

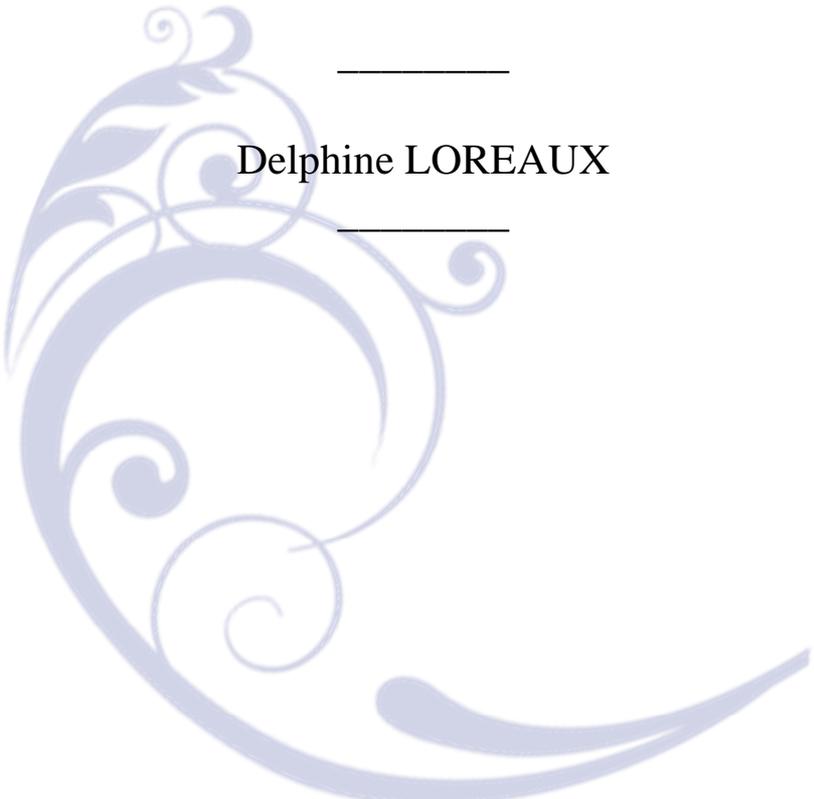
FACULTÉ COCHIN – PORT ROYAL

DU Infirmier(e) Référent en EHPAD et en SSIAD

Année Universitaire 2014/2015

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'amélioration de la qualité de vie au travail des soignants pour
promouvoir la bientraitance



Delphine LOREAUX

Directrice de mémoire :
Dominique VAN ELSLANDE

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu Madame VAN ELSLANDE Dominique, ma directrice de mémoire, pour son accompagnement tout au long de ce travail.

Son aide, ses conseils, ses remarques judicieuses et ses encouragements valorisants ont contribué à rendre ce travail enrichissant et motivant.

Merci également à toute mon équipe soignante pour m'avoir accordé du temps pour répondre au questionnaire ainsi que pour l'intérêt porté à ma formation.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION.....1

A- RECHERCHE.....2

1- LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.....2

2- LES DÉTERMINANTS.....2

a) Organisation du travail.....3

b) Management, gestion des ressources humaines.....3

c) Ambiance, motivation.....4

B- ENQUETE.....5

1- MÉTHODOLOGIE.....5

2- RÉSULTATS.....5

3- DISCUSSION.....20

a) Analyse de la méthode.....20

b) Analyse des résultats.....20

CONCLUSION.....24

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

Le concept de bientraitance est apparu au début des années 2000.

A l'heure d'aujourd'hui, de nombreux établissements inscrivent la bientraitance au cœur de leur projet institutionnel.

D'ailleurs, l'HAS (Haute Autorité de la Santé) désigne la promotion de la bientraitance et la prévention de la maltraitance comme des enjeux majeurs dans le système de santé.

Le projet de service du SSIAD (Service de Soins Infirmiers A Domicile) dans lequel j'exerce en tant qu'Infirmière Coordinatrice a été réécrit l'an passé et cette notion y est largement développée. Véritable souhait de l'équipe de s'engager dans cette démarche, cela n'en est pas pour autant aussi simple au quotidien.

L'adhésion est évidemment indispensable mais : vouloir c'est pouvoir ?

Sensibiliser, échanger, former...mais : savoir implique t'il forcément le fait qu'on parvienne à mettre en œuvre ?

En citant Blaise Pascal : « c'est être malheureux que de vouloir et ne pouvoir », je m'interroge. Laisser la bientraitance au rang du simple discours gérontologique en ne donnant pas aux soignants les moyens nécessaires pour y parvenir donnera lieu inévitablement à un sentiment de frustration. Pour être bienveillant auprès des personnes dont il s'occupe, le soignant a besoin de se sentir considéré, valorisé...avec des conditions de travail favorables à son épanouissement professionnel.

Qu'en est-il au sein du SSIAD que je dirige ?

La qualité de vie au travail est- elle satisfaisante pour promouvoir une culture bientraitante ?

Quels leviers pour entrer dans le processus d'amélioration de la qualité de vie au travail ?

A- RECHERCHE

1- LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Il n'existe aucune définition unique et officielle en France de la qualité de vie au travail.

Ce concept cohabite avec d'autres tels que : le bien-être au travail, mieux être au travail ...

Apparu dans les années 70, le terme « qualité de vie au travail » n'a seulement été introduit dans la loi qu'en 2013 mais n'occupe pas une place importante dans les négociations.

Cependant le projet de loi relatif au dialogue social et à l'emploi du 22 avril 2015, vise à prolonger « l'ambition des partenaires sociaux en donnant à la qualité de vie au travail une place centrale dans les négociations ».

L'HAS et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) ont mené conjointement un travail sur ce sujet de 2010 à 2013 en modifiant la manière d'aborder les conditions de travail : partir de l'organisation elle-même et de la capacité qu'a l'ensemble des acteurs à discuter du travail. Malheureusement n'en a découlé aucun outil de mesure fiable concernant la satisfaction, élément pourtant indispensable pour atteindre des objectifs de qualité.

2- LES DETERMINANTS

Tout comme le concept de la bientraitance, la qualité de vie au travail est une notion complexe avec des déterminants multiples. En témoigne d'ailleurs de nombreux écrits sur le sujet. Après ce travail de documentation, trois déterminants me paraissent incontournables à examiner dans le secteur de soins et plus particulièrement en SSIAD.

a) Organisation du travail

Organiser un travail suppose l'identification, la planification et l'attribution de l'ensemble des tâches qui lui sont liées.

L'imprécision des missions confiées peuvent être source d'anxiété, de stress ...

A l'inverse, une trop grande rigidité ne permettra pas l'autonomie, la prise d'initiative, l'épanouissement et développement des connaissances et des compétences individuelles.

Les choix organisationnels ont inévitablement des conséquences sur les conditions de travail.

Ils doivent offrir un cadre sécurisant sans toutefois provoquer un travail routinier et par conséquent « peu intéressant ».

Élément incontournable à prendre en compte dans l'organisation : la charge de travail. Elle peut être physique, mentale et émotionnelle.

Les causes sont diverses :

-alourdissement des niveaux de dépendance rencontrés à domicile,

-contexte de tensions d'effectifs

- accroissement des tâches administratives

-méconnaissance des usagers

-manque de moyens matériels

-habitat inadapté

-confrontation quotidienne à la maladie, au handicap et parfois à la mort

Etc....

b) Management, gestion des ressources humaines

Agir sur le management pour améliorer la qualité de vie au travail est fondamental, d'autant plus qu'une bonne qualité de vie au travail est de l'ordre du « gagnant-gagnant ». Sans aucun doute, l'attention portée à son équipe sera bénéfique à l'utilisateur.

Promouvoir la qualité de vie au travail au sein d'une équipe demande à son manager de répondre au mieux aux exigences et aux attentes de ses collaborateurs :

-écoute et disponibilité pour favoriser l'expression

-soutien, notamment lorsque surviennent des événements indésirables, des erreurs...

-reconnaissance du travail bien fait

-information, accompagnement au changement

-proposer des actions de formation adaptées pour permettre un accroissement des compétences, source de valorisation

-concilier vie professionnelle et vie personnelle, trouver un équilibre satisfaisant.

Bien connaître son équipe est primordial pour pouvoir favoriser et entretenir de bonnes relations tout en maintenant une barrière indispensable.

Plus généralement, remettre le travail et la qualité du travail centré sur le patient au cœur des débats permettra de valoriser la dimension qualité et notamment qualité du travail.

c) Ambiance, motivation

De nombreuses études au niveau national, tout secteur confondu démontre qu'une bonne ambiance est indispensable au bien-être au travail. Pour près d'un salarié sur deux, la bonne ambiance est plus importante que le salaire.

Mais, impossible de la garantir puisqu'elle dépend entre autres, des personnalités, des tensions.....En revanche, il est important de la favoriser. Chaque personne constituant l'équipe est acteur de l'ambiance qui y règne mais il appartient au manager d'y être attentif.

Dans les services de soins à domicile, une caractéristique importante du travail est son isolement. Cette situation ne favorise pas les échanges notamment sur les pratiques, les problèmes.....ce qui peut provoquer une charge émotionnelle importante.

Créer du lien dans l'équipe favorise le sentiment d'appartenance et l'attractivité d'un service.

Cette adhésion, mélange d'utilité et de solidarité permet de trouver un sens à son action.

Le sentiment d'appartenance est le plus important des facteurs de motivation et d'implication des professionnels. Il est d'ailleurs présent dans la pyramide de Maslow (psychologue américain) qui distingue cinq grandes catégories des besoins humains.

B- ENQUETE

1- MÉTHODOLOGIE

Il s'agit de mesurer l'état de satisfaction de l'équipe soignante que j'encadre en créant un questionnaire adapté (annexe 1), issu de mes recherches puis de la synthèse précédemment exposée.

L'analyse des réponses devrait m'aider à orienter au plus juste des actions visant à améliorer ce ressenti.

L'enquête s'adresse aux 16 aides-soignants du service et se doit de respecter l'anonymat pour une réelle transparence des réponses. Je l'ai donc construite en prenant soin de n'y faire figurer que des questions à réponse fermée. Je l'ai distribuée, accompagnée d'une note explicative (annexe 2), juste avant mon départ en congé pour leur permettre de la déposer, une fois remplie (enveloppe fournie), en toute confidentialité avant mon retour. Cette façon de procéder leur donne le libre choix de participer ou pas sans que je puisse le remarquer.

2- RÉSULTATS

Sur 16 questionnaires distribués, 16 ont été remplis intégralement soit un taux de réponse de 100%.

Les résultats sont présentés à l'aide de diagramme. Lors du dépouillement des questionnaires, je me suis aperçue que pour deux questions, les réponses proposées mesuraient la satisfaction à l'inverse des autres. En effet, être d'accord peut démontrer une insatisfaction selon le sens de la question.

