

## « Le groupement des Jonquilles »

### Éléments de correction

#### Relevé des compétences évaluées dans le sujet (BC3)

##### **Première partie**

*Thèmes du référentiel de certification abordés :*

*3.1.4. Accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique*

*3.2.3. Accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au vivre ensemble au travail*

*3.3.4. Contribution à la communication dans un contexte de conflit social*

*3.4.1. Suivi et analyse des indicateurs sociaux*

##### **Deuxième partie**

*Thèmes du référentiel de certification abordés :*

*3.1.2. Contribution aux modes et processus de recrutement à l'ère du digital*

*3.2.1 Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risques*

*3.3.4 Contribution à la communication dans un contexte de conflit social*

# « Le groupement des Jonquilles » : Éléments de corrigé.

**Introduction du rapport** : Présentation de la situation, problématique, annonce du plan

## I/ DIAGNOSTIC

Le groupement des Jonquilles connaît une forte croissance exponentielle de sa patientèle depuis quelques années. Cette augmentation de l'activité génère une augmentation du travail et est source de tensions au sein du personnel.

Face à cela, la direction a mis en place des outils mais il faut reconnaître que cela ne suffit pas et que le climat social s'est actuellement fortement dégradé.

### A/ Une dégradation des conditions de travail des personnels non-soignants

*[Constats]*

Le groupement des Jonquilles, toujours proactif dans la recherche de nouvelles solutions pour développer l'autonomie de ses équipes et favoriser un climat de confiance, a mis en place depuis plus d'un an une application « Si-santé » reliée au SIRH et destinée au personnel non soignant.

Toutefois, certains indicateurs de climat social montrent que les conditions de travail de cette catégorie de personnel se dégradent.

En effet, le taux de turnover (5,25 %) calculé pour l'année 2019 est en augmentation de plus de 2 points par rapport à l'année 2017 (3,09 %). C'est un indicateur révélateur d'une ambiance générale qui s'est dégradée et d'une insatisfaction du personnel non soignant.

On constate également une instabilité de l'effectif non soignant : bien que l'effectif soit en progression de 7 % et que le nombre de recrutements ait augmenté de plus de 45 % depuis deux ans, le taux des départs (licenciements, démissions, départs en cours de période d'essai) est de 5 % pour l'année 2019. Cet indicateur montre la difficulté du groupement à fidéliser son personnel non soignant.

*[Enjeux]*

La performance du groupement dépend de sa capacité à maintenir les bonnes conditions de travail des salariés, surtout dans un contexte où les contraintes budgétaires sont fortes.

L'absentéisme est révélateur du fonctionnement de l'organisation, de l'environnement de travail, de l'engagement au travail et de l'état de santé des salariés.

Les conditions de travail jouent un rôle essentiel dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter.

[Analyse quantitative]

Tableau 1- Taux d'absence par motif et par catégorie de personnel

Le taux d'absentéisme par motif et par statut, calculé pour l'année 2019, montre que le personnel non-cadre est plus absent que le personnel cadre (écart de presque 5 points). Voir tableau 1.

Les deux principaux motifs d'absence pour le personnel non-soignant sont la maladie (58,70 %) et les accidents de travail et de trajet (22 %). Le diagramme de Pareto présenté en annexe permet de mieux lire la répartition des motifs d'absence.

Motifs	Cadres	Non cadres	Taux global
Maladie	2,92%	6,01%	5,43%
Accidents du travail et de trajet	1,34%	2,19%	2,03%
Maternité / paternité / adoption	0,54%	0,94%	0,86%
Formation	0,30%	0,41%	0,39%
Autres motifs	0,32%	0,58%	0,53%
<b>Total</b>	<b>5,42%</b>	<b>10,13%</b>	<b>9,24%</b>

Globalement, les absences sont en augmentation constante depuis deux ans, presque 7 %, avec une augmentation très nette pour le motif maladie (+ 10 %).




