Baromètre interne de l'AP-HP

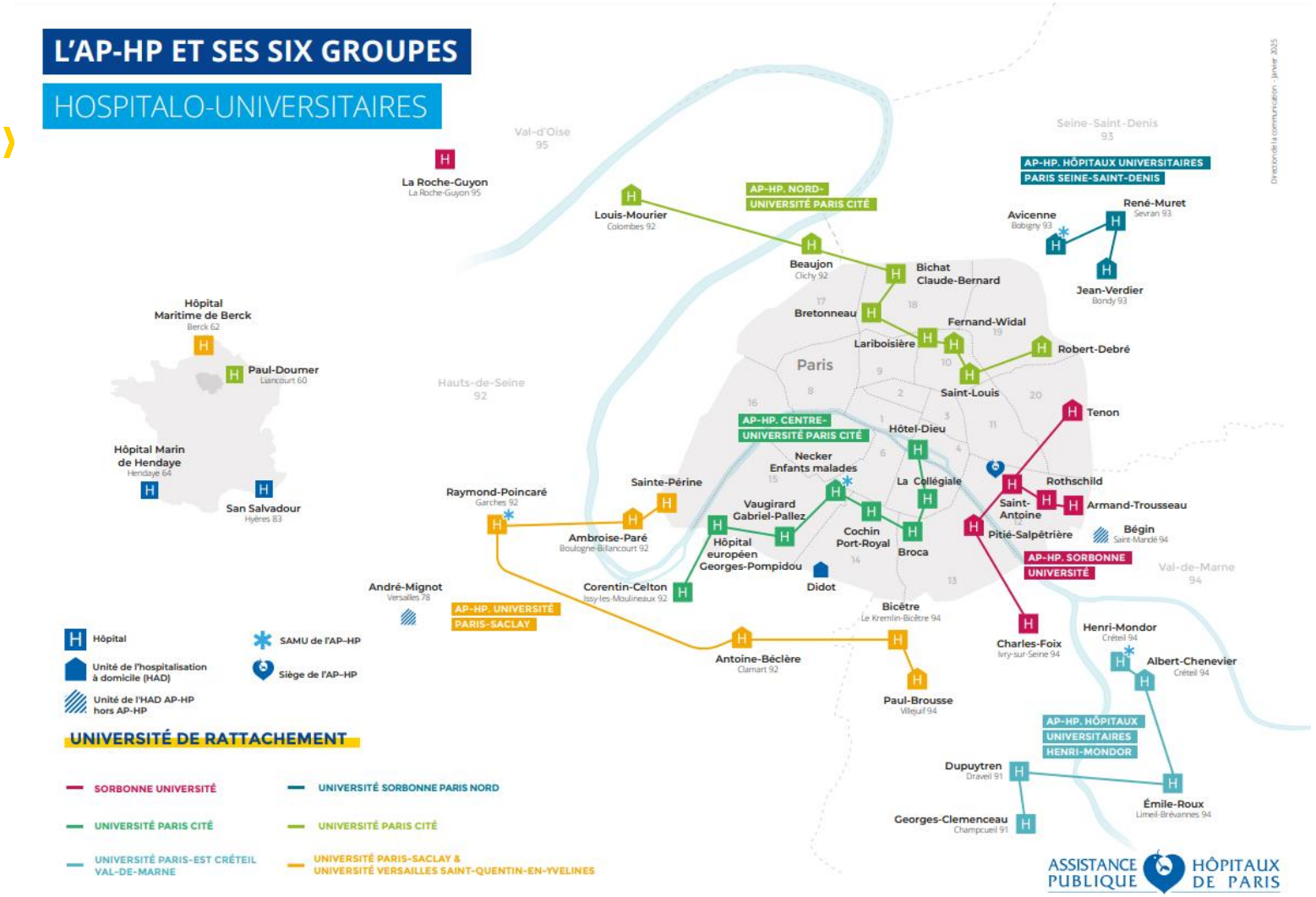
Comment agir sur la satisfaction au travail ?



CIPIQ 30 OCTOBRE 2026

ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Les 38 sites de l'AP-HP



1 Pourquoi un Baromètre interne à l'AP-HP ?



C1 - Interne

Un baromètre pour quoi faire ?



Le déploiement du BSI répond à trois objectifs principaux

- Se doter d'un outil d'écoute et de mesure permettant de recueillir la perception des professionnels sur toutes les dimensions de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), susceptibles d'influencer leur satisfaction, leur bien-être au travail et leur engagement
- Identifier les priorités et les leviers d'action susceptibles de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.
- Construire une vision globale et partagée de la QVCT à l'échelle de l'institution, tout en permettant une analyse plus fine aux niveaux des 6 groupes hospitalo-universitaires (GHU), des 80 départements médico-universitaires (DMU), des 800 services et des filières métiers.