Pour une lecture plus aisée, je ne reprendrais donc pas les propositions de réponses du questionnaire mais la légende suivante :

 Très satisfaisant

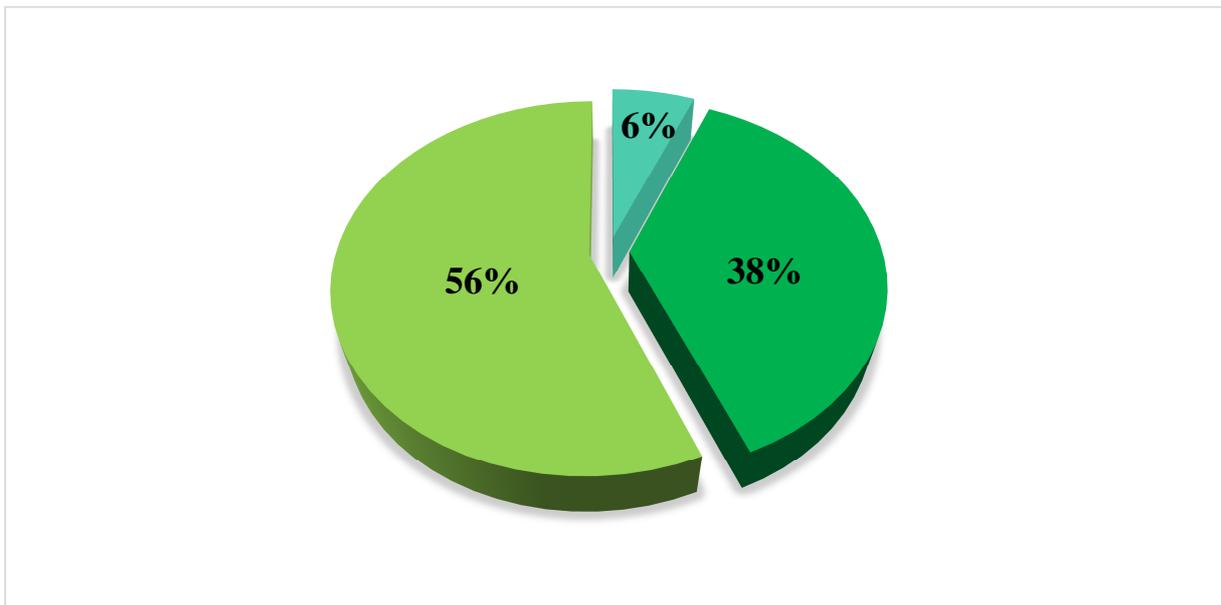
 Peu satisfaisant

 Assez satisfaisant

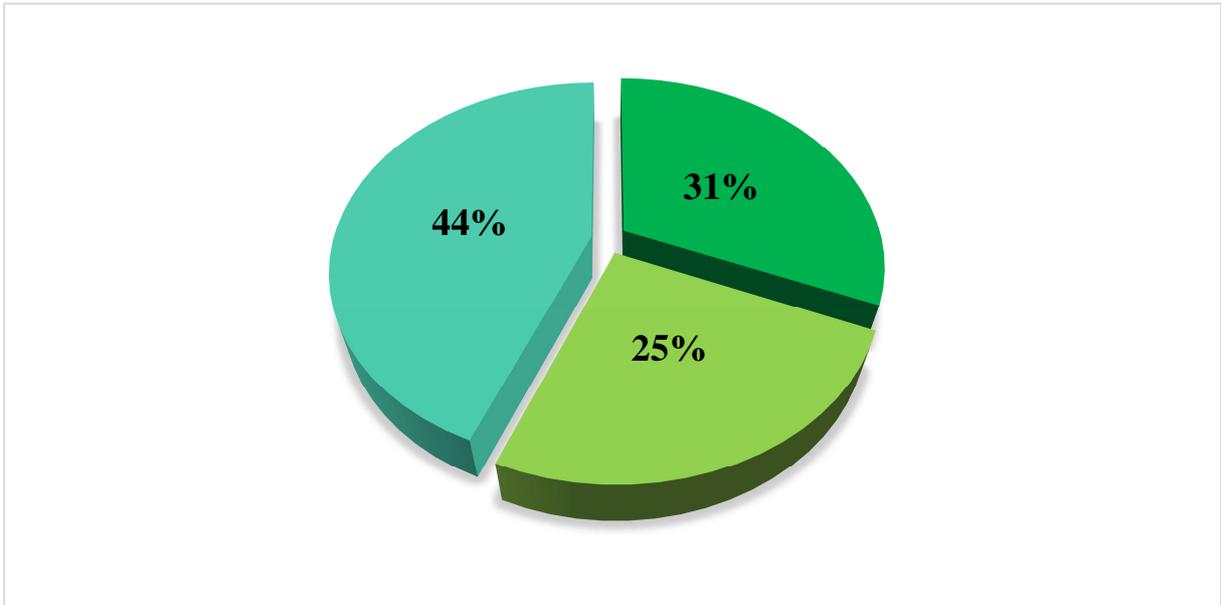
 Pas du tout satisfaisant

ORGANISATION DU TRAVAIL

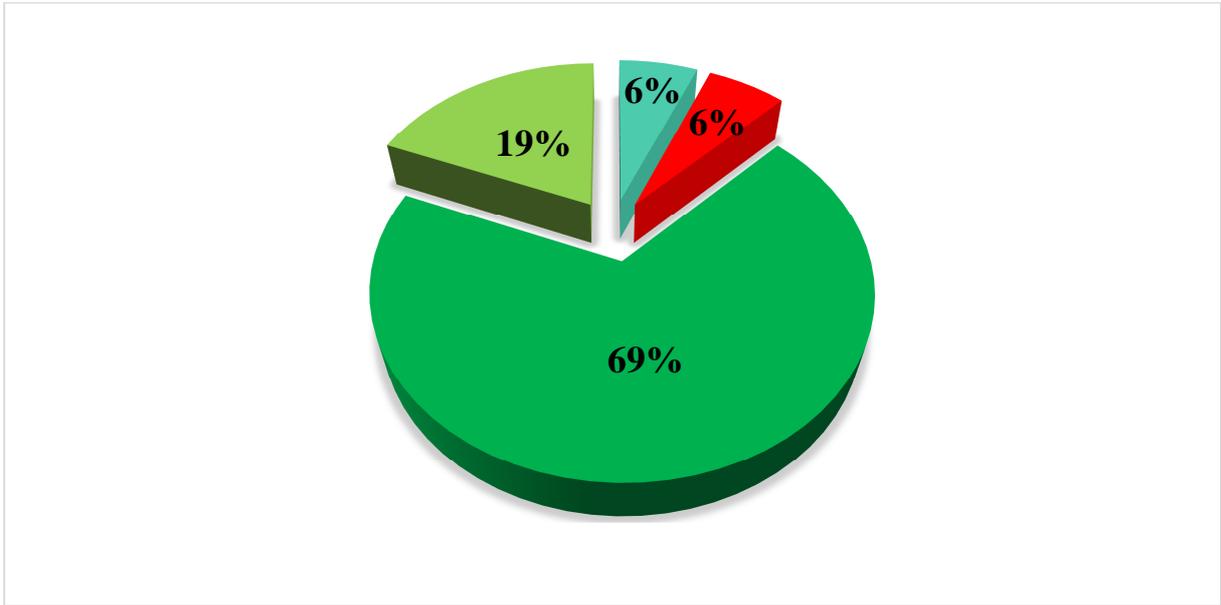
Question 1 : Je connais avec précision les soins que j'ai à effectuer



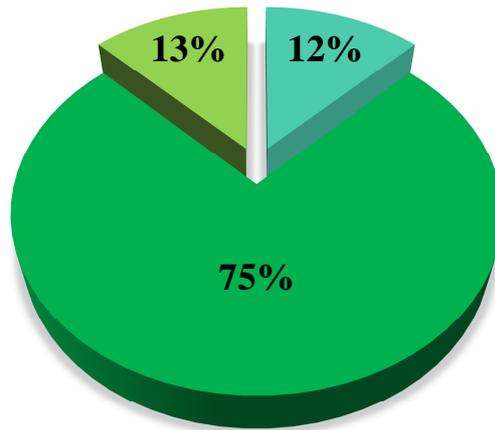
Question 2 : Mes tâches sont routinières



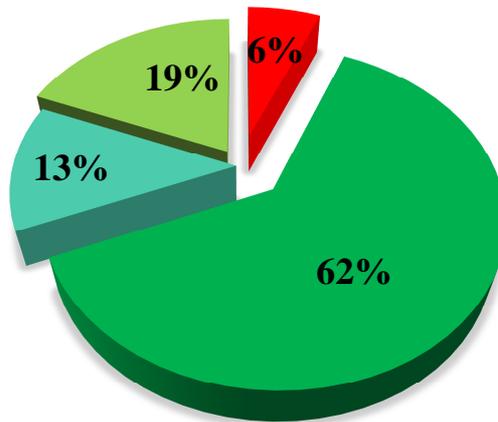
Question 3 : Ma charge de travail est raisonnable



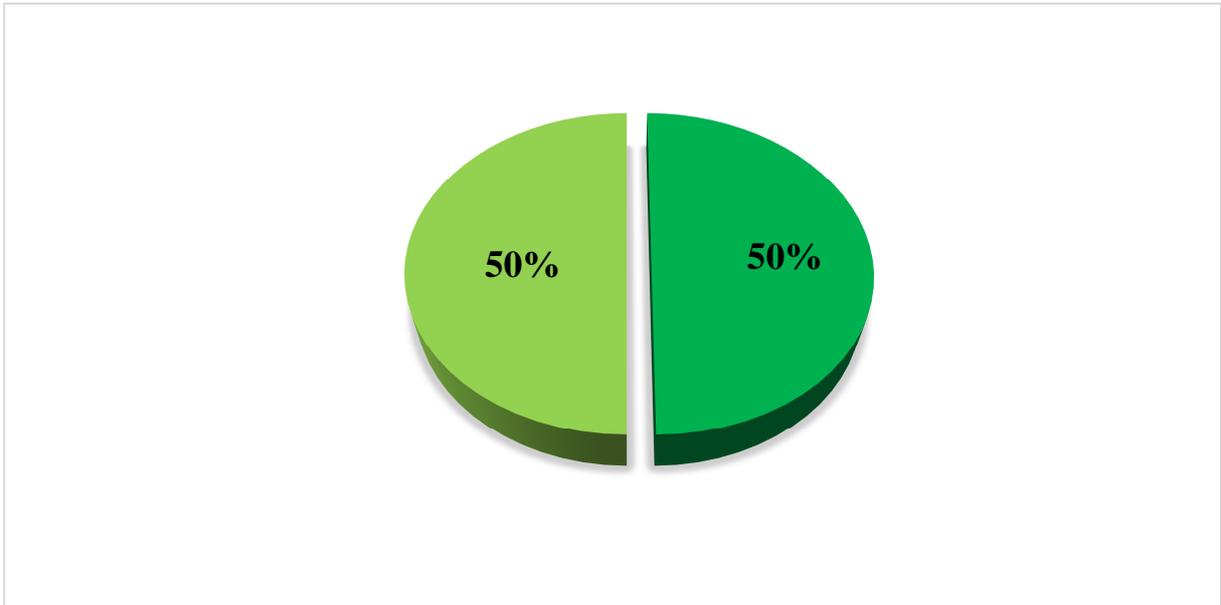
Question 4 : Les conditions d'hygiène et de sécurité sont satisfaisantes



