« Comment vous sentez-vous ? »

L'hôpital de Troyes sonde l'humeur du personnel

Samy BAYOD Directeur délégué, centre hospitalier de Troyes
samy.bayod@ch-troyes.fr

En 2018, le centre hospitalier de Troyes lance une application smartphone dédiée à son personnel paramédical : MyHCS. L'appli embarque un système d'expression de l'humeur en temps réel. Qu'en est-il après un an de recul et trente mille votes exprimés ? Premiers enseignements de ce dispositif lauréat du grand prix FHF-MNH-ADRHESS. Le CH de Troyes aimerait pousser l'analyse plus loin en corrélant ces données à la satisfaction patient.

Lorsque les Hôpitaux Champagne Sud créent leur portail en ressources humaines MyHCS, en avril 2018, il s'agit de répondre aux enjeux de territorialisation et de dématérialisation des processus RH. Mais une autre fonction complète le dispositif. Outre l'apport en données et la facilitation de certaines tâches, dès la première connexion de la journée, l'application demande aux utilisateurs : « *Comment vous sentez-vous ?* »

Un système de smileys[1] – vert, orange ou rouge – permet à l'agent d'exprimer son humeur du jour. Un an plus tard, l'application totalise 1 900 comptes actifs (sur 2 000 agents) et 400 connexions quotidiennes. Avec un taux de participation de 52 % (il est possible d'ignorer l'étape), pas moins de 30 000 votes se sont exprimés. Nous avons effectué une exploitation en routine des déclarations et analysé ces votes selon plusieurs critères : âge, service, adresse domicile, métier, jour, heure…

Expérimentale, cette mesure de la qualité de vie au travail (QVT) en temps réel a donné lieu à un croisement avec les autres données disponibles dans le système d'information des ressources humaines (SIRH) de l'établissement.

Le smiley vert (« bien ») est choisi par plus de 60 % des votants. Ajouté au smiley jaune (« normal »), le pourcentage monte à 85-90 %. Le choix du smiley rouge (« pas bien ») reste minoritaire et quasi invariant dans le temps. De plus, seuls soixante agents représentent la moitié du vote rouge dans tout l'établissement, quels que soient le nombre de votants et les services concernés.

Que peut-on apprendre ?

Le postulat de départ est qu'un smiley vert exprime un niveau de satisfaction correct. La dynamique de cette donnée a donc été observée. Les hommes seraient-ils plus grognons que les femmes (nouvelle hallucinante pour certains, pas du tout pour certaines !) ? L'analyse statistique montre que les hommes s'estiment satisfaits à 85 % (smileys vert et jaune cumulés) alors que leurs collègues féminines affichent un magnifique 89 %. Sans surprise, les heures de la nuit profonde sont le moment où le bien-être au travail diminue sensiblement (moins de 50 % contre 65 % aux heures diurnes). Le mercredi et le samedi ressortent comme les journées les plus heureuses de la semaine (64 %) alors que le lundi est – sans surprise – moins apprécié (61 %). Plus inattendu : les titulaires affichent un bien-être au travail légèrement inférieur aux contractuels à durée déterminée… Y aurait-il un problème avec le statut ?

Quelques classiques de la fonction RH

De fait, l'âge et surtout l'ancienneté dans l'établissement ou dans le service semblent les véritables discriminants. Le taux de satisfaction est maximal

1. NDLR : les icônes d'humeur ne sont plus réservées à la sphère privée, smartphones et réseaux sociaux. La mesure digitale de la satisfaction des salariés se développe (bornes interactives dans certaines entreprises). Mais le bon vieux Post-it de couleur à l'ancienne est aussi utilisé.

en début de carrière (62 % de zéro à cinq ans) puis diminue (jusqu'à 57 % de dix à quinze ans). Au-delà, la satisfaction repart à la hausse (63 % après plus de quinze ans). Ce phénomène est corrélé par l'âge, avec un passage de la quarantaine assez difficile (57,5 %). Historiquement, l'ancienneté était synonyme de protection de l'emploi et de plénitude. La situation a évolué depuis les années 2000. Facteur multigénérationnel ou épuisement psychologique ? L'analyse mériterait de croiser plusieurs données. Néanmoins, nous savons que les indicateurs RH se détériorent avec l'ancienneté (le risque d'accident du travail double par exemple). MyHCS semble confirmer que les cartes sont sur ce point définitivement rebattues. **GRAPHIQUE 1**