Tableau 2 - Comparatif des taux d'absentéisme

Motifs d'absence	Groupement des Jonquilles	Secteur hospitalier privé	Ecart
Maladie	5,43%	3,25%	+ 2,18 pts
Accidents du travail et de trajet	2,03%	1,08%	+ 0,95 pts
Maternité / paternité / adoption	0,86%	0,80%	+ 0,06 pts
Evénement familial	0,39%	0,28%	+ 0,11 pts
Autres causes	0,53%	0,53%	-
<b>Taux d'absentéisme global</b>	<b>9,24%</b>	<b>5,94%</b>	<b>+ 3,30 pts</b>

Le taux d'absentéisme du groupement est bien supérieur à celui du secteur hospitalier privé, de plus de 3 points (+3,30). L'écart le plus marqué concerne le motif d'absence pour maladie.

Les statistiques obtenues par l'application « Si-santé » mettent en évidence une insatisfaction du personnel non-soignant. Cette dernière ne cesse d'augmenter depuis janvier 2020 et on observe pour le mois d'avril, un taux d'insatisfaction très alarmant : 70 % voire 80 % du personnel non soignant qui n'est pas « heureux » au travail. Ce constat du mauvais ressenti des personnels non-soignant est un symptôme de la dégradation de la qualité de vie au travail de ces salariés.

Tableau 3 – Application SI-santé – sondage d'humeur – janvier à avril 2020

Mois							TOTAL	
	VA	VR	VA	VR	VA	VR	VA	VR
JANVIER	372	63%	59	10%	159	27%	590	100%
FEVRIER	378	64%	65	11%	147	25%	590	100%
MARS	401	68%	59	10%	130	22%	590	100%
AVRIL	413	70%	71	12%	106	18%	590	100%

### *[Analyse qualitative]*

- Une trop grande mobilité du personnel non soignant avec l'application « SI-santé » qui permet à tout personnel non médical d'effectuer des remplacements sur les six cliniques du groupement.
- Baisse de la Qualité de Vie au Travail (taux de satisfaction en baisse, stress au travail généré par le fait que les plannings peuvent changer : le personnel non soignant peut être amené à se déplacer sur un autre lieu de travail dans un délai de prévenance trop court, de voir la charge de travail augmenter ; le personnel n'a plus le temps de prendre ses pauses, etc. ; absences en augmentation).
- Les salariés ont le sentiment d'être laissés pour compte, d'avoir été oubliés dans la recherche de l'amélioration des conditions de travail par rapport au personnel soignant qui a bénéficié du plan 2018-2023.
- Les relations de travail sont devenues difficiles (changement incessant d'interlocuteurs).
- Les temps de trajet importants (un salarié peut être amené à parcourir parfois près de 50 km pour se rendre sur son lieu de travail).
- Les effectifs du personnel non soignant ne sont pas adaptés à la charge de travail demandée (en effet, la charge de travail s'est alourdie en raison de l'augmentation du nombre de patients).
- La difficulté pour le personnel non soignant de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

### *[Conséquences]*

- Des coûts humains et financiers dus à l'absentéisme du personnel non soignant de plus en plus importants : coûts supplémentaires (gestion et intégration des remplaçants) ; une désorganisation des relations de travail ; une charge de travail supplémentaire pour l'encadrement et la direction ; un recours accru à des contrats précaires (CDD).
- Les temps de trajet domicile-travail modifiés ont pour conséquence un allongement de la journée de travail et occasionnent une fatigue physique et morale, une baisse de la motivation professionnelle, une baisse de leur implication et également une augmentation du risque « accidents du travail ».
- Même si le cœur de métier du groupement des Jonquilles reste le médical, une démotivation des non-soignants aura des conséquences importantes sur la performance et sur l'activité du Groupement.
- La forte mobilité imposée au personnel non soignant leur demande un grand effort d'adaptation, tant au niveau des relations internes que dans l'organisation de leur travail puisqu'ils sont amenés à changer très souvent de lieu de travail (nouveaux collègues, fonctionnement différent des cliniques).

## **B/ Un risque de dégradation des relations entre les personnels soignants et non soignants**

### *[Constats]*

Le personnel soignant représente 66% du personnel du groupement (1 145 salariés sur un effectif total de 1 735) alors que la proportion de personnel non soignant est de 34%. Une amélioration des conditions de travail du personnel soignant était donc une des priorités pour la direction du groupement.

Dans ce cadre, et depuis deux ans maintenant, le groupement des Jonquilles a mis en place le plan 2018-2023 afin de favoriser la fidélisation, la performance et le mieux vivre au travail pour les personnels soignants.

