionale 2015	> position défavorable

L'exemple ci-dessous présente pour un établissement, l'évolution des 12 indicateurs entre deux campagnes. Dans chaque campagne, chaque indicateur (numéroté de 1 à 12) est affecté de la couleur de la classe (A, B ou C) à laquelle sa valeur correspond (cf. infra). On peut ainsi observer que cet établissement est passé pour l'indicateur 2 (Nature du travail), de la classe B (orange) à la classe C (rouge).

Composantes	Campagne 1					Campagne 2					Evolution				
Travail	1	2	3	6	7	1	2	3	6	7	.	↓	.	.	.
Emploi	4	5	8	9		4	5	8	9	
Institution	10	11				10	11				.	.			
Global	12					12					.				



Résultats inter-régionaux - campagne 1

Modalités de recueil

Période de recueil : **entre le 3 mars 2015 et le 11 mai 2015**Nb de professionnels > Nb de répondants (taux de participation) : **30122 > 9220 (30,6%)**Nombre de répondants inclus dans l'analyse* : **8821**Nombre de questionnaires complétés entièrement : **6390 (72,4%)**

Profil des répondants (N=8821)

Age (en années)	
Moyenne	36
Médiane	40
Etendue	(18 - 69)
Répondants	7746

Sexe	nombre	%
Hommes	1356	16,5%
Femmes	6887	83,5%
Répondants	8243	100%

Ancienneté dans l'établissement (en années)	
Moyenne	12
Médiane	10
Etendue	(0 - 47)
Répondants	6042

Filière professionnelle	nombre	%
Administrative	1156	14,0%
Logistique, technique	584	7,3%
Médicale	1114	13,9%
Médico-technique	416	5,2%
Paramédicale	4316	54,0%
Educative	205	2,6%
Psycho-sociale	204	2,6%
Répondants	7995	100,0%

Statut	nombre	%
CDI	3250	39,5%
CDD	904	11,0%
Exercice libéral	24	0,3%
Titulaire	3601	43,9%
Vacataire	360	4,4%
Autre	73	0,9%
Répondants	8212	100,0%

Niveau de responsabilité	nombre	%
Management d'établissement	83	1,0%
Management intermédiaire	263	3,4%
Management de proximité	705	9,0%
Pas de fonction de management	6785	86,6%
Répondants	7836	100,0%

(*) ont été exclus de l'analyse les questionnaires comportant la même réponse à toutes les questions ou des réponses à moins de la moitié des questions



Résultats détaillés par question (N=8821)



A. Organisation et contenu du travail

Question	tout à fait S	Satisfait	assez S	assez peu S	peu S	pas du tout S	N
1. La manière dont le travail est organisé dans mon service	5%	30%	34%	18%	8%	5%	8787
2. L'applicabilité des procédures de travail dans mon service		30%	36%	17%	9%		8723
3. La possibilité d'organiser mes journées pour travailler avec efficacité	10%	31%	29%	18%	7%	5%	8768
4. La façon dont le temps de travail est organisé dans le service	7%	31%	33%	17%	8%		8752
5. Mes possibilités de concilier vie professionnelle et vie personnelle	13%	30%	28%	14%	8%	7%	8794
6. La possibilité de réaliser un travail varié	16%	35%	28%	12%	5%		8774
7. La possibilité d'utiliser mes compétences et aptitudes professionnelles	13%	38%	26%	13%	6%		8780
8. La possibilité de prendre des décisions de ma propre initiative, dans le cadre de mes fonctions	13%	36%	28%	12%	6%	5%	8772
9. La possibilité d'organiser et de réaliser mon travail	11%	36%	29%	15%	5%		8783
10. La créativité dans la réalisation de mon travail	8%	26%	30%	20%	9%	7%	8669
11. Les responsabilités qui me sont confiées dans le cadre de mon emploi	10%	37%	29%	14%	6%		8753
12. L'épanouissement dans mon travail	10%	29%	27%	17%	8%	9%	8776
13. Le sentiment d'accomplissement personnel dans mon travail	10%	30%	27%	16%	9%	8%	8769
14. L'aide que je peux apporter aux patients, aux résidents, aux usagers	12%	41%	27%	12%	5%		8450

B. Relations entre professionnels

Question	tout à fait S	Satisfait	assez S	assez peu S	peu S	pas du tout S	N
15. Les relations humaines entre professionnels dans le service	11%	33%	31%	15%	6%		8788
16. Mes relations avec les personnes avec qui je travaille	19%	39%	27%	9%			8789
17. La possibilité d'entraide avec mes collègues pour un travail en équipe	20%	36%	24%	12%	5%		8775
18. L'ambiance de travail dans mon service	16%	33%	27%	12%	6%	6%	8781