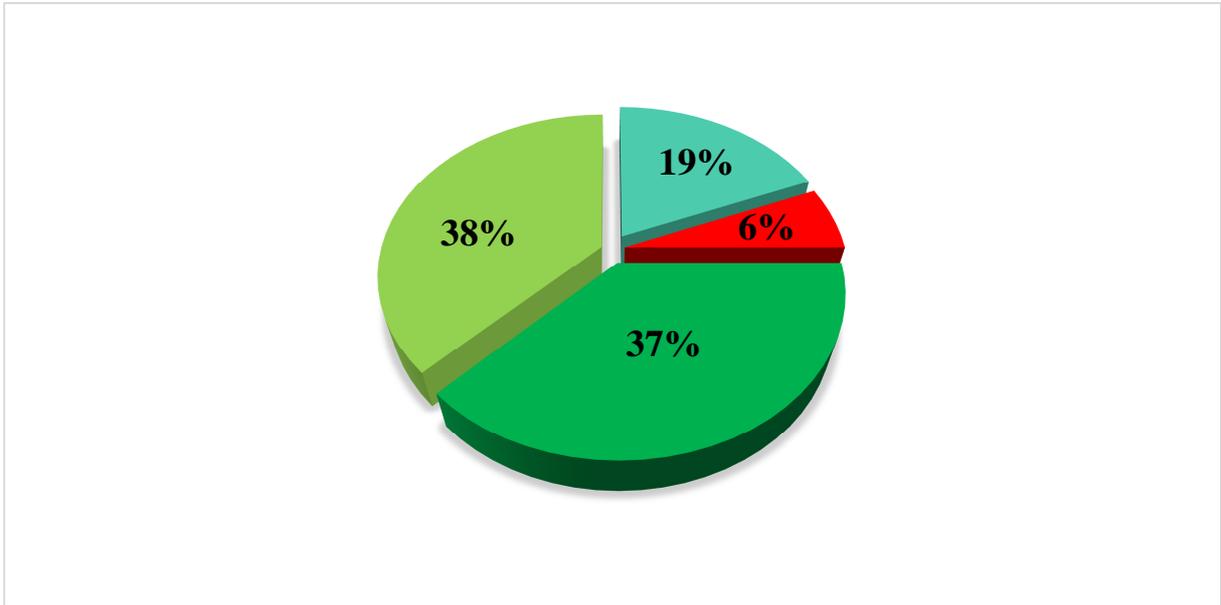
Question 5 : Je dispose suffisamment de matériel



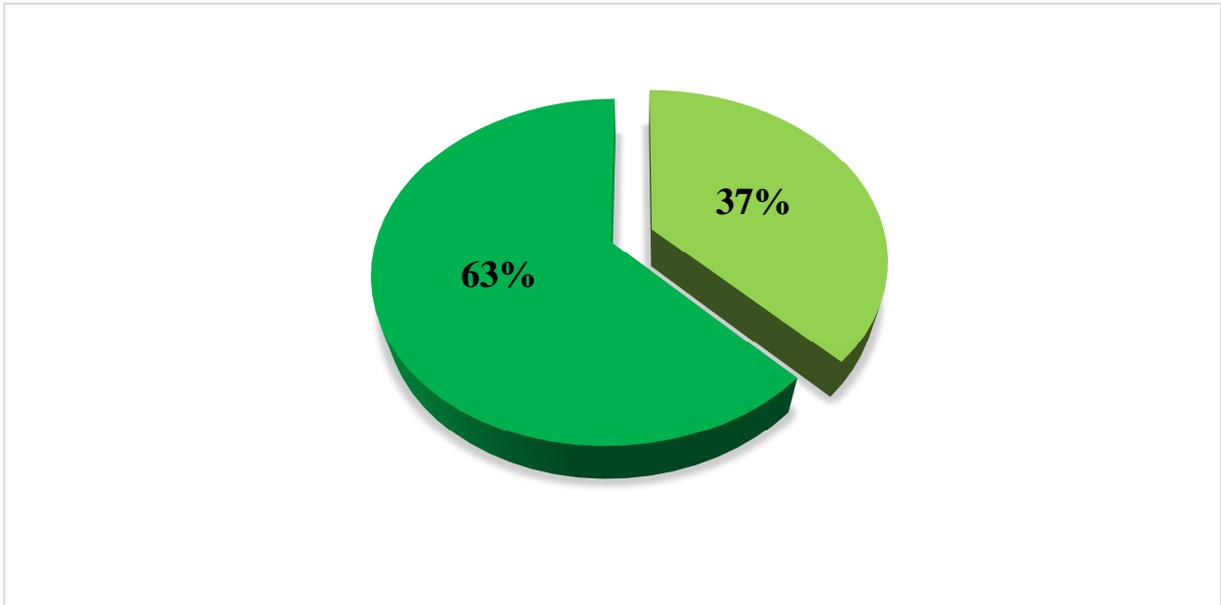
Question 6 : J'ai la possibilité de prendre des décisions moi-même (dans la limite de mes compétences)



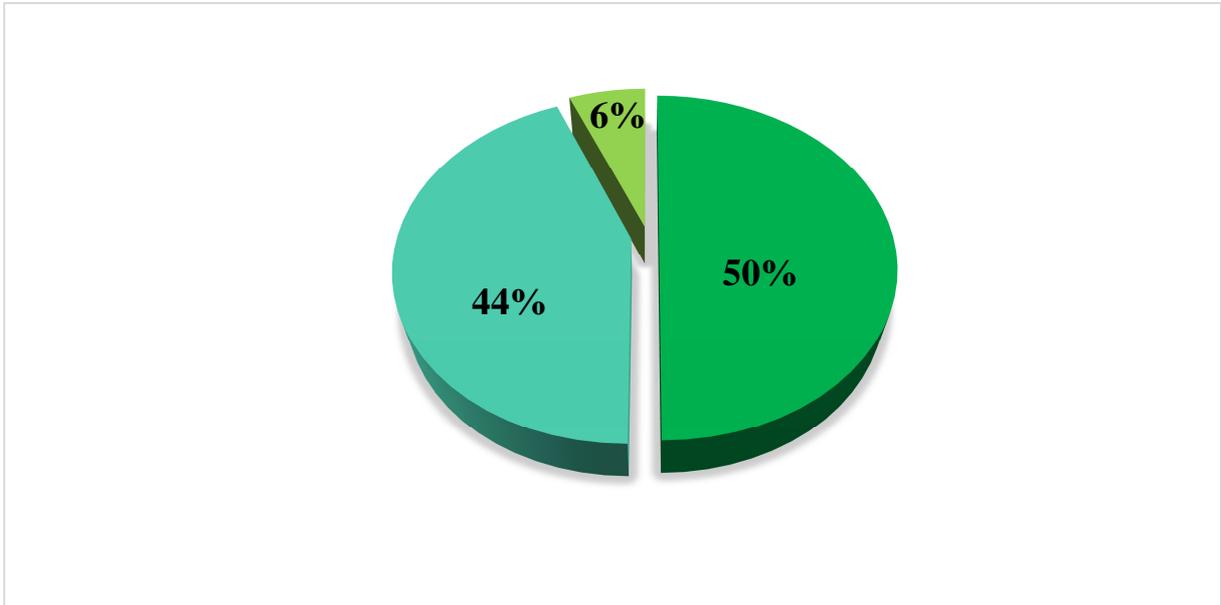
Question 7 : Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail



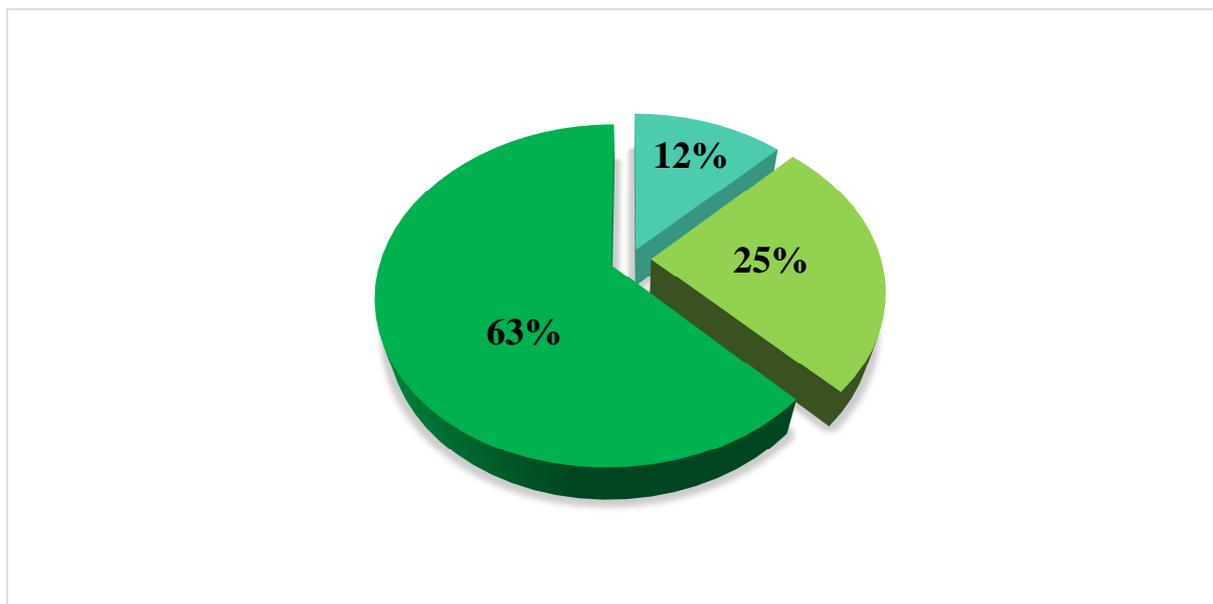
Question 8 : Mon travail me permet de développer mes connaissances et mes compétences



