

L'éclosion d'une nouvelle dynamique

L'Association poursuit sa mue vers un management collaboratif qui prône davantage d'autonomie. Pour Charlotte Courtier, responsable des RH, ce style de conduite rencontre un fort écho chez les cadres.

En 2022, ASANTE SANA a initié une importante réflexion sur l'autonomie de ses collaborateur·trice·s. Cette réflexion de fond touche l'ensemble du personnel, comme le détaille Charlotte Courtier, membre du Conseil de direction. « Nous donnons plus d'autonomie à nos cadres de proximité et les accompagnons afin qu'à leur tour, ils-elles puissent guider leurs équipes dans cette même direction. »

Écouter les propositions des cadres

En 2023, cette autonomie s'est notamment concrétisée par la participation des cadres aux projets pour renouer avec les chiffres noirs. La responsable RH revient sur leurs apports : « La recherche de l'équilibre financier n'est pas uniquement portée par le Conseil de direction. Ce sujet a été partagé avec la vingtaine de cadres de proximité que compte l'Association. En novembre dernier, nous avons travaillé ensemble sur quatre thématiques. Leurs propositions ont été analysées et les mesures retenues ont donné naissance à des groupes de travail, dont ils-elles font partie. »

Liberté d'action dans la méthode

La manière de travailler laisse également plus de place à l'autonomie, commente Charlotte Courtier. « Le Conseil de direction indique l'objectif à atteindre et le cadre de travail, mais le chemin pour y arriver est laissé libre. Un exemple ? La meilleure valorisation du travail par le biais des relevés d'activité est un objectif prioritaire pour tous nos CMS, mais chaque responsable décide de la meilleure manière d'y répondre en fonction des besoins de son équipe. » Corollaire de cette liberté, la direction organise, depuis début 2024, des séances d'efficience pour suivre et piloter mensuellement l'avancée des projets.

Si ce style de management mettra encore du temps pour déployer tous ses effets, le premier bilan est très positif : « Les cadres sont directement impliqué·e·s dans les projets stratégiques et travaillent avec diligence et implication, malgré une charge de travail importante. Nous sommes toutes et tous dans le même bateau et poursuivons le même but : reprendre la bonne direction ensemble. Je tiens sincèrement à leur rendre un hommage des plus mérité. »



« Les cadres sont directement impliqué·e·s dans les projets stratégiques et travaillent avec diligence et implication, malgré une charge de travail importante. Je tiens sincèrement à leur rendre un hommage des plus mérité. »

Contre l'absentéisme, les solutions existent

Bonne nouvelle : l'absentéisme est en net recul en 2023.
Pour Charlotte Courtier, responsable des RH, ce bon résultat s'explique notamment par une prise de conscience collective.

Face à la hausse des absences de son personnel, l'institution avait pris une série de mesures depuis 2020 (groupes de travail, actions de prévention, nouveaux indicateurs, etc.). Ces efforts portent leurs fruits, comme le commente Charlotte Courtier : « Nous avons enregistré une nette diminution des absences l'an dernier, notamment parce que les équipes, impliquées dans cette problématique, ont réalisé que l'absentéisme les concernait toutes. »

Équilibrer la charge de travail au sein des équipes

Réunissant des cadres et des collaborateur·trice·s, les groupes de travail ont permis d'identifier des problèmes spécifiques et d'y donner des réponses locales. Un exemple ? Depuis 2023, les équipes infirmières du CMS de Vevey Ouest indiquent régulièrement leur charge de travail ressentie sur un tableau blanc auquel tout le monde – leurs collègues, les équipes en charge de la planification et leurs responsables hiérarchiques – a accès.

En apparence anodin, cet outil s'est révélé très efficace, comme le souligne la responsable RH. « Le tableau incite la personne concernée à parler de ce qu'elle vit, et ses collègues à lui prêter main-forte. Surtout, cette proposition permet aux équipes de trouver des solutions rapidement et sans forcément impliquer la hiérarchie. C'est un grand changement dans notre culture d'entreprise. » Le tableau sera décliné dans d'autres CMS de l'Association.

Grande enquête sur la santé au travail

L'implication des équipes se poursuit en 2024. « Cette année, nous lançons un outil de "team-température". Le personnel devra répondre à une série de questions sur sa santé et son bien-être au travail. Les résultats les moins satisfaisants seront analysés et des groupes de travail créés dans les CMS concernés, en collaboration avec des représentant·e·s du terrain volontaires pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées. Le suivi sera assuré par la Commission santé et sécurité au travail. » De bon augure pour la suite.

CHIFFRES CLÉS 2023

672 collaboratrices et collaborateurs

45 ans âge moyen

82,8% part d'intervenant·e·s terrain

20 métiers différents

87,8% part de femmes

17,4% turn-over
(contre 17,7% en 2022)

9,3% taux d'absentéisme
(contre 12,3% en 2022)