L'application « SI-santé », mise en place l'année dernière, est quant à elle une application dédiée aux personnels non soignants. Sa conception n'a pas été basée sur les mêmes objectifs que le plan 2018-2023. Son but est avant tout de faciliter la gestion des formalités administratives courantes mais également de simplifier la gestion des plannings. Une plus grande flexibilité de la gestion du personnel non soignant permet à la direction de faire face à l'accroissement de l'activité en réduisant les risques d'absentéisme du personnel et de s'adapter, en temps réel, aux besoins en personnel de chaque établissement.

C'est justement cette différence de philosophie, à la base de la conception de chacun des outils, qui entraîne une fracture entre les deux catégories de personnel.

### *[Enjeux]*

La performance du groupement des Jonquilles dépend de sa capacité à maintenir un climat social apaisé entre ses différentes catégories de personnel.

L'employeur a, sur le fondement du principe à valeur constitutionnelle de non-discrimination, l'obligation légale de préserver l'égalité de droit et de traitement entre les individus. Mais il a également l'obligation de mettre en place des mesures pour promouvoir l'égalité de traitement et l'égalité des chances entre les individus.

### *[Causes]*

- Les conditions de travail sont différentes entre les soignants et les non soignants. En effet, le plan 2018-2023 a engendré une amélioration des conditions de travail du personnel soignant alors que l'application « SI-Santé » a entraîné une dégradation des conditions de travail du personnel non soignant.
- Une charge de travail très importante pour les non soignants due à l'accroissement de l'activité.
- L'application « SI-Santé » ne permet pas de collégialité dans la prise de décision pour le changement des plannings.
- L'application « SI-Santé » ne prend pas en compte la situation personnelle des salariés.
- L'application « SI-Santé » implique une trop grande flexibilité du personnel.

### *[Conséquences]*

- Une différence de traitement entre les personnels soignants et non soignants se fait déjà ressentir, des tensions apparaissent entre ces deux catégories de personnel ce qui peut très rapidement entraîner des conflits humains et organisationnels et un manque de cohésion entre les équipes. Les conflits organisationnels ont par ailleurs des effets négatifs sur la

productivité. En effet, la prise en charge des patients se fait à la fois grâce aux personnels soignants et aux personnels non soignants.

- Impacts sur la relation du personnel non soignant avec les patients.
- Baisse de l'image de marque du groupement des Jonquilles du fait de cette fracture entre les deux catégories de personnel.
- Dévalorisation de la marque employeur du groupement (mauvaise notation par les salariés sur les sites de notation (Glassdor.fr par exemple) ce qui entraînera des difficultés de recrutement ; en effet, les futurs candidats se fient de plus en plus à ces sites pour postuler.

Face à ces constats, des améliorations doivent être apportées pour éviter que les conditions de travail du personnel non soignant ne se dégradent davantage. Il convient d'améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) des non soignants pour prévenir l'absentéisme.

## **III/ PROPOSITION DE SOLUTIONS**

### **A/ Favoriser l'attractivité de l'entité, l'intégration, l'implication et la collaboration des salariés**

#### Amélioration de la GPEC

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'accroissement de l'activité du groupement n'a pas nécessairement été bien géré au niveau du personnel non soignant. Afin d'améliorer la gestion des besoins en personnel non soignant, Il est impératif de faire un état des lieux complet des effectifs non soignants, à différentes périodes bien définies, pour le mettre en perspective avec les chiffres liés à l'activité et ce dans tous les établissements du groupement afin de comptabiliser le nombre de postes à pouvoir et d'en préciser les compétences attendues. Il s'agira ensuite, lors de la phase de recrutement (pendant l'entretien), de s'assurer que les candidats ont bien intégré les particularités liées au poste de secrétaire médical(e), notamment en matière de mobilité.

#### Recrutement d'un(e) secrétaire médical(e)

C'est un poste pour lequel il y a un réel besoin de recrutement (cf. annexe 7). En tant qu'Office Manager, je peux proposer de réaliser les outils de recrutement (fiche de poste, profil de poste...).

