



Association nationale  
des cadres de Santé

32<sup>es</sup> JOURNÉES NATIONALES DES CADRES DE  
SANTÉ

## ENTRE ART ET SCIENCE

les compétences innées et/ou acquises  
des cadres de Santé

25 - 26  
NOVEMBRE  
2024



PARC CHANOT • PALAIS DES CONGRÈS • MARSEILLE

MARSEILLE  
CHANOT  
PALAIS DES CONGRÈS & DES EXPOSITIONS



# ATELIER : ACTIVITÉS AFFÉRENTES AUX SOINS - IDENTIFIER LES « INVISIBLES » POUR MIEUX LES TRAITER

Experts RH



Hanin

David

Experts RH



Pierre

Aurélien





## ATELIER : ACTIVITÉS AFFÉRENTES AUX SOINS - IDENTIFIER LES « INVISIBLES » POUR MIEUX LES TRAITER

✋ L'objectif de cet atelier est double :



- **Comprendre et valoriser** ces tâches invisibles
- **Identifier** ces tâches pour mieux les prendre en charge et les reconnaître dans l'organisation du travail







# ATELIER : ACTIVITÉS AFFÉRENTES AUX SOINS - IDENTIFIER LES « INVISIBLES » POUR MIEUX LES TRAITER

👉 Évaluation : QUIZ



## DÉFINITION DES TÂCHES INVISIBLES

### QU'ENTENDONS-NOUS PAR "TÂCHES INVISIBLES" ?

#### DÉFINITION

- Activités **nécessaires à la qualité et la continuité des soins**, mais rarement formellement reconnues ou évaluées
  - Exemples : coordination interdisciplinaire, soutien émotionnel aux patients, gestion des imprévus, tâches administratives non normées...

#### CARACTÉRISTIQUES

- Immatérielles ou **difficiles à quantifier**
- Souvent réalisées en parallèle ou **en dehors des soins directs**
- **Peu visibles** dans les protocoles formels ou les indicateurs de performance

#### CONSÉQUENCES de l'invisibilité :

- charge de travail sous-estimée, reconnaissance limitée



## IMPORTANCE DES TÂCHES INVISIBLES

### POURQUOI LES TÂCHES INVISIBLES SONT-ELLES CRUCIALES ?



#### POUR LA QUALITÉ DES SOINS

- Ces tâches **garantissent la fluidité et la sécurité** du parcours patient (ex. : suivi des dossiers, anticipation des besoins)
- Elles **renforcent la dimension humaine du soin**, en répondant aux besoins non techniques des patients



#### POUR LES PROFESSIONNELS

- Source de **charge mentale et de stress** lorsqu'elles sont ignorées ou non reconnues
- **Impact** sur le bien-être et la satisfaction au travail



#### POUR L'ORGANISATION

- **Souvent ignorées** dans les indicateurs de performance, créant un écart entre les attentes institutionnelles et la réalité du terrain
- Nécessité de **les intégrer dans la gestion** des ressources et la planification des soins





## CAS CONCRETS ET DISCUSSION

### EXEMPLES TIRÉS DU QUOTIDIEN DES CADRES DE SANTÉ



#### GESTION DES CONFLITS ENTRE ÉQUIPES SOIGNANTES

- Quels sont les **impacts** de ces tâches sur votre **organisation actuelle** ?
- Comment rendre ces tâches **plus visibles et les valoriser** ?



#### ACCOMPAGNEMENT ET ÉCOUTE DES FAMILLES

- Quels sont les **impacts** de ces tâches sur votre **organisation actuelle** ?
- Quelle organisation mettre en place afin de **satisfaire le patient et ses proches**, en atténuant la désorganisation ?



IDENTIFIER LES TÂCHES INVISIBLES  
COMMENT RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE ?