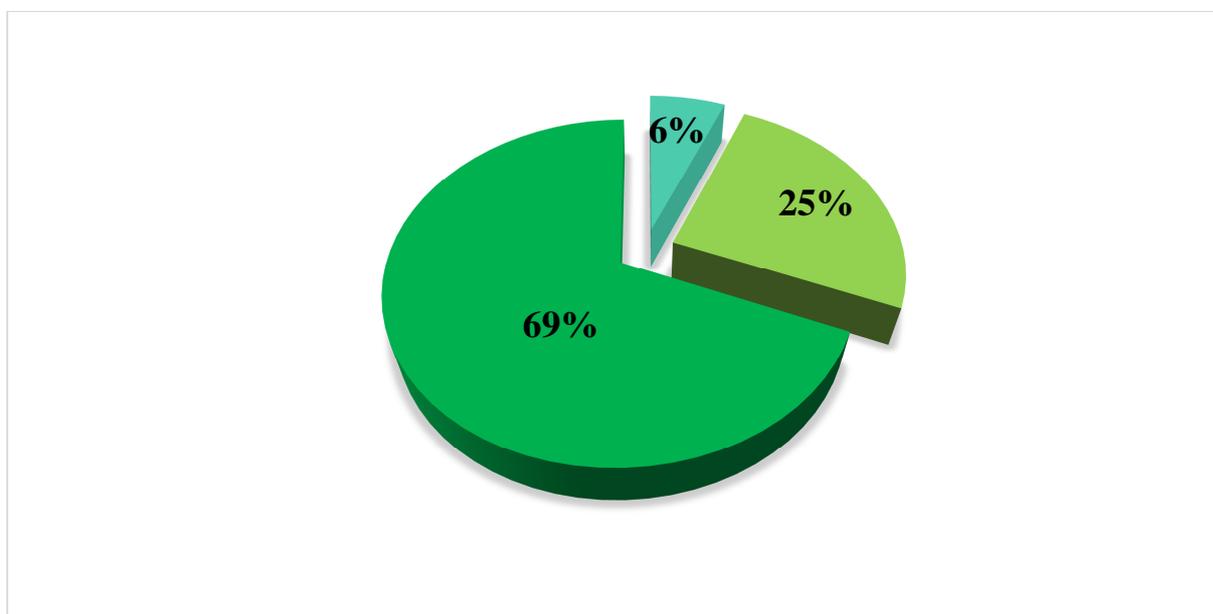
Question 9 : Mon travail est stressant



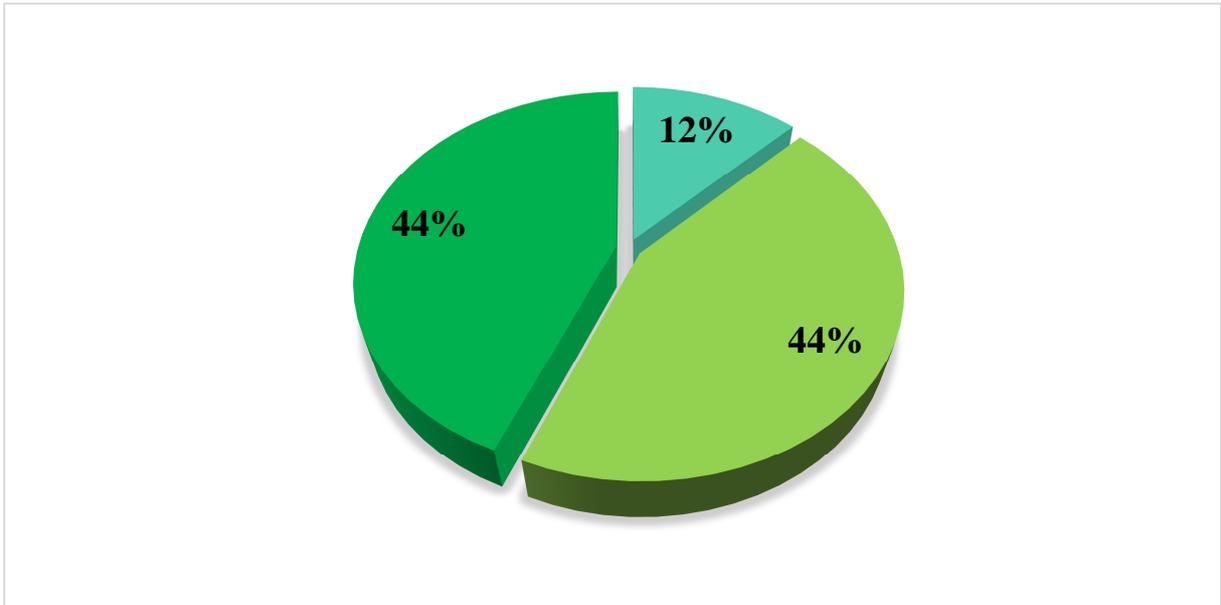
Question 1 : Ma hiérarchie se sent concernée par mon bien-être en prenant en compte le mieux possible « vie professionnelle et vie personnelle »



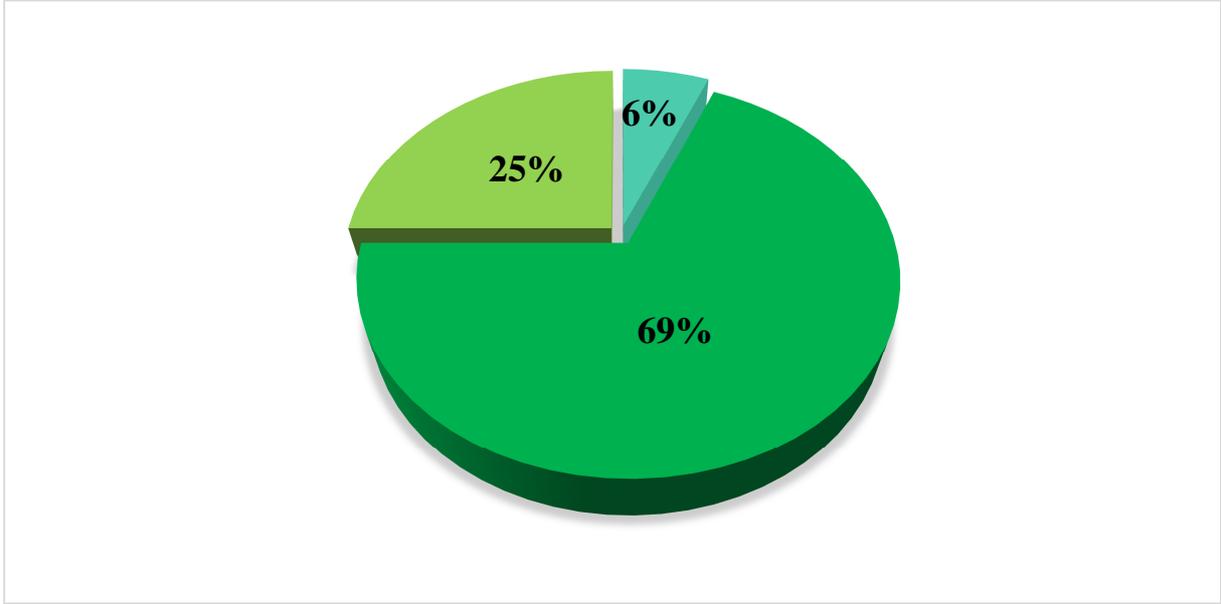
Question 2 : Ma hiérarchie est à l'écoute des remarques



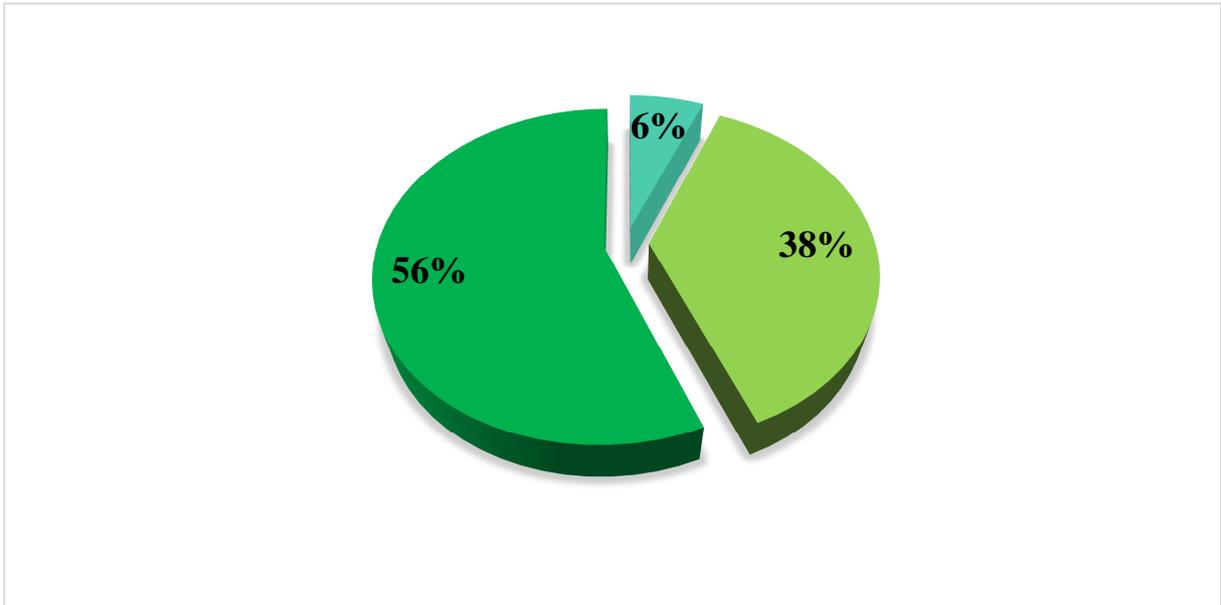
Question 3 : Je suis à l'aise dans les relations avec ma hiérarchie