#### Création d'un groupe de travail

Un groupe de travail constitué de personnel non soignant pourra être créé afin de réfléchir à des actions pour améliorer les conditions de travail, fidéliser les salariés au sein du groupement (= stopper l'augmentation des départs et limiter l'absentéisme). En impliquant les salariés dans la recherche de solutions, dans la prise de décisions, on va leur donner le sentiment de faire partie intégrante du groupement, ils s'impliqueront davantage et seront davantage satisfaits.

### **B/ Améliorer l'organisation de l'environnement de travail des personnels non-soignant**

#### Assouplissement des conditions de flexibilité de l'application « SI-santé »

- Mise en place de restrictions dans les mobilités proposées via l'application (par exemple limiter au nombre de deux la fréquence des affectations provisoires par semaine ; ne pas affecter un salarié sur un remplacement dont le nombre de kilomètres serait supérieur à 30 km pour un seul trajet...).
- Aménagement des horaires de travail en fonction des contraintes personnelles et/ou de circulation constatées sur le trajet.

#### Indemnisation financière

Les différents déplacements du personnel non soignant induits par l'application « SI-santé » doivent être valorisés pour être plus attractifs aux yeux des non soignants.

Cette mobilité entraîne de nombreuses contraintes qui peuvent être compensées par un avantage financier, soit sous la forme d'une prime fixe versée chaque mois au salarié, soit sous la forme d'une indemnité financière calculée au prorata du nombre de mobilités et de la distance effectuée depuis le domicile, par exemple.

#### Mieux prendre en compte le ressenti des salariés

Des enquêtes d'opinion et/ou des entretiens personnalisés sur la satisfaction des salariés, leur adhésion à notre style de management, etc. peuvent être organisés pour mieux comprendre le mal-être des salariés. Nous pouvons également envisager d'élaborer un baromètre social.

## **C/ Développer les liens entre les personnels soignants et non soignants**

### **Déterminer de nouveaux indicateurs à intégrer dans le bilan social**

Le calcul d'indicateurs quantitatifs, regroupés dans un tableau de bord social (taux de turnover, taux d'absentéisme, taux de départs, nombre de démissions, de jours d'absence par motif, etc.) faciliterait le pilotage social. Il nous suffirait d'extraire ces données des deux outils RH.

### **Mise en place d'actions pour favoriser la cohésion entre le personnel soignant et non soignant**

- La direction du groupement peut prévoir de mettre en place une procédure d'intégration généralisée aux deux catégories de personnel ce qui permettra de mettre en avant les valeurs partagées, sa culture.
- La direction peut proposer des activités de team-building pour resserrer les liens entre les collaborateurs soignants et non soignants.

Diverses actions communes peuvent être mises en place à une fréquence régulière :

- Des cours de Yoga/sophrologie/méditation...entre 12 h et 14 h ou en fin de journée et au sein des établissements ;
- Des moments informels organisés dans un cadre extérieur à l'entreprise (sorties culturelles, repas...).

### **Associer l'ensemble du personnel à la réflexion autour des conditions de travail**

Un groupe de travail composé de soignants et de non soignants pourra être créé pour permettre une discussion croisée concernant les conditions de travail, la qualité de vie au travail, la mise en place d'actions impactant les deux catégories de personnel. Ce groupe de travail devra se réunir à une fréquence régulière afin d'identifier rapidement les sources de tension et de proposer des actions correctrices communes.

### **Uniformisation des pratiques**

Le plan 2018-2023 destiné au personnel soignant et qui porte déjà ses fruits, peut être étendu au personnel non soignant. L'étendue de ce plan aux non soignants leur permettrait de ne plus se sentir oubliés.