APPROCHES ET OUTILS POUR REPÉRER LES TÂCHES INVISIBLES  
DANS LES SOINS

- Les tâches invisibles sont nombreuses, mais il existe des méthodes pour les révéler et mieux les intégrer dans l'organisation des soins
- Objectif : présenter les stratégies d'identification et les indicateurs clés pour mieux comprendre l'ampleur et l'impact de ces tâches





## MÉTHODES D'IDENTIFICATION DES TÂCHES INVISIBLES

### AUDITS INTERNES ET OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

- **Observer les pratiques** quotidiennes pour repérer les activités non répertoriées
- **Organiser des audits réguliers** ciblant les **situations à risque** (ex. : services de soins intensifs, urgences)

### ENQUÊTES ET ENTRETIENS AVEC LE PERSONNEL

- **Recueillir les perceptions** des soignants sur les tâches qu'ils estiment peu valorisées
- **Utiliser des groupes de discussion** pour identifier des thèmes récurrents

### ANALYSE DES FLUX DE TRAVAIL ET DES DESCRIPTIONS DE POSTES

- **Comparer les tâches** effectivement réalisées avec celles prévues dans la fiche de poste
- **Repérer les écarts** et les activités supplémentaires



## FOCUS SUR LES AUDITS INTERNES

### METTRE EN PLACE DES AUDITS INTERNES

#### OBJECTIFS DE L'AUDIT

- **Identifier les tâches invisibles** qui échappent aux systèmes formels de suivi
- **Évaluer leur impact** sur la qualité des soins et le bien-être des équipes

#### MISE EN ŒUVRE

- **Planification des observations** en situations réelles (auprès des équipes soignantes)
- Utilisation de **grilles d'observation spécifiques** pour recueillir des données pertinentes
- **Retour d'expérience** et réajustement des processus

#### EXEMPLES D'AUDIT

- **Étude de la charge mentale** lors des changements de poste
- **Évaluation des activités non soignantes** réalisées par les infirmières



## INDICATEURS DE TÂCHES INVISIBLES

### QUELS INDICATEURS POUR ÉVALUER LES TÂCHES INVISIBLES ?

#### TEMPS CONSACRÉ

- **Estimer la durée** des tâches non formalisées pour évaluer leur poids dans la journée de travail
- **Intégrer le temps** des activités informelles dans la planification des équipes

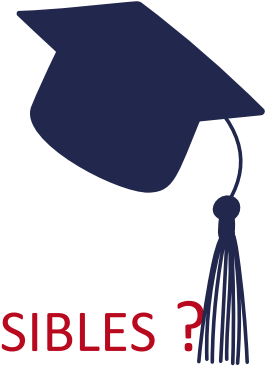
#### RECONNAISSANCE ET VALORISATION

- **Mesurer le manque de reconnaissance** à travers des enquêtes de satisfaction ou des retours d'expérience
- **Examiner les pratiques de feedback** et les opportunités d'évolution professionnelle

#### IMPACT SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

- **Corréler les tâches invisibles avec les indicateurs** de stress, de fatigue ou d'épuisement professionnel
- **Utiliser des indicateurs de bien-être** pour évaluer les effets sur la qualité de vie au travail





DISCUSSION ET MISE EN PRATIQUE

COMMENT VOS ÉQUIPES POURRAIENT-ELLES IDENTIFIER LES TÂCHES INVISIBLES ?

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

- Quelles méthodes d'identification pourraient être adaptées à votre service ?
- Quels indicateurs vous semblent les plus pertinents pour évaluer l'impact de ces tâches ?



TRAITER ET VALORISER LES TÂCHES INVISIBLES

DONNER UNE PLACE AUX TÂCHES INVISIBLES DANS L'ORGANISATION



## AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET VALORISER LES CONTRIBUTIONS CACHÉES

- Après avoir identifié les tâches invisibles, il est essentiel de **les intégrer dans l'organisation du travail** et de **les valoriser pour garantir la satisfaction** et le bien-être des équipes
- Objectifs : **Proposer des stratégies** d'amélioration, de reconnaissance, et de sensibilisation pour mieux prendre en compte ces tâches



## AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

### STRATÉGIES POUR UNE MEILLEURE RÉPARTITION DES TÂCHES

#### REDISTRIBUTION ÉQUITABLE

- **Identifier** les tâches invisibles **les plus chronophages** et **les répartir** de manière plus équilibrée entre les membres de l'équipe
- Mettre en place des **rotations de tâches** pour éviter l'accumulation de certaines activités chez les mêmes soignants

#### INTÉGRATION DANS LES DESCRIPTIONS DE POSTE

- **Revoir les fiches de poste** pour inclure officiellement les tâches invisibles
- **Adapter les évaluations** de performance en tenant compte de ces activités

#### OPTIMISATION DES PROCESSUS

- **Simplifier les processus administratifs** pour réduire les tâches invisibles inutiles
- **Automatiser certaines tâches** (ex. : documentation électronique) pour libérer du temps





## STRATÉGIES DE VALORISATION

### RECONNAÎTRE ET VALORISER LES TÂCHES INVISIBLES

#### SYSTÈMES DE RECONNAISSANCE

- **Créer des récompenses** spécifiques pour les contributions souvent ignorées
- **Intégrer la reconnaissance** des tâches invisibles dans les évaluations de performance, avec des critères spécifiques

#### PROMOUVOIR LA TRANSPARENCE ET LA COMMUNICATION

- **Favoriser les discussions** en équipe sur les tâches invisibles et leur impact sur le travail quotidien
- **Encourager les cadres à valoriser ces tâches** lors des réunions d'équipe et à les mentionner dans les rapports d'activité

#### EXEMPLES CONCRETS DE VALORISATION

- **Afficher publiquement les contributions** de l'équipe à la qualité des soins
- **Témoignages de patients** ou de collègues sur l'impact des tâches invisibles



## FORMATION ET SENSIBILISATION

### FORMER ET SENSIBILISER POUR MIEUX GÉRER LES TÂCHES INVISIBLES

#### FORMATIONS SPÉCIFIQUES

- **Proposer des sessions** sur la gestion du stress, la communication, et la gestion des tâches non formelles
- Inclure la thématique des tâches invisibles dans les parcours de **formation continue**

#### SENSIBILISATION DE L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

- Mettre en place des **campagnes de sensibilisation** sur l'importance des tâches invisibles pour le bon fonctionnement global
- Organiser des **ateliers participatifs** pour que le personnel exprime ses expériences et ses besoins

#### IMPACT ATTENDU

- **Amélioration du bien-être** au travail
- **Meilleure reconnaissance** des efforts fournis par les soignants
- **Renforcement de la cohésion** d'équipe





DISCUSSION ET MISE EN PRATIQUE

VERS UNE ORGANISATION PLUS INCLUSIVE DES TÂCHES INVISIBLES

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

- Quelles stratégies de valorisation seraient les plus adaptées à vos équipes ?
- Quels types de formations seraient les plus bénéfiques pour mieux gérer les tâches invisibles ?



## IMPACT SUR L'ORGANISATION ET LES SOINS

## LES EFFETS POSITIFS DE LA RECONNAISSANCE DES TÂCHES INVISIBLES

### AMÉLIORER L'ORGANISATION DES SOINS POUR UN MEILLEUR SERVICE

- En prenant en compte les tâches invisibles, l'organisation peut en tirer des bénéfices notables, tant pour la qualité des soins que pour le bien-être des soignants
- Objectif : Identifier les bénéfices concrets et présenter des exemples inspirants de structures ayant intégré les tâches invisibles dans leur fonctionnement



## BÉNÉFICES POUR L'ORGANISATION

### AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SOINS

- En reconnaissant et en valorisant les tâches invisibles, on **améliore la fluidité des parcours** de soins et la **satisfaction des patients**
- **Réduction des erreurs** et des événements indésirables grâce à une meilleure prise en compte de l'ensemble des activités

### RÉDUCTION DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL ET DU STRESS

- Une répartition plus équitable des tâches permet **d'alléger la charge mentale** des soignants
- Les soignants se sentent plus reconnus et moins épuisés, ce qui **diminue le risque de burn-out**