Soins et niveaux de qualification influencent aussi, fortement, le taux de satisfaction. À l'hôpital, les soignants affichent un taux de satisfaction moindre que les autres catégories professionnelles La pénibilité physique peut être écartée car les métiers techniques et logistiques (restauration et blanchisserie notamment) affichent des taux de satisfaction élevés. Ce constat semble attester d'une certaine difficulté ressentie, associée au métier de soignant. Il s'aggrave si l'on considère l'échelon de qualification de l'agent : un brancardier affiche en moyenne 74 % de satisfaction quand les aides-soignants(es)/infirmiers(ères) peinent à atteindre 60 %. Que se passe-t-il ? Comment agir ? Premièrement, le temps de route.

Un trajet de cinq minutes pour venir au travail est nettement plus confortable (67 % de satisfaction) que le fait d'habiter loin (60 %). Néanmoins, au-delà de trente minutes, la satisfaction revient, ce qui traduit probablement un choix individuel ou familial plus assumé.

En adoptant l'application en comité technique d'établissement, un partenaire social a demandé : « *En quoi MyHCS améliore-t-elle les conditions de travail ?* » Notre réponse : « *En améliorant la gestion du temps de travail* ». Car l'organisation du temps de travail agit en véritable discriminant de la QVT : si le scénario horaire, autrement dit l'organisation du temps de travail, ne semble pas du tout influer sur le taux de satisfaction, le taux affiché est de 64 %. Et ce quel que soit le nombre de RTT.

Il n'en va pas de même pour l'alternance jour/nuit. La satisfaction passe de 64 % pour des agents fixes jour/nuit à 54 % pour des alternants. Les agents travaillant aux heures les plus profondes de la nuit dressent le constat d'une réelle dichotomie entre l'alternance et le rythme fixe. Ceux qui exercent

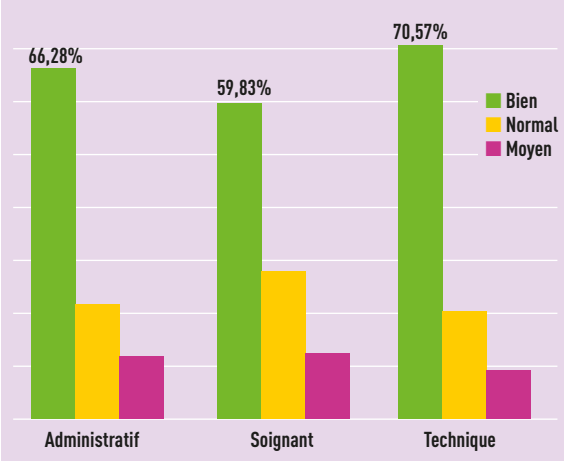
DR

MYHCS

MyHCS est une application web/smartphone qui permet aux agents des Hôpitaux Champagne Sud de :
- communiquer avec la direction et leur encadrement,
- gérer et consulter leur planning en temps réel,
- consulter des données (fiche de paie, poste vacant),
- réaliser des démarches administratives dématérialisées.

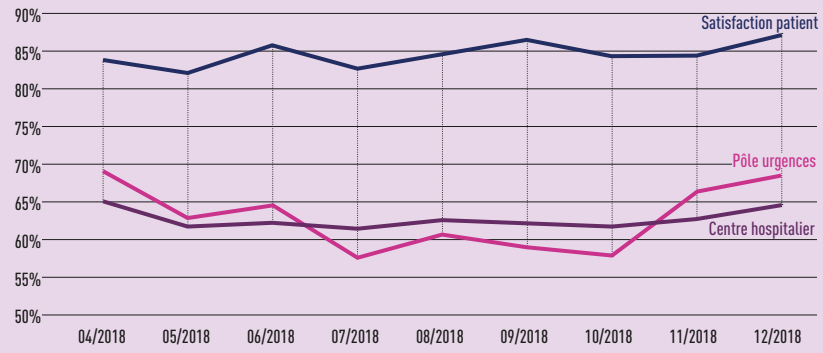
L'organisation du temps de travail agit en véritable discriminant de la QVT.