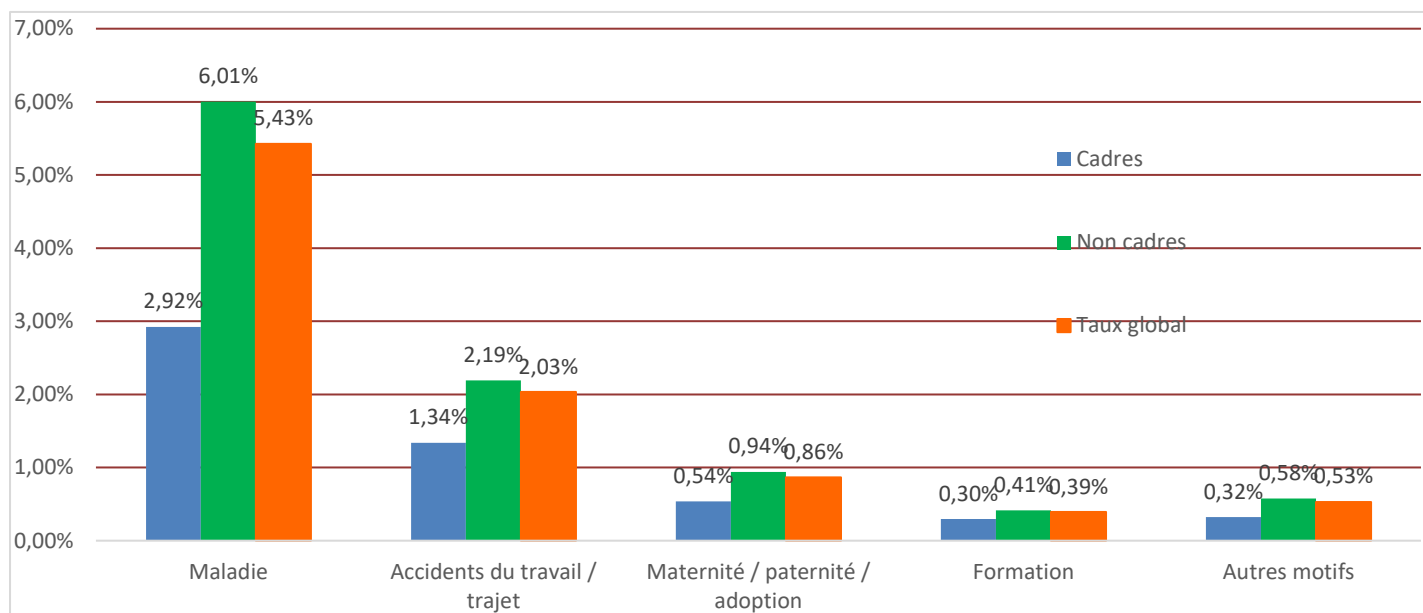
### **Conclusion du rapport :**

L'ensemble de ces solutions devraient permettre d'améliorer le sentiment de satisfaction du personnel non soignant quant à leurs conditions de travail et aussi d'améliorer le climat social.

Rappel d'au moins une solution prioritaire par problématique (/A et /B).

## Annexes au rapport

### Annexe 1 – Graphique représentant la répartition du taux d'absentéisme par motif pour l'année 2019 - personnel non soignant



### Annexe 2 – Calcul de la répartition des journées d'absence par motif et par statut pour l'année 2019 – personnel non soignant

Motifs	Cadres		Non cadres		Global
	VA	VR	VA	VR	
Maladie	730	53,95%	6 472	59,28%	58,70%
Accidents du travail et de trajet	334	24,69%	2 364	21,65%	21,99%
Maternité / paternité / adoption	134	9,90%	1 013	9,28%	9,35%
Formation	74	5,47%	445	4,08%	4,23%
Autres motifs	81	5,99%	623	5,71%	5,74%
<b>Total</b>	<b>1 353</b>	<b>100,00%</b>	<b>10 917</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