Un outil récent

L'AP-HP propose un baromètre interne depuis 2023. La prochaine édition, prévue en janvier 2027, sera la 4ème.

Ce rendez-vous est proposé chaque année à l'ensemble des professionnels de l'AP-HP, toutes filières métiers confondues :

- Tous les professionnels avec 2 mois d'ancienneté minimum à l'AP-HP
- présents au moment de l'enquête
- quel que soit leur statut : stagiaires FP, titulaires, contractuels, apprentis, internes

La genèse du baromètre : le plan 30 leviers pour agir ensemble

En 2023, les hôpitaux publics et l'AP-HP en particulier, sont confrontés à une crise des vocations et une fuite de compétences paramédicales entamées en 2021 après la crise COVID : - 2200 ETP IDE/PUER par rapport à avant crise.

Un plan urgent issu d'une très large concertation, autour de 30 leviers pour attirer et fidéliser les professionnels : 16 relèvent des RH et intègrent la QVCT comme enjeu d'attractivité et de performance.

Comment donner plus de place aux collaborateurs dans la conception et l'ajustement du travail ?

Comment concilier l'amélioration des conditions de travail et l'objectif de performance de l'institution ?

Comment restaurer le rôle central de l'encadrement et des managers ?

Comment renforcer le collectif et en particulier le binôme cadres de santé/chef de service ?

….

C'est l'action conjuguée sur les différents leviers qui a permis d'infléchir la tendance.

En septembre 2026, l'AP-HP a reconstitué et même dépassé les effectifs IDE 2019 soit +2200 ETP en 3 ans.

Etude comparative IGAS 2025 sur les pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France (Allemagne, Irlande, Italie, Suède)

4 constats principaux

- **Loin d'être dispersés et hétérogènes selon les pays, les secteurs d'activité ou la taille des organisations, les principes d'un management de qualité sont très convergents : un fort degré de participation des travailleurs, une autonomie soutenue par la hiérarchie et la reconnaissance du travail accompli.**

- **La qualité des pratiques managériales produit des effets non négligeables sur la performance des entreprises, quoique difficiles à mesurer, alors qu'elle détermine de façon plus directe la santé des salariés, la qualité de l'emploi et la qualité du travail.**

- **En France, les pratiques managériales apparaissent plus verticales et plus hiérarchiques que chez ses voisins européens, la reconnaissance au travail y est plus faible et la formation des managers plus académique.**

- **Aucun des cinq pays étudiés ne dispose d'une politique publique du management. Toutefois, les leviers qui déterminent les conditions du management, comme le recours au dialogue professionnel, l'environnement de travail et le dialogue social, sont plus ou moins utilisés selon les pays.**

Pour aller plus loin
https://igas.gouv.fr/pratiques-manageriales-dans-les-entreprises-et-politiques-sociales-en-france-les-enseignements-dune-comparaison-internationale-allemagne-irlande-italie-suede-et-de-la-recherche-0

Un dispositif évolutif et adaptable



1ère édition 2023 : Construire et déployer la démarche

Les enseignements de la 1ère édition :

- **une étape fondatrice, avec deux objectifs prioritaires : concevoir un questionnaire structuré et installer la démarche au sein de l'institution.**
- **un important travail de structuration de la démarche avec la gouvernance, les DRH, le prestataire et de communication auprès des professionnels.**

Le taux de participation s'est établi à 22 % des professionnels.

Un corpus de 72 questions autour de 8 thématiques

- **La satisfaction générale et le quotidien de travail**
- **La cohésion des équipes**
- **Les relations avec l'encadrement et le vécu des encadrants**
- **L'organisation du travail**
- **Le développement des compétences et les possibilités d'évolution**
- **La perception de l'égalité professionnelle**
- **La circulation de l'information**
- **L'engagement et la fierté d'appartenance**

Un dispositif évolutif et adaptable



2ème et 3ème éditions : Enrichir le questionnaire et renforcer l'appropriation des résultats

- **Mieux prendre en compte les préoccupations des professionnels** : Nouvelles thématiques intégrées (violences, la santé des femmes, Espaces de dialogue sur le travail (EDT) dès la 2ème édition, la santé mentale des professionnels lors de la 3ème), en fonction de l'actualité de l'AP-HP afin de recueillir des retours utiles pour alimenter les plans d'action de la DRH.
- **Mieux mobiliser les gouvernances et les acteurs locaux (DRH, cadres de proximité,…)** pour renforcer la confiance des professionnels et l'appropriation de la démarche : en amont (plan de com), pendant (aller-vers) et après l'enquête.
- **Améliorer la lisibilité et l'opérationnalité des résultats** : travail de fond avec le prestataire sur la granularité des rapports d'analyse et phase de restitution des résultats lors de temps d'échange, du Directoire jusqu'aux services, sont particulièrement importants pour in fine faciliter l'élaboration de plans d'action adaptés aux réalités du terrain.