TAUX DE SATISFACTION ET CATÉGORIES PROFESSIONNELLES **GRAPHIQUE 1**



Source : MyHCS, 2018-2019

TAUX DE SATISFACTION ET RYTHME DE TRAVAIL GRAPHIQUE 2



Source : MyHCS, 2018-2019

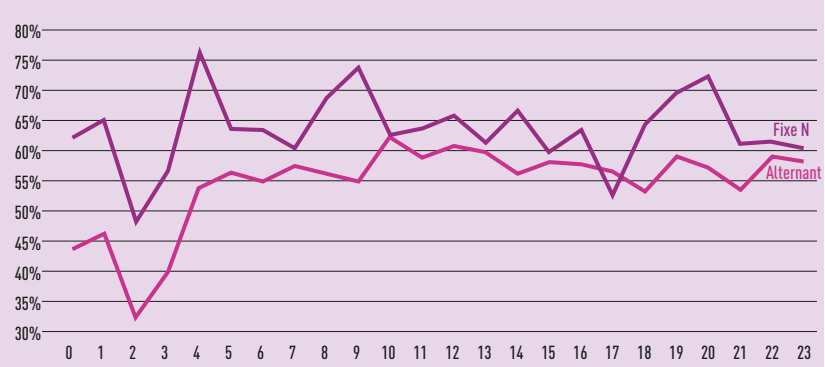
en rythme fixe disent supporter nettement mieux leur cycle. Encore peu investigué par la fonction ressources humaines, le temps de travail s'affirme comme le vecteur d'un haut niveau de QVT. **GRAPHIQUE 2**

MyHCS renforce l'idée que, au cœur de la conduite du changement, réside l'analyse des émotions.

Accompagner le changement ou prévenir une crise

Que faire de ce modèle en routine ? La plupart des établissements de santé déploient des changements organisationnels afin de s'adapter à un environnement mouvant. Ce faisant, ils se heurtent à des difficultés liées, notamment, aux situations de mal-être que ces changements sont susceptibles d'induire. Le service de soins, identité protectrice de l'agent hospitalier, s'est transformé. Il a muté. Pourtant, rares sont les études relatives aux effets induits sur ces agents. Sans imaginer que notre application puisse pallier cette absence d'études, MyHCS renforce l'idée que, au cœur de la conduite du changement, réside l'analyse des émotions. Et que les décisions managériales, prises ou non en conséquence, exercent un rôle de freins ou de leviers.

TAUX DE SATISFACTION ET ÉVOLUTION INTRAPOLAIRE GRAPHIQUE 3



Source : MyHCS, 2018-2019

À l'échelle des pôles GRAPHIQUE 3

Relativement stable au niveau de l'établissement, le taux de satisfaction varie énormément au niveau des pôles. Sans établir de vérité statistique, les principaux marqueurs du stress professionnel varient selon les filières : le travail empêché, les comportements d'incivilité des patients, la charge de travail, le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée et la confrontation à la souffrance du patient.

Quand la filière gériatrique enregistre 70 % de taux de satisfaction, notre pôle chirurgie se maintient à 50 %. Dans un autre GHT, les résultats seraient probablement différents. Néanmoins, le centre hospitalier de Troyes a connu une crise assez profonde dans un de ses pôles au cœur de l'été 2018, crise avant tout médicale et managériale qui a logiquement eu des conséquences sur l'ensemble des équipes. L'analyse rétrospective du taux de satisfaction suscite deux constats. La « satisfaction agent » n'influe pas sur la qualité de l'accueil patient et, surtout, deux mois avant la gestion de crise, une baisse significative des indicateurs aurait pu en permettre l'anticipation.

Et demain ?

L'application MyHCS a livré ses premières conclusions qui confortent nos préoccupations constantes : bien-être des agents hospitaliers, conciliation vie professionnelle/vie privée. Au-delà, c'est l'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le secteur hospitalier qu'il importe de souligner. Prévenir une crise, solliciter un avis, signaler un dysfonctionnement, repérer un agent en difficulté, informer, communiquer : les indicateurs fournis par les agents hospitaliers, à travers les ressources d'une application, se révèlent un atout pour le management. Sans même évoquer le seul aspect RH, de manière générale, nos éditeurs de solutions informatiques sous-utilisent ce média. À l'échelle d'un GHT, s'il devenait multicentrique demain, MyHCS pourrait livrer d'autres conclusions. Créer un observatoire national de la QVT hospitalière ? Nous y pensons déjà ! ■