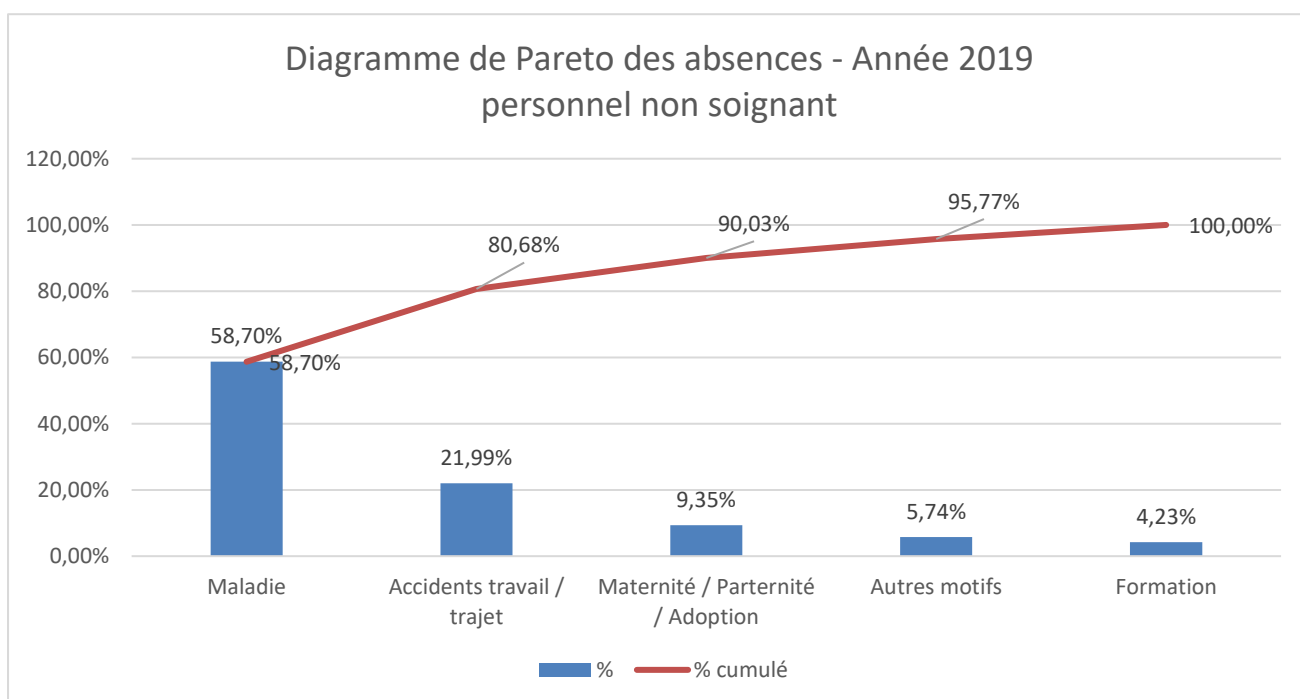
### Annexe 3 – Calcul de l'évolution du nombre de jours d'absence - personnel non soignant

Motifs	2017		2019		Taux évolution		Taux évolution global
	Cadres	Non cadres	Cadres	Non cadres	Cadres	Non cadres	
Maladie	710	5 820	730	6 472	2,82%	11,20%	10,29%
Accidents du travail et de trajet	324	2 292	334	2 364	3,09%	3,14%	3,13%
Maternité / paternité / adoption	132	1 004	134	1 013	1,52%	0,90%	0,97%

Formation	73	440	74	445	1,37%	1,14%	1,17%
Autres motifs	80	618	81	623	1,25%	0,81%	0,86%
<b>Total</b>	<b>1 319</b>	<b>10 174</b>	<b>1 353</b>	<b>10 917</b>	<b>2,58%</b>	<b>7,30%</b>	<b>6,76%</b>

#### Annexe 4 – Classement des motifs d'absence par ordre d'importance et Pareto – Année 2019 - personnel non soignant

Motifs d'absence	Nb jours d'absence	%	% cumulé
Maladie	7 202	58,70%	58,70%
Accidents travail et de trajet	2 698	21,99%	80,68%
Maternité / Paternité / Adoption	1 147	9,35%	90,03%
Autres motifs	704	5,74%	95,77%
Formation	519	4,23%	100,00%
<b>Total</b>	<b>12 270</b>	<b>100,00%</b>	



## 2<sup>ème</sup> partie : la mise en œuvre de la décision

### Question 1

a. Rédigez l'annonce d'offre d'emploi au poste de secrétaire médical(e) pour une embauche envisagée au 1<sup>er</sup> septembre prochain

Offre N°085GLJ – date

Le groupement des Jonquilles se compose de six cliniques, d'un EHPAD et d'un centre de formation professionnelle.

Avec une capacité de près de 1200 lits et places, le volume d'activité du groupement représente l'offre de soins privés la plus significative de la Gironde.

Dans le cadre du développement de son activité,

le groupement des Jonquilles recrute un(e) **secrétaire médical(e) H/F**

#### **Votre mission :**

Vous aurez pour objectif de soutenir les équipes médicales sur la gestion administrative et opérationnelle des prises en charge des patients ainsi que d'assurer l'accueil téléphonique et physique.