### RENFORCEMENT DE LA COHÉSION ET DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

- Encourager la reconnaissance des tâches invisibles favorise un **esprit d'équipe plus solidaire**
- **Renforcer les valeurs** de l'organisation en valorisant les contributions de chacun



## ÉTUDES DE CAS ET EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### EXEMPLES INSPIRANTS ET BONNES PRATIQUES

#### ÉTUDE DE CAS 1 : Centre hospitalier ayant mis en place un système de reconnaissance des tâches invisibles

- Description : Mise en œuvre d'un programme de valorisation des contributions non visibles, basé sur des nominations par les pairs
- Résultats : Amélioration de la satisfaction au travail, réduction de l'absentéisme de 20 %, et augmentation de la qualité perçue par les patients

#### ÉTUDE DE CAS 2 : Clinique spécialisée ayant intégré les tâches invisibles dans les évaluations de performance

- Description : Inclusion de critères liés aux tâches invisibles dans les grilles d'évaluation annuelle des soignants
- Résultats : Meilleure répartition des tâches administratives et amélioration de la gestion des flux de travail

#### BONNES PRATIQUES PARTAGÉES

- **Mettre en place des ateliers de réflexion** sur les tâches invisibles pour identifier les améliorations à apporter
- **Créer des tableaux de bord spécifiques** pour suivre les indicateurs liés aux tâches invisibles







## DISCUSSION ET PERSPECTIVES

### COMMENT APPLIQUER CES BONNES PRATIQUES DANS VOTRE ORGANISATION ?

#### QUESTIONS DE RÉFLEXION

- Quels bénéfices attendez-vous d'une meilleure prise en compte des tâches invisibles ?
- Comment les études de cas présentées peuvent-elles inspirer votre structure ?

#### PROCHAINES ÉTAPES

- **Identifier les opportunités** d'intégration des tâches invisibles dans les pratiques actuelles
- **Élaborer un plan d'action** pour adapter les bonnes pratiques à vos équipes

- Et n'oubliez pas de partager ces bonnes pratiques

[Plateforme des Bonnes Pratiques Organisationnelle \(anap.fr\)](https://anap.fr)





### 1. Comment définiriez-vous les activités afférentes aux soins ?

- Les tâches non visibles qui contribuent au soin global du patient

### 2. Pourquoi est-il important de reconnaître les tâches invisibles ?

- Pour améliorer la qualité des soins et le bien-être des soignants

### 3. Quelles méthodes peuvent être utilisées pour identifier les tâches invisibles dans les soins ?

- Analyser l'activité, organiser des audits et des entretiens avec le personnel

### 4. Quels sont les signes qui permettent de détecter une tâche invisible ?

- Une tâche qui n'est pas mentionnée dans les descriptions de poste et prend du temps

### 5. Quelles sont les stratégies possibles pour valoriser les tâches invisibles dans les soins ?

- Les intégrer dans les descriptions de poste, les redistribuer équitablement, et mettre en place des systèmes de reconnaissance
- Externaliser une partie des tâches invisibles pour diminuer la charge des soignants



## CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES

Les tâches invisibles sont **essentiels pour la qualité des soins** et le bien-être des soignants

Les méthodes d'identification permettent de **révéler** ces **activités** souvent **méconnues**

Les stratégies de valorisation **améliorent les conditions de travail**, renforcent la **cohésion d'équipe** et optimisent **l'organisation**

Les bonnes pratiques et exemples présentés démontrent qu'il est possible **d'intégrer ces tâches dans la gestion quotidienne**

Faites de la **reconnaissance des tâches invisibles** un projet d'équipe

**Impliquez vos collaborateurs** dans l'identification et la valorisation de ces tâches

**Adaptez les outils et les méthodes** à votre structure pour pérenniser les bénéfices



EN RECONNAISSANT L'INVISIBLE, NOUS DONNONS  
DU SENS À CE QUI COMPTE VRAIMENT





Association nationale  
des cadres de Santé

MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION !