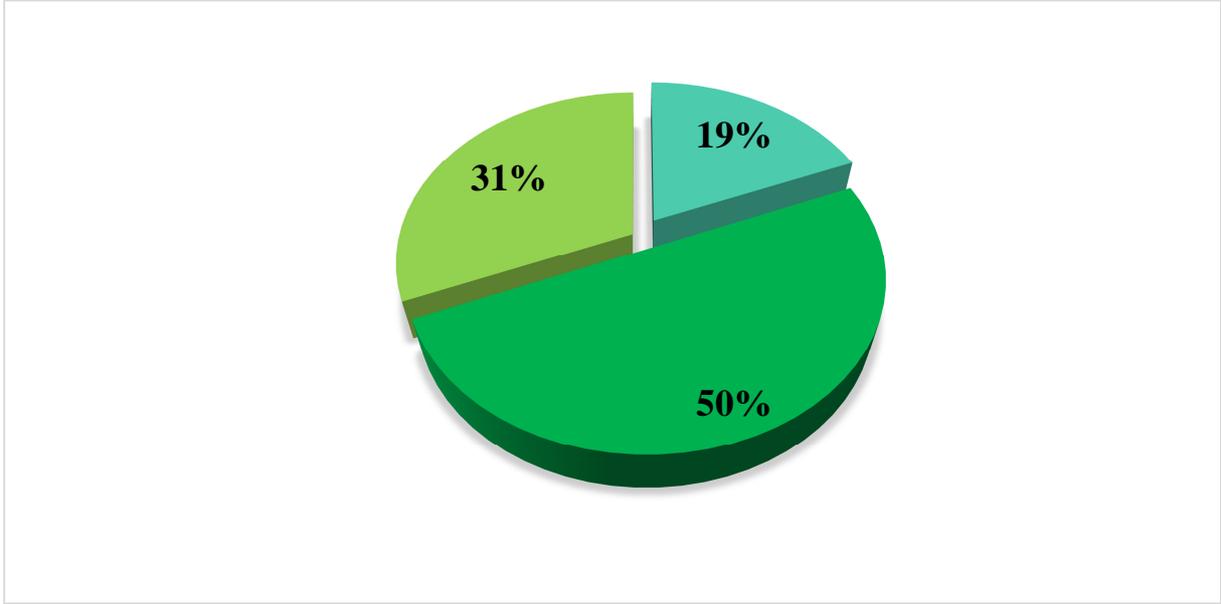
Question 4 : Ma hiérarchie m'aide à mener ma tâche à bien



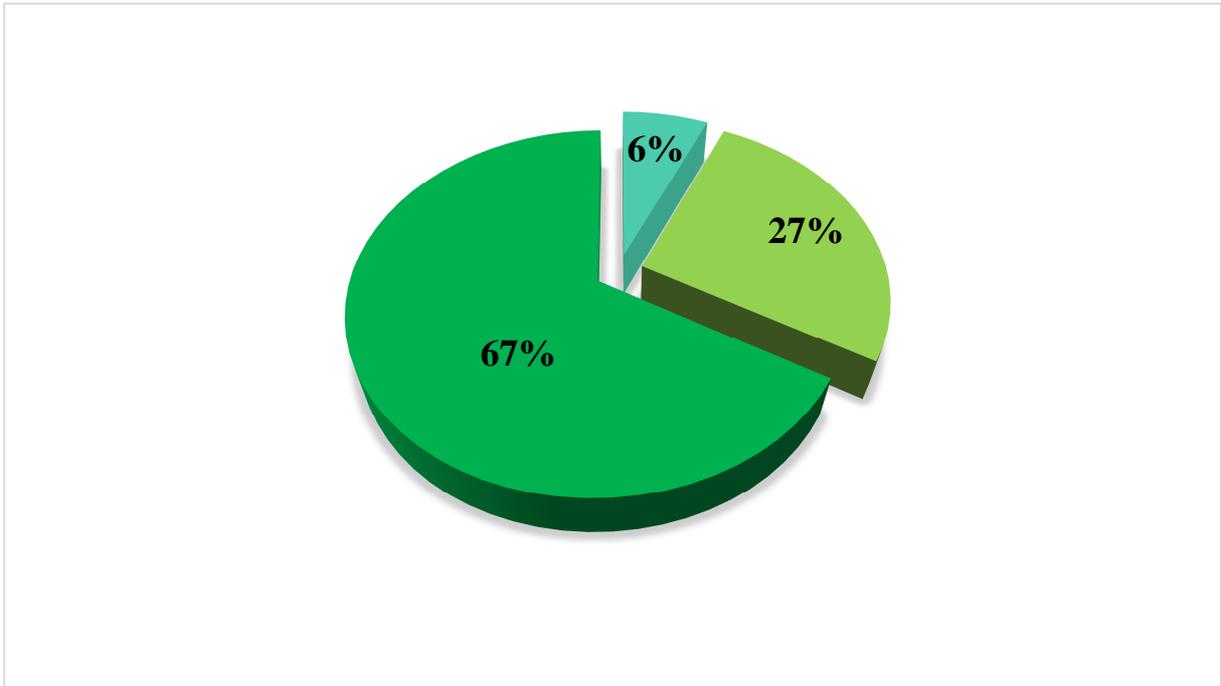
Question 5 : J'ai la possibilité de m'exprimer pour améliorer mes pratiques professionnelles



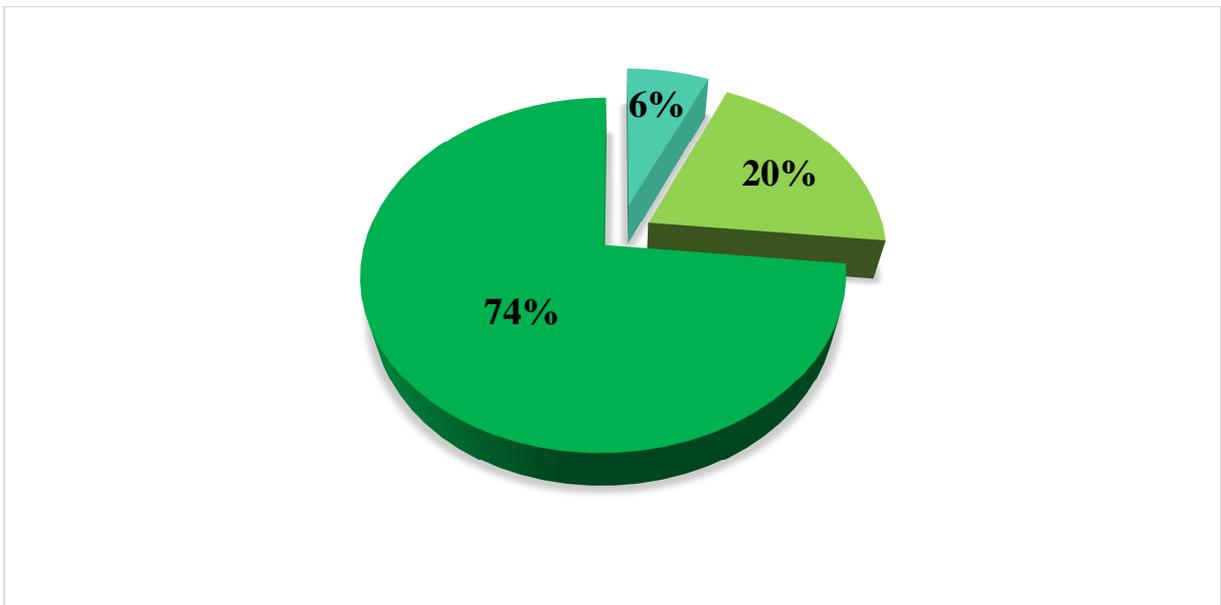
Question 6 : Mon travail est reconnu de manière appropriée



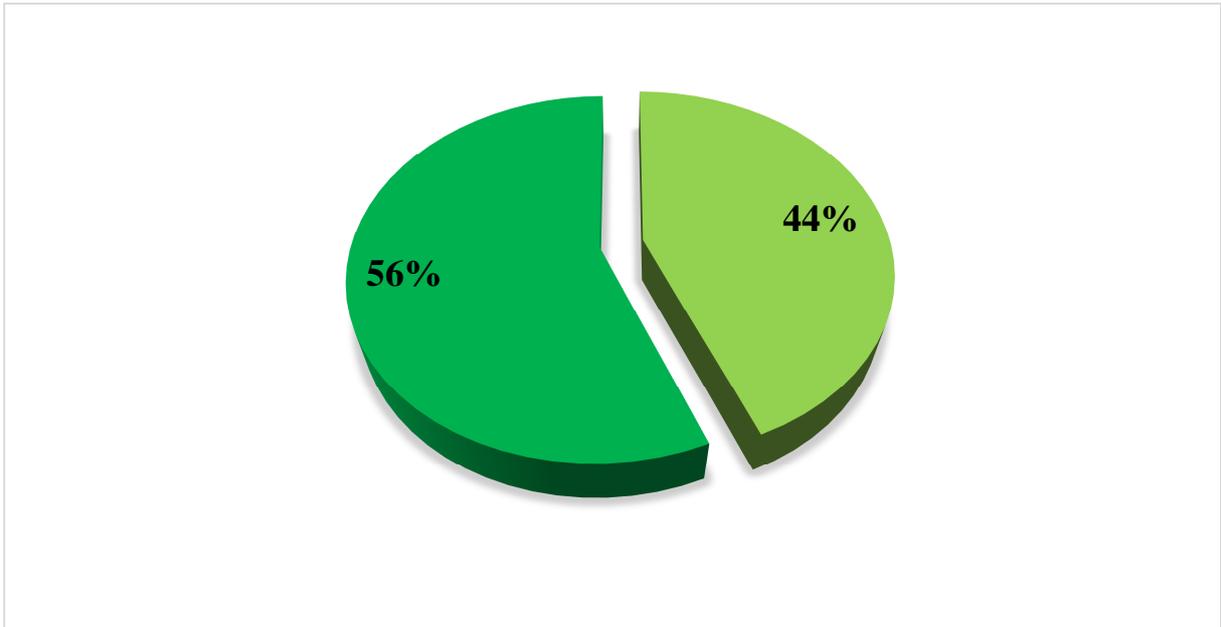
Question 7 : Je suis satisfait(e) des formations proposées



Question 8 : Je suis informé(e) des projets

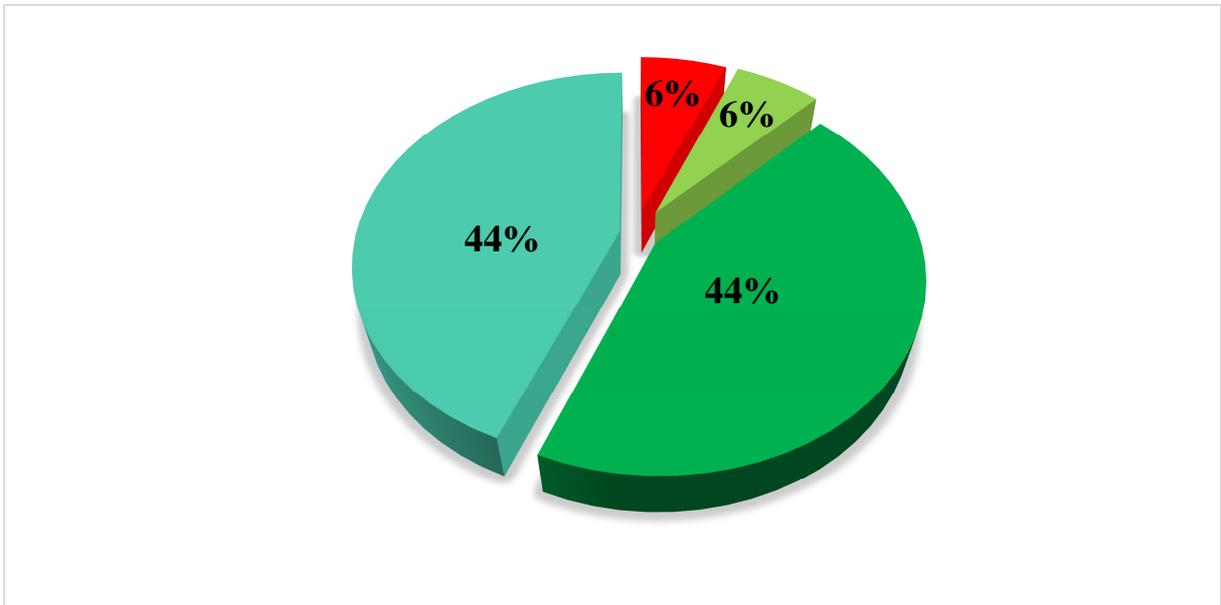


Question 9 : Je connais mes droits et mes obligations

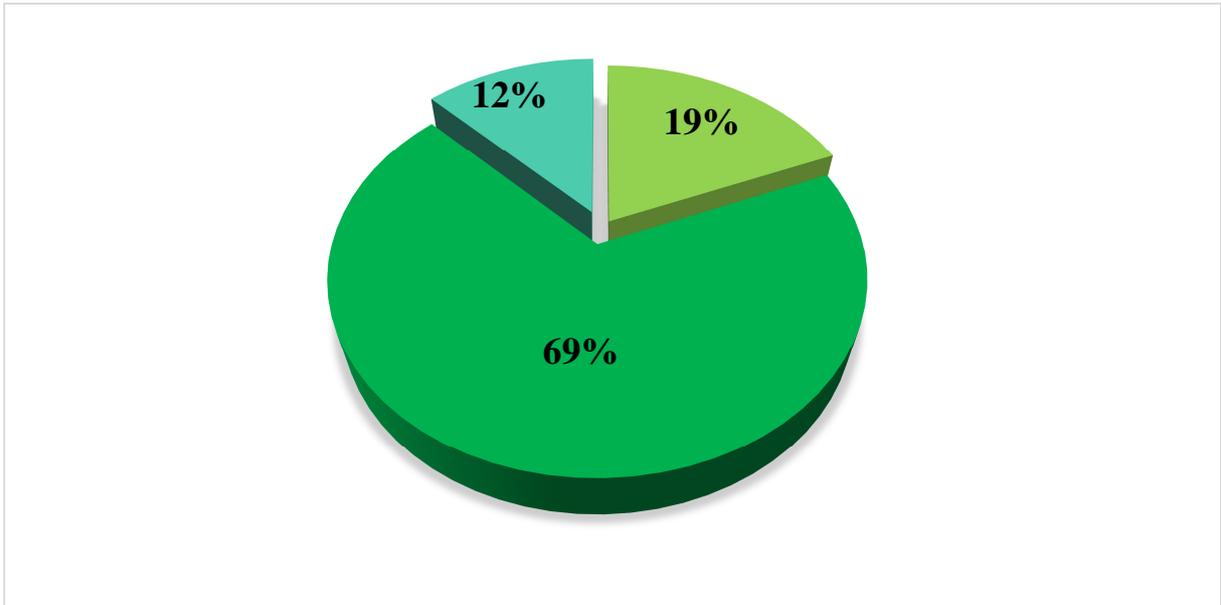


AMBIANCE DE TRAVAIL, MOTIVATION

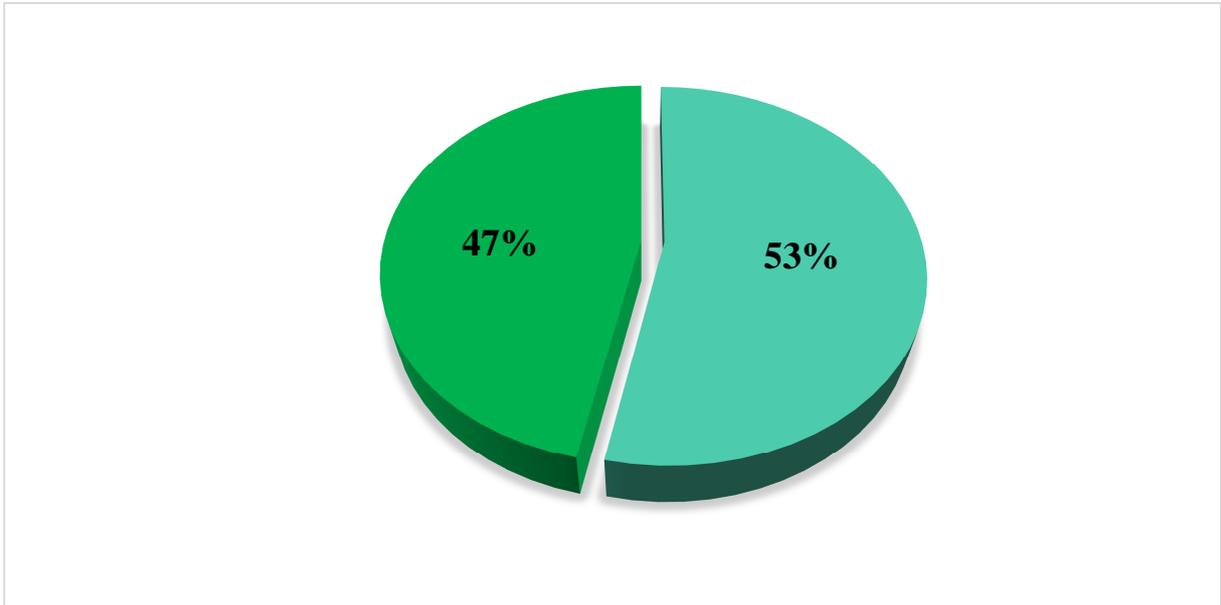
Question 1 : L'ambiance est-elle bonne ?



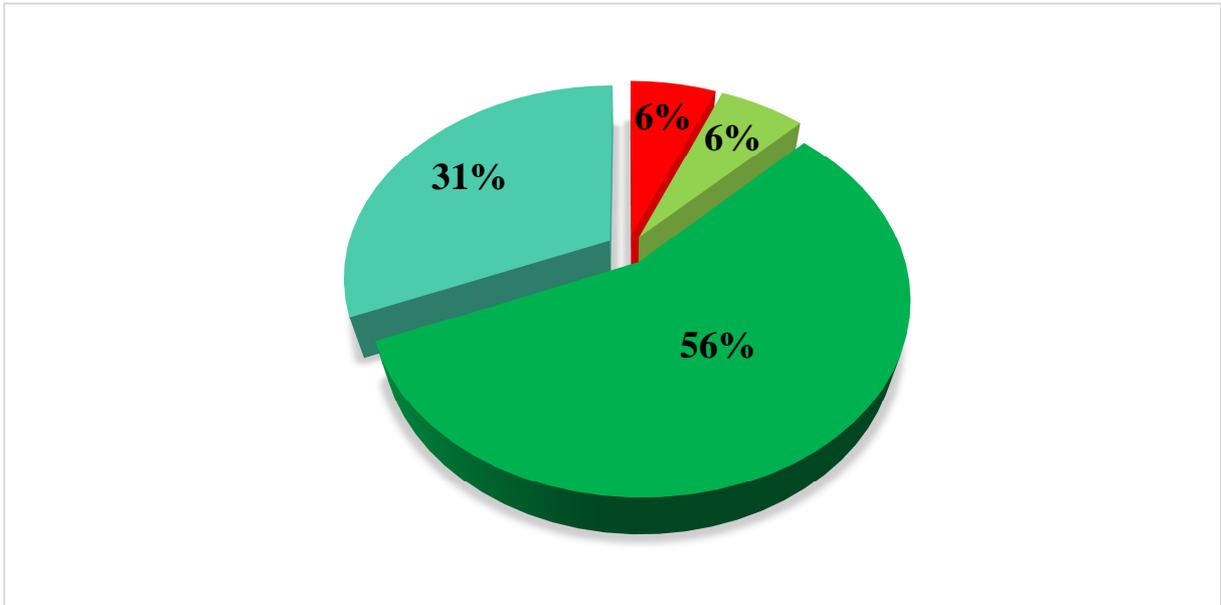
Question 2 : Les personnes avec qui je travaille sont des gens compétents



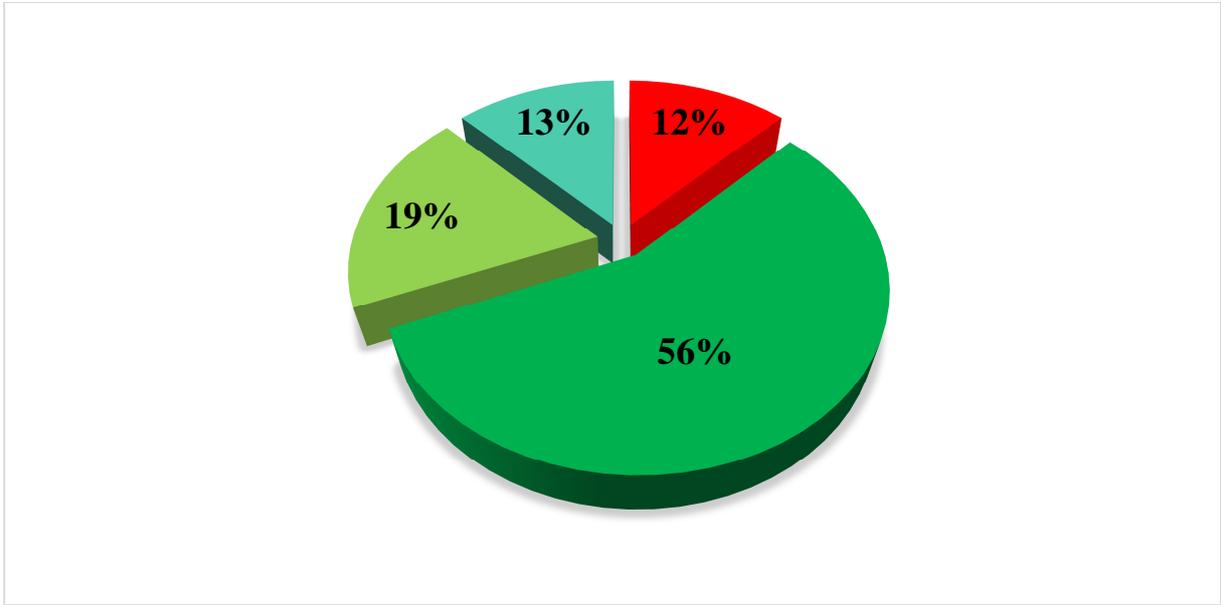
Question 3 : Les personnes avec qui je travaille sont des gens amicaux