C. Développement professionnel

Question	tout à fait S	Satisfait	assez S	assez peu S	peu S	pas du tout S	N
19. Mes perspectives de carrière dans mon établissement	17%	23%	25%	15%	16%		8624
20. La possibilité de promotion qui m'est donnée en fonction du travail que je fais	13%	19%	26%	18%	21%		8521
21. La possibilité de bénéficier d'une évaluation annuelle	7%	28%	30%	16%	10%	9%	8619
22. La manière dont mon travail est évalué	6%	24%	27%	21%	11%	11%	8668
23. L'information qui m'est donnée sur les formations professionnelles susceptibles de me concerner	5%	19%	23%	23%	15%	15%	8723
24. Ma possibilité de bénéficier de formations professionnelles	7%	20%	23%	22%	14%	14%	8716
25. La cohérence des formations (proposées ou suivies) avec les besoins actuels de mon activité prof.	6%	21%	26%	22%	13%	12%	8647

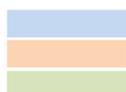
D. Rémunération						
26. Mon salaire comparé à la complexité et à la responsabilité de mon travail	10%	19%	26%	20%	23%	8775
27. Mon salaire comparé à ma charge de travail	9%	18%	26%	20%	25%	8784
28. La manière dont est gérée la paie dans mon établissement	15%	35%	27%	11%	6%	8770
29. Mon salaire intégrant les autres modes de rétribution	6%	22%	29%	20%	12%	8616
30. Mon salaire compte tenu de mes conditions de travail dans mon établissement	13%	22%	26%	17%	19%	8744
E. Encadrement						
31. La manière dont mon supérieur hiérarchique se comporte avec les membres de son équipe	12%	27%	25%	16%	9%	8651
32. La manière dont mon supérieur hiérarchique prend en compte les propositions de l'équipe	10%	26%	27%	18%	9%	8626
33. La manière dont mon supérieur hiérarchique facilite les collaborations entre professionnels	9%	25%	27%	19%	10%	8593
34. La manière dont mon supérieur hiérarchique anime et motive son équipe	9%	22%	25%	20%	11%	8607
35. La pertinence des informations qui me sont données par mon supérieur hiérarchique au bon moment	8%	25%	28%	18%	10%	8578
36. Le soutien au quotidien reçu de la part de ma hiérarchie en cas de difficulté	12%	23%	23%	16%	11%	8575
37. La façon dont mon supérieur hiérarchique gère les absences	9%	26%	27%	17%	10%	8526
38. Les possibilités de modifier mon planning en cas de nécessité personnelle	23%	32%	23%	11%	5%	8600
39. La façon dont sont gérés les congés et les repos (choix des dates et respect des dates)	18%	31%	24%	11%	7%	8614
F. Droit du travail						
40. L'accessibilité de l'information relative à mes droits et devoirs dans mon établissement	23%	32%	23%	11%	7%	8582
41. Les documents relatifs à mes droits et devoirs mis à disposition par mon établissement	22%	31%	25%	11%	7%	8553
42. L'actualisation de l'information concernant les textes juridiques et réglementaires de ma profession dans mon établissement	17%	28%	28%	14%	10%	8501
43. Mon niveau de connaissance des responsabilités juridiques de mon emploi	17%	28%	30%	14%	8%	8539
44. Mon niveau de connaissance des statuts ou conventions collectives qui s'appliquent dans mon établissement	15%	26%	31%	15%	10%	8518
G. Reconnaissance						
45. Reconnaissance obtenue au regard de mon travail	17%	22%	26%	15%	16%	8553
46. La manière dont mon travail est apprécié et reconnu	5%	20%	24%	23%	14%	8541
47. La façon dont mon travail est respecté	22%	29%	21%	12%	12%	8543

H. Direction

48. Ma connaissance des fonctions occupées par les différents membres des directions	7%	25%	28%	22%	11%	7%	8507
49. Les services ou les conseils utiles que peuvent me rendre les différentes directions de mon établissement	19%	29%	27%	13%	8%		8425
50. L'accessibilité des différents responsables des directions de mon établissement	6%	20%	31%	23%	12%	8%	8425
51. La coordination des différents pôles d'activité de mon établissement	16%	32%	28%	12%	9%		8268
52. Les collaborations entre les professionnels de mon établissement	18%	35%	26%	11%	7%		8345
53. La politique interne de communication de mon établissement	14%	28%	27%	15%	14%		8398
54. La circulation de l'information dans mon établissement	14%	29%	28%	15%	12%		8459
55. Mon niveau d'information sur le rôle et les travaux conduits par les différentes instances de mon établissement	14%	29%	30%	15%	10%		8367
56. La manière dont les différentes instances remplissent leur rôle vis-à-vis du personnel (CTE, CME, CHSCT, etc.)	17%	34%	27%	12%	8%		8276
57. Ma connaissance du projet établissement ou du plan stratégique	16%	28%	28%	14%	11%		8355
58. Les valeurs portées par mon établissement	6%	20%	29%	23%	12%	10%	8280