Dans ce cadre, vous serez chargé(e) de mener les activités suivantes :

- gérer des dossiers administratifs (gestion des ordonnances, informations administratives patients, mutuelles...),
- traiter les informations et demandes reçues (appels, mails...),
- identifier les problématiques rencontrées et d'en référer au supérieur hiérarchique,
- assurer la gestion des relations avec les différents intervenants (laboratoires, pharmacies, médecins...) et assurer la mise à jour des informations de prise en charge patients,
- assurer la préparation des dossiers facturation en liaison avec le pôle facturation,
- participer aux réunions hebdomadaires avec l'équipe.

#### **Votre profil et vos compétences :**

Vous disposez d'une expérience d'au moins trois ans dans le secrétariat et/ou une formation spécialisée en secrétariat médical.

Vous êtes reconnu(e) pour votre polyvalence, votre rigueur et vos qualités d'organisation. Votre dynamisme, votre force de proposition ainsi que votre aptitude à l'autonomie sont des atouts dans votre travail.

Vous disposez d'un très bon relationnel.

Vous maîtrisez les outils bureautiques.

**Contrat à durée indéterminée** – 35 h par semaine (horaires irréguliers)

**Poste basé** sur tous les sites du groupement

**Rémunération brute** : à négocier

**Poste à pourvoir au 1<sup>er</sup> septembre 2020**

**Merci de nous adresser votre candidature (lettre de motivation et CV)**

**POSTULER**

**b. Justifiez la pertinence des modes de diffusion de l'annonce et des caractéristiques du poste à pourvoir**

Pertinence des modes de diffusion (site internet de l'entreprise, sites internet tiers, agence d'emploi spécialisées, réseaux sociaux) / contexte : diffusions sur le site internet et auprès d'agences et ou sites spécialisés dans le domaine sont à privilégier.

Caractéristiques du poste : pertinence / contexte (éléments de l'annexe 7 : entretien entre la secrétaire médicale et ML Dufau, supérieure hiérarchique) et fiche ROME.

**Question 2**

- a) **Concevez un outil qui sera diffusé au personnel non soignant et qui permettra de connaître leur point de vue sur leurs conditions de travail.**

**Enquête QVT – Fonctionnalité de l'application « SI-Santé »  
Personnel non soignant**

L'enquête QVT peut être proposée aux salariés non soignants via à l'application « SI-Santé ». Chaque salarié aura la possibilité d'évaluer sa qualité de vie au travail en attribuant un certain nombre d'étoiles à chaque item.

<b>Mon poste de travail</b>	
Horaires de travail	☆☆☆☆☆
Charge de travail	☆☆☆☆☆
Déplacements	☆☆☆☆☆
Prise d'initiatives	☆☆☆☆☆
Autonomie	☆☆☆☆☆
Clarté des tâches à effectuer	☆☆☆☆☆
Sens de la mission	☆☆☆☆☆
Moyens matériels	☆☆☆☆☆
Perspectives d'évolution professionnelle	☆☆☆☆☆
Rémunération	☆☆☆☆☆
<b>Mon bien-être au travail</b>	
Équilibre vie privée / vie professionnelle	☆☆☆☆☆
Ambiance de travail	☆☆☆☆☆
Cohésion avec le personnel soignant	☆☆☆☆☆
Cohésion avec le personnel non soignant	☆☆☆☆☆
Temps d'échanges informels	☆☆☆☆☆
Sentiment d'équité soignants / non soignants	☆☆☆☆☆
Reconnaissance du travail effectué	☆☆☆☆☆
Soutien du manager	☆☆☆☆☆
Communication des informations internes	☆☆☆☆☆
Contacts avec les patients	☆☆☆☆☆

<b>Mon entreprise</b>	
Fierté de travailler pour le groupement	☆☆☆☆☆
Compréhension de la stratégie du groupement	☆☆☆☆☆
Sentiment d'appartenance	☆☆☆☆☆

*Toute présentation cohérente avec la demande sera acceptée, mais un outil intégré à l'application sera valorisé au regard du contexte.*

**b. Justifiez les choix opérés lors de l'élaboration de cet outil**

Pertinence des critères évalués au regard du diagnostic.

Pertinence du support de l'outil au regard du contexte : outil simple d'utilisation, intuitif, visuel pour inciter les personnels à se l'approprier facilement sans ajouter à leur charge de travail, optimisation de l'application « SI-Santé ».....