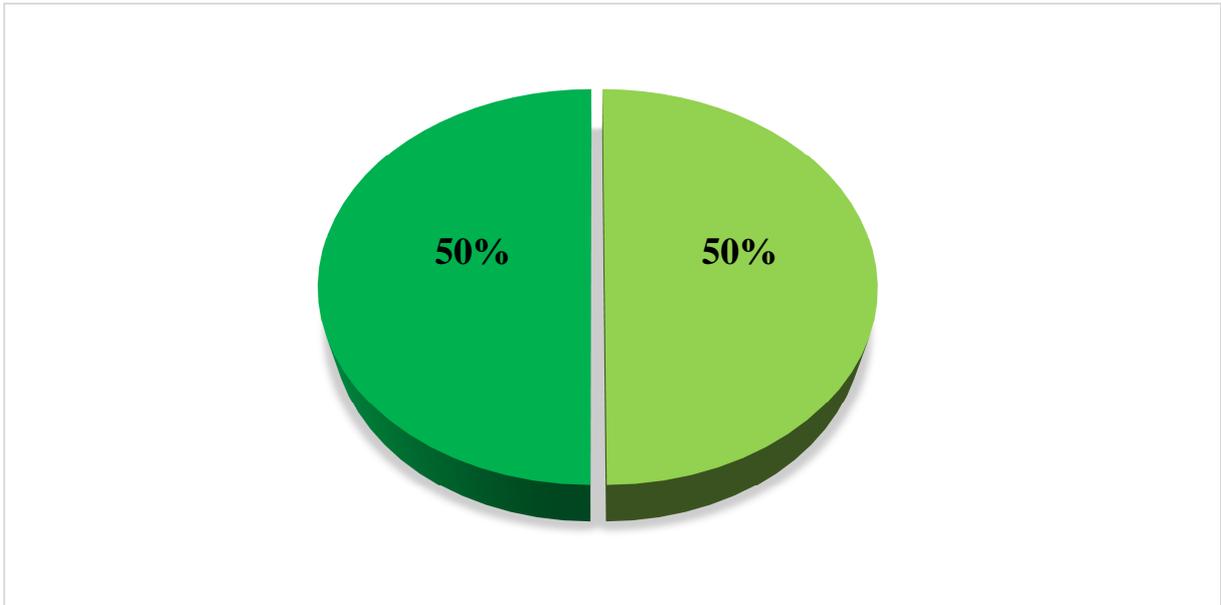
Question 4 : Les personnes avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien



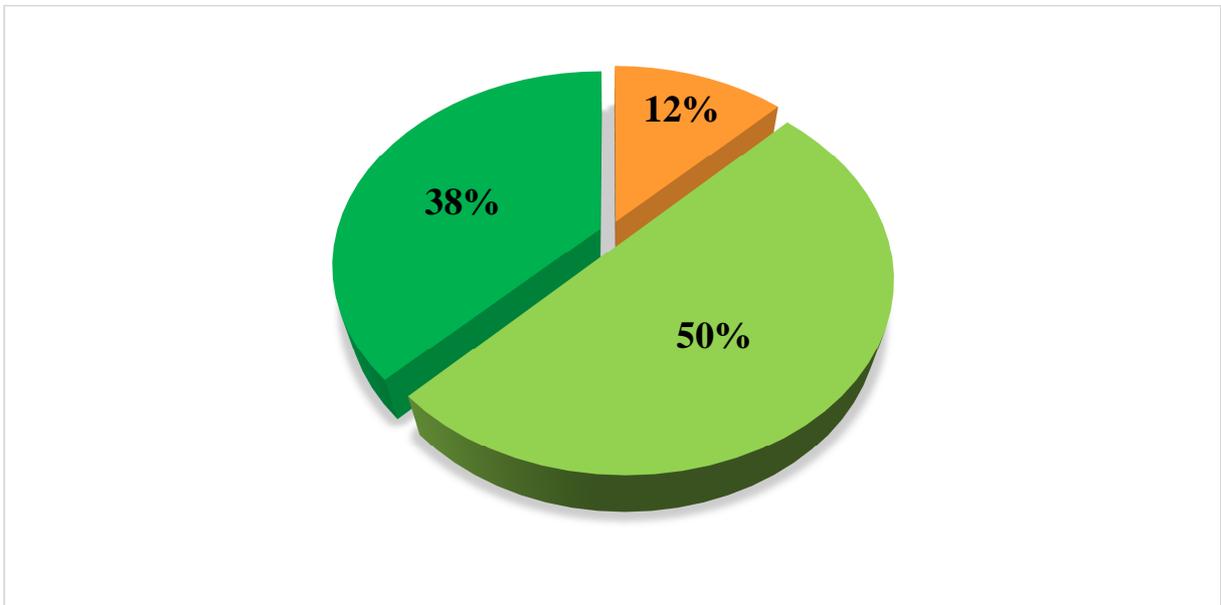
Question 5 : Je dispose d'espaces de paroles où je peux échanger librement avec mes collègues



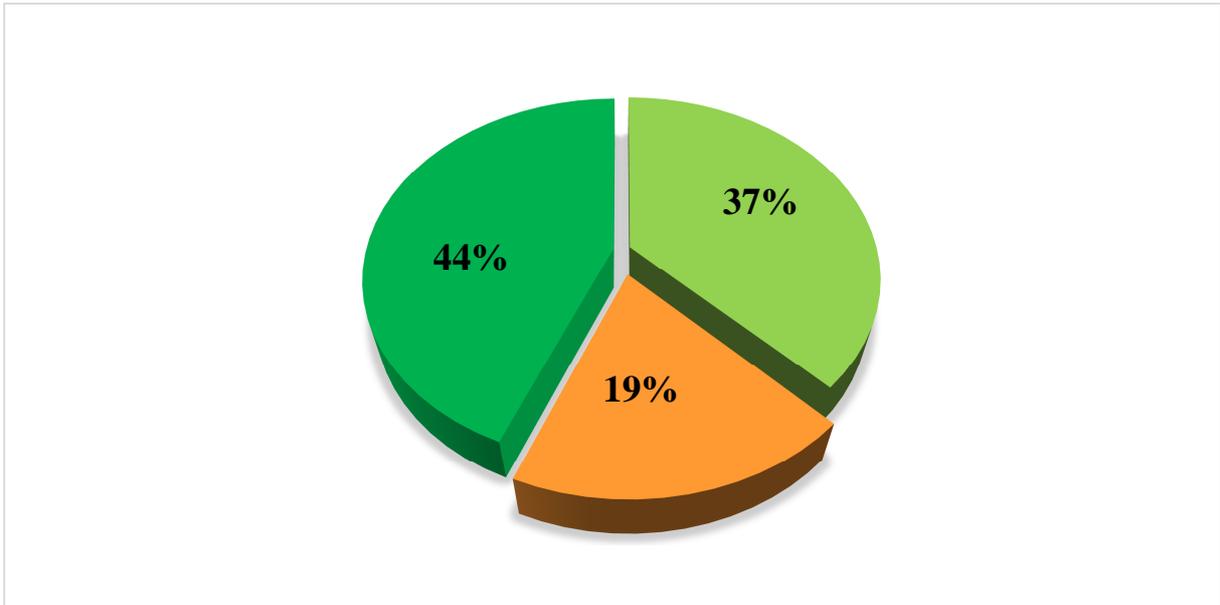
Question 6 : Mon service est attaché à satisfaire les usagers



Question 7 : Je suis fier(e) de travailler dans mon service

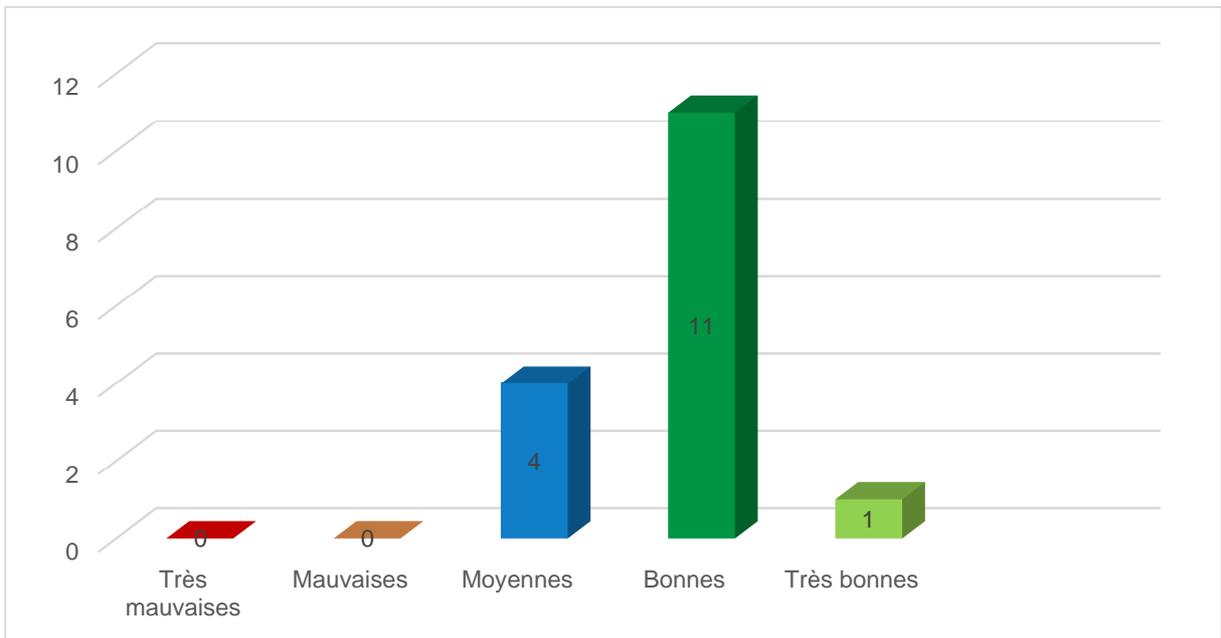


Question 8 : Je suis optimiste sur l'avenir de mon service



QUESTION GÉNÉRALE / SYNTHÈSE

Comment qualifieriez-vous vos conditions de travail ?



3- DISCUSSION

a) Analyse de la méthode

L'enquête réalisée ne peut être représentative de la qualité de vie au travail en SSIAD. Les résultats ne peuvent être généralisés mais ils ont l'avantage d'être propre au service dans lequel j'exerce. Le questionnaire élaboré avait pour but d'établir un diagnostic local pour m'aider à affiner ou à ouvrir des axes d'amélioration.