I. Votre opinion générale

59. Donnez votre OPINION GENERALE sur votre activité professionnelle actuelle	22%	34%	23%	11%	6%		8518
---	-----	-----	-----	-----	----	--	------



items participant au calcul d'un indicateur de la composante **Travail**
 items participant au calcul d'un indicateur de la composante **Emploi**
 items participant au calcul d'un indicateur de la composante **Institution**



Satisfaction au travail des professionnels de santé et médico-sociaux

Résultats inter-régionaux - campagne 1

TOP 10 - SATISFAIT* (N=8821)

(*) regroupement des 3 modalités : Tout à fait satisfait, Satisfait, Assez satisfait

		N
16. Mes relations avec les personnes avec qui je travaille	85,7%	8789
17. La possibilité d'entraide avec mes collègues pour un travail en équipe	80,8%	8775
14. L'aide que je peux apporter aux patients	80,2%	8450
6. La possibilité de réaliser un travail varié	79,2%	8774
28. La manière dont est gérée la paie dans mon établissement	78,0%	8770
7. La possibilité d'utiliser mes compétences et aptitudes professionnelles	77,9%	8780
38. Les possibilités de modifier mon planning en cas de nécessité personnelle	77,9%	8600
9. La possibilité d'organiser et de réaliser mon travail	76,6%	8783
11. Les responsabilités qui me sont confiées dans le cadre de mon emploi	76,6%	8753
18. L'ambiance de travail dans mon service	76,4%	8781

TOP 10 - NON SATISFAIT (N=8821)**

(**) regroupement des 3 modalités : Assez peu satisfait, Pas satisfait, Pas du tout satisfait

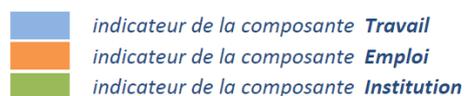
		N
27. Mon salaire comparé à ma charge de travail	71,8%	8784
26. Mon salaire comparé à la complexité et à la responsabilité de mon travail	69,1%	8775
20. La possibilité de promotion qui m'est donnée en fonction du travail que je fais	65,4%	8521
30. Mon salaire compte tenu de mes conditions de travail dans mon établissement	62,0%	8744
45. Reconnaissance obtenue au regard de mon travail	56,4%	8553
19. Mes perspectives de carrière dans mon établissement (promotion, mobilité volontaire, changement de métier ou de	56,3%	8624
53. La politique interne de communication de mon établissement	56,2%	8398
44. Mon niveau de connaissance des statuts ou conventions collectives qui s'appliquent dans mon établissement	55,8%	8518
54. La circulation de l'information dans mon établissement	55,5%	8459
55. Mon niveau d'information sur le rôle et les travaux conduits par les différentes instances de mon établissement	54,4%	8367



Résultats inter-régionaux - campagne 1

Indicateurs de satisfaction au travail (N=8821)

Indicateurs	Dén.	Score médian sur 100	IC 95%
1. Organisation du travail	8802	60,0	[59,5 - 60,5]
2. Nature du travail	8807	65,7	[65,1 - 66,3]
3. Relations entre collègues	8803	70,0	[69,4 - 70,6]
4. Développement professionnel	8741	52,0	[51,4 - 52,6]
5. Rémunération	8790	40,0	[39,4 - 40,6]
6. Management de proximité	8638	56,0	[55,3 - 56,7]
7. Adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle	8658	66,7	[66,1 - 67,3]
8. Connaissance et accès à la réglementation	8582	50,0	[49,4 - 50,6]
9. Reconnaissance	8553	46,7	[46 - 47,4]
10. Connaissance de l'organisation de l'établissement	8503	50,0	[49,4 - 50,6]
11. Connaissance de la politique d'établissement	8414	51,0	[50,4 - 51,6]
Indicateur global de Satisfaction au Travail	8812	55,3	[54,8 - 55,8]



Annexe 6 : Les fresques QVT

Réunion de restitution

« Mesure de la satisfaction des professionnels au travail »



Jeudi 18 juin 2015

« La fresque de la QVT : et pour vous, la qualité de vie au travail, c'est quoi ? »