Je pense que toutes les conditions mises en place pour préserver l'anonymat des salariés ont favorisé le taux de réponse de 100%. Par contre, le choix de questions uniquement à réponse fermée limite l'analyse.

b) Analyse des résultats

Organisation du travail

9 questions balaient cet item.

Sur l'ensemble des questions, on obtient :

82 % de satisfaction contre 18 % d'insatisfaction.

Les points forts :

- On note un degré de satisfaction important concernant la précision des missions confiées sans toutefois une organisation trop rigide puisque l'ensemble des personnes interrogées reconnaissent avoir la possibilité de prendre des décisions. Un cadre sécurisant est donc présent et permet l'épanouissement, la valorisation par l'autonomie.
- La charge de travail est raisonnable et le temps alloué pour chaque usager est suffisant. Les tournées sont doublées pour les cas les plus lourds pris en charge par le service et sont sectorisées de façon à perdre le moins de temps possible sur la route. Le nombre d'usager sur une tournée est variable suivant l'importance des soins et fait l'objet d'une réévaluation régulière.

Les points de vigilance :

Les pourcentages d'insatisfaction les plus élevés concernent les questions abordant stress et routine (44 % respectivement). Ces résultats ne peuvent être imputés au manque

d'information, à la charge de travail ni même au manque de temps puisque ces thèmes obtiennent un pourcentage élevé de satisfaction (94 % ,88 % et 75 %).

- Le stress : rechercher la ou les causes du stress généré par le travail est primordial car il peut vite devenir source de fatigue voir d'épuisement professionnel. La gestion du stress peut faire partie des formations à venir mais il faudra chercher en équipe les solutions pour sécuriser de façon plus satisfaisante leur activité (ex : mise en place de nouveaux protocoles, procédures, télétransmission, développer le travail en binôme...). L'existence de protocole, de plan de soins ...sont confortables et sécurisant pour le soignant mais ne doivent pas freiner la prise d'initiative, l'autonomie.
- Le travail routinier : En tant qu'Infirmière coordinatrice, il m'appartient de faire participer d'avantage l'équipe à la réflexion autour des prises en charge, de les inciter ainsi à se poser des questions et de ne pas se retrouver uniquement dans l'exécution et par conséquent dans la routine. De plus, il s'agit là d'un travail valorisant pour l'aide-soignant(e) qui l'aidera à donner du sens à ses gestes et à se sentir utile.

Management, gestion des ressources humaines

9 questions balaient cet item.

Sur l'ensemble des questions, on obtient :

92 % de satisfaction contre 8 % d'insatisfaction.

Les points forts :

- Le type de management proposé au sein du service permet l'expression des professionnels et favorise la relation d'aide dispensée par la hiérarchie.
- La communication (informer, expliquer) autour des projets est appréciée.
- La mise en place de réunion de service mensuelle favorise les échanges.
- Les formations proposées répondent aux besoins recueillis auprès du personnel.

Les points de vigilance :

19 % d'insatisfaction est le pourcentage le plus important, et, a été obtenu à la question concernant la reconnaissance du travail, devant la conciliation vie professionnelle - vie personnelle et la relation avec sa hiérarchie (12 % respectivement).

Reconnaître le travail de manière appropriée, il ne s'agit pas de féliciter « à tout va » mais d'évaluer les compétences et les pratiques de chacun en les argumentant de façon objective, de discuter autour des difficultés pour trouver des solutions. Reconnaître les points forts et les mettre en avant sera source de valorisation et de bien-être et permettra d'avoir une équipe qui se complète. Les entretiens annuels sont nécessaires mais ne suffisent pas, je pense que je dois consacrer d'avantage de temps aux membres de mon équipe de façon individuelle.

Élément intéressant pour parvenir au sentiment de reconnaissance et d'utilité, la restitution des enquêtes faites auprès des usagers, qui, tous les ans reconnaissent le professionnalisme, la disponibilité, la gentillesse...de leurs soignants.

Ambiance, motivation et bien-être au travail

8 questions balaient cet item.

Sur l'ensemble des questions, on obtient :

74 % de satisfaction contre 26 % d'insatisfaction.

Les points forts :

- Sentiment de fierté de travailler au sein du service
- L'attachement à satisfaire les usagers
- L'optimisme sur l'avenir
- Les compétences identifiées
- L'entre aide effective

Les points de vigilance :

La priorité concerne l'ambiance et la relation entre collègues. Puisqu'il apparaît clairement que la majorité s'apprécie sur le plan professionnel, il serait judicieux de les inciter à

dialoguer d'avantage autour de leur métier. Le but serait de créer du lien autour d'un intérêt commun et ainsi apprendre à mieux se connaître.

Il ne faut pas oublier l'isolement du soignant à domicile qui bien évidemment, ne favorise pas les échanges. Nous avons la possibilité de travailler en binôme pour certaines prises en charge et pour les tournées du soir. Il s'agira de réfléchir à l'organisation pour que ces binômes soient davantage éclectiques.

Ressenti d'ordre général sur les conditions de travail

12 personnes qualifient de bonnes ou de très bonnes leurs conditions de travail soit 75 %.

4 personnes les qualifient de moyennes soit 25 %.

Ce résultat est parfaitement en adéquation avec les différents résultats obtenus précédemment puisqu'il n'apparaît aucune insatisfaction majeure.

CONCLUSION

Ce travail m'a permis de mieux appréhender la notion de la qualité de vie au travail et de mesurer l'état de satisfaction de l'équipe soignante que j'encadre.

L'analyse des réponses me permet de dégager certains leviers à court et à moyen terme pour tenter d'améliorer ce ressenti. A long terme, il sera utile d'en pratiquer l'évaluation.

Je suis très satisfaite des résultats de cette enquête, véritable moteur personnel pour poursuivre le travail quotidien mené depuis deux ans, date de ma prise de fonction d'Infirmière Coordinatrice.

Les conditions de travail sont satisfaisantes et par conséquent favorables pour que les soignants s'inscrivent naturellement dans la culture bienveillante et respectent sans difficultés la charte que nous avons rédigé en équipe.

Je suis convaincue que promouvoir la bienveillance managériale en développant un climat organisationnel et relationnel favorable c'est lutter contre la maltraitance ordinaire envers les bénéficiaires des soins.

Mon rôle d'IDEC prend alors tout son sens dans le processus d'amélioration de la qualité de vie au travail et dans la promotion de la bienveillance auprès de nos usagers.



Je vais mieux
depuis qu'on
travaille mieux !

Moi
aussi !

RAPAPORT

BIBLIOGRAPHIE

L'amélioration de la qualité de vie au travail

http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT

Dossier Services et soins à la personne

https://www.cdc.retraites.fr/portail/IMG/pdf/Bulletin_prevention_Mars2012

Les outils de l'HAS

http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_1766363/fr/qualite-de-vie-au-travail-les-outils-de-la-has

Soignants : quelle qualité de vie au travail ?

<http://www.infirmiers.com/actualites/actualites/quelle-qualite-vie-travail-dans-etablissements-sante.html>

Investiguer la qualité de vie au travail dans le cadre de la certification

http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2014-02/resultat_experimentation_qvt.pdf

Repères : l'organisation au travail

<https://moodle.insa-toulouse.fr/pluginfile.php/4463/mod>

Prévention des risques psychosociaux

<http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS>

Enquête conditions de travail filière soignante

http://www.fed-cfdt-sante-sociaux.org/sites/default/files/enquete_conditions_de_travail



Hirson,

Le 28 Juillet 2015

INFORMATION A TOUT LE PERSONNEL

Dans le cadre du Diplôme Universitaire d'Infirmière Référente d'EHPAD et de SSIAD que je prépare, je réalise un mémoire sur l'amélioration de la qualité de vie au travail qui me semble être un élément incontournable pour promouvoir la bientraitance au sein de notre Service.

Je sollicite votre collaboration par le remplissage d'un questionnaire de satisfaction dont l'objectif est d'établir un « état des lieux » afin d'orienter au plus juste les axes d'amélioration.

Modalités pour permettre l'anonymat :

- Questions à réponses fermées ;
- Une fois le questionnaire rempli, le mettre sous enveloppe cachetée et le déposer dans la boîte prévue à cet effet.

Merci de le remplir avant mon retour de congés soit le 24 août.

Je compte sur votre participation.

Delphine LOREAUX



Enquête de satisfaction auprès des aides-soignant(e)s

A – Organisation du travail :

1. Je connais avec précision les soins que j'ai à effectuer :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

2. Mes tâches sont routinières :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

3. Ma charge de travail est raisonnable :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

4. Les conditions d'hygiène et de sécurité sont satisfaisantes :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

5. Je dispose de suffisamment de matériel :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

6. J'ai la possibilité de prendre des décisions moi-même (dans la limite de mes compétences) :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

7. Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

8. Mon travail me permet de développer mes connaissances et mes compétences :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

9. Mon travail est stressant :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

B – Management, gestion des ressources humaines :

1. Ma hiérarchie se sent concernée par mon bien-être en prenant en compte le mieux possible la conciliation « vie professionnelle et vie personnelle » :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

2. Ma hiérarchie est à l'écoute des remarques :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

3. Je suis à l'aise dans les relations avec ma hiérarchie :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

4. Ma hiérarchie m'aide à mener ma tâche à bien :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

5. J'ai la possibilité de m'exprimer pour améliorer mes pratiques professionnelles :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

6. Mon travail est reconnu de manière appropriée :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

7. Je suis satisfait(e) des formations proposées :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

8. Je suis informé(e) des projets :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

9. Je connais mes droits et mes obligations :

- Tout à fait d'accord Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord Pas du tout d'accord

RÉSUMÉ

La bientraitance, notion évoquée au bénéfice des usagers dans le projet de service du SSIAD dans lequel j'exerce en tant qu'Infirmière Coordinatrice, ne peut se concevoir sans le développement de la bientraitance des professionnels. Mon rôle est de réunir les conditions favorables à la réussite de ce projet.

Après avoir recherché les déterminants principaux, mon travail a été de mesurer, à l'aide d'un questionnaire, la qualité de vie au travail au sein du service pour identifier les points forts et dégager les points de vigilance.

Les résultats de cette enquête vont me permettre de pérenniser les pratiques bénéfiques mais surtout de poursuivre le processus d'amélioration continue des conditions de travail.

Les degrés de satisfaction obtenus sont favorables au développement d'une culture bientraitante auprès de nos bénéficiaires. Attention permanente et réévaluation régulière seront toutefois nécessaires puisque dans l'esprit « gagnant-gagnant », la bientraitance managériale est l'élément indispensable à la promotion de la bientraitance dans les établissements de soins.