Les mots des participants

La communication	Etre à l'écoute de chacun
Echanger	Un moyen d'assurer des soins plus sûrs
Se sentir bien sur son temps de travail	« donnant - donnant »
Donner la parole à chacun	Ergonomie
Epanouissement	Humanisation
Communication	Transversalité
Se faire plaisir au travail	réfléchir
Equilibre	Organisation vie professionnelle / vie privée
Disponibilité	Reconnaissance financière
Se respecter les uns les autres	Management
Travailler ensemble en harmonie	Gratuitisme
Management participatif	Epanouissement personnel
Conditions de travail agréables	Accomplir ses projets
Motivation	Esprit d'équipe
	Adéquation entre missions et moyens
	Trouver l'équilibre

Restitution des résultats Echanges

Faire du retour d'expériences	Crainte des représailles	Reconnaissance	Nécessité de se comparer
Réaliser des échanges	Expression différente entre l'écrit et l'oral	« Il faut agir »	Importance du regard extérieur
Importance de la relation de confiance	Choisir le bon outil	Multiplier les actions	Ressources
Culture de la mesure	Donner les moyens d'expression !	QVT = performance	Besoin d'aller au-delà du questionnaire
Importance du collectif	Attractivité et fidélisation pour les professionnels	Diminution de l'absentéisme	Suivre et rebondir
Santé au travail	Faire du lien avec les organisations syndicales	Soutenir	Mesure globale = résultats objectifs
Liberté d'expression		Epanouissement au travail	

Synthèse des échanges en Aquitaine Les points clés

Ecoute des commentaires

Visionnage photo	Evolution des réponses en fonction de l'âge des répondants
Et maintenant ?	Apprendre à agir
réalité des chiffres	Outils permettent les échanges
Prendre en compte les besoins et attentes des professionnels	Projet de cluster social

Perspectives

Outil « faire le point » INRS (RERS)	Autodiagnostic de la QVT ARACT PDL	Analyse Processus QVT - V2014 FORAP	Projet MIRH PDL
Documentaire « Le bonheur au travail » ARTE	Projet de recherche-action CHU de Nantes	Evénements Réseau ARACT-ANACT	



Centres Hospitaliers Régionaux, Département de Santé Publique, Université de Bordeaux



Centre de Coopération pour l'Évaluation et l'Observation



Réseau d'Observation des Pratiques Hospitalières - Institut de Veille Sanitaire



Association pour l'Amélioration de la Qualité de Vie au Travail

Forum d'échanges
« Comment intégrer les risques psychosociaux
dans votre démarche de prévention des risques
professionnels ? »



Mardi 16 juin 2015

« La fresque de la QVT : et pour vous, la qualité
de vie au travail, c'est quoi ? »

Les mots des participants

Une bonne organisation au travail	Mal-être
Impact sur la santé	Douleur
Epanouissement professionnel	Plaisir d'aller travailler
Le plaisir de revenir demain	Longévité
Communication	Respect
Epanouissement	Echanges
Respect	Transparence
Veiller au bien-être	Bien-être
Sérénité	Prévenir le burn-out
Régulation collective des conditions de travail	Se sentir bien
Plaisir d'aller travailler	Etre à l'aise
Communication	Permettre aux salariés de se sentir bien et donner du sens au travail
Sourire	Altérité
	Se sentir en sécurité
	Améliorations
	Contraintes partagées



Paroles de grands témoins

Définitions	Comprendre la réalité du vécu au travail
Causes ≠ conséquences	Comprendre puis agir
Piège : approcher la question par le risque	Place des contraintes réglementaires / économiques ?
Partager les contraintes	Savoir revoir les organisations, les activités et le management
Place des intervenants extérieurs	Savoir revoir les organisations, les activités et le management
Salariés = acteurs	Importance du pilote pour le suivi
 Agir quand nous n'avons plus le choix	Multiplier les actions
 Agir en termes de progrès	Soutenir
Les leviers !	Il n'y a pas de réponse toute faite !
<ul style="list-style-type: none"> • La loi • Performance (travail collaboratif et santé) • La responsabilité (morale et vigilance partagée) • Le plaisir 	

Regards croisés santé et industrie

Prise de conscience « Ne pas se sentir « faible » »	Cohabitation vie professionnelle et vie personnelle
Posture humaine Savoir dire « quand on est blessé »	Prendre en compte les facteurs humains
Exposition quotidienne	Importance de la formation du coaching opérationnel
Importance du dialogue avec les organisations syndicales et les managers	Procédures, guides, etc.
Démarche intégrée	Investissement sur le long terme
Passer de la souffrance au travail au bien-être au travail	Suivre et rebondir
Culture partagée	Approche participative
Espace de paroles	Conflits de valeurs
Réadapter en continu	Places de la psychologue du travail
Protéger les salariés	Management par la qualité
Etre en alerte et à l'écoute	Lien avec la qualité des soins
Savoir jouer du pompier et du jardinier	Sentiment de sécurité
Importance du retour d'expérience	Transformer les difficultés en opportunités

Synthèse des échanges Les points clés