Les 3 indicateurs composites

Dès la 1ère édition, **3 indicateurs composites** ont été construits afin de faciliter l'analyse et l'appropriation des résultats :

- Un indicateur d'engagement ;
- Un indicateur de qualité de vie et des conditions de travail ;
- Un indicateur portant sur l'esprit d'équipe et le management.

Ces évolutions ont accompagné une forte progression de la participation, qui a atteint 41 % lors des 2ème et 3ème éditions soit **37 838 professionnels**

Un outil de mesure de l'efficacité des politiques



Une politique institutionnelle volontariste en matière de QVCT

- ✓ **Les espaces de dialogue sur le travail (EDT) pour parler des problèmes concrets du quotidien et trouver collectivement des réponses adaptées : près de 60% services formés à leur animation. D'ici 2027, objectif de former les 100% des services et déploiement spécifique des EDT Blocs opératoires et EDT Cadres.**

- ✓ **La formation à la qualité relationnelle au travail (QRT) auprès de 100% des cadres de nuit et déploiement en cours pour tous les cadres pour prévenir et favoriser la résolution des conflits relationnels, améliorer la coopération au sein des équipes**

- ✓ **Le dispositif central de signalement des violences au travail permet d'analyser et de traiter les situations de VT ou VSS remontés par les agents (+200% de signalements en 2 ans)**

- ✓ **La santé au travail :**
- **la santé mentale : formation 1ers secours en santé mentale PSSM (2j), la régulation de la charge émotionnelle, la supervision**
- **La santé des femmes**
- **Cancer et travail**

- ✓ **Les dispositifs d'accompagnement managérial : coaching individuel ou collectif, CODEV, Ecole du management y compris pour les médecins, binôme managérial chef de service-cadre de santé…**

Les défis à relever pour les prochaines éditions



Les défis de la 4ème édition 2027 du baromètre

- **Faire du baromètre un véritable outil de pilotage, d'aide à la décision pour les GHU au service d'une politique de prévention plus ciblée et mieux adaptée aux réalités locales:** Exploiter les résultats du baromètre afin de mieux identifier, à l'échelle des services, les situations nécessitant une attention particulière en matière de risques psychosociaux (RPS) avec trois niveaux de vigilance.

Des plans d'action RPS

Vert : niveau de risque « faible » = maintien des mesures de prévention déjà mises en œuvre

Orange : présence de signaux faibles nécessitant une analyse complémentaire sur le terrain avec les acteurs locaux

Rouge : niveau de vigilance élevé justifiant la mise en place rapide de mesures d'accompagnement adaptées

➔ **Un nouvel indicateur** « Organisation et soutien social » permettant d'établir une cartographie des priorités pour mieux cibler les besoins d'accompagnement

Les défis à relever pour les prochaines éditions



Les défis de la 4ème édition 2027 du baromètre

- **Transformer les résultats en plans d'action concrets et collectifs adaptés à chaque service :** Support de dialogue au sein des équipes pour adapter les plans d'actions, en suivre la mise en œuvre et en mesurer les effets dans la durée.

Cette démarche est essentielle pour rendre visible l'utilité du baromètre et donner aux professionnels des raisons concrètes de participer aux prochaines éditions.

Plusieurs leviers

- **Faciliter l'accès aux résultats :** permettre à l'ensemble des encadrants d'accéder aux résultats correspondant à leur périmètre.
- **Accompagner les professionnels dans la prise en main des outils :** proposer des webinaires et des tutoriels pas à pas pour faciliter la consultation et l'interprétation des résultats.
- **Simplifier la restitution et le partage des résultats :** mettre à disposition des supports prêts à l'emploi (PowerPoint, affiches…),
- **Soutenir le passage à l'action :** encourager les temps d'échange collectifs et accompagner les services dans la définition, le suivi et l'évaluation de leurs plans d'action.
- **Communiquer et valoriser les plans d'actions mis en œuvre et les évolutions marquantes**

Des supports à destination des encadrants



Baromètre interne : restituer les résultats et construire un plan d'action

Publié le 26/03/2026 - Mis à jour le 13/04/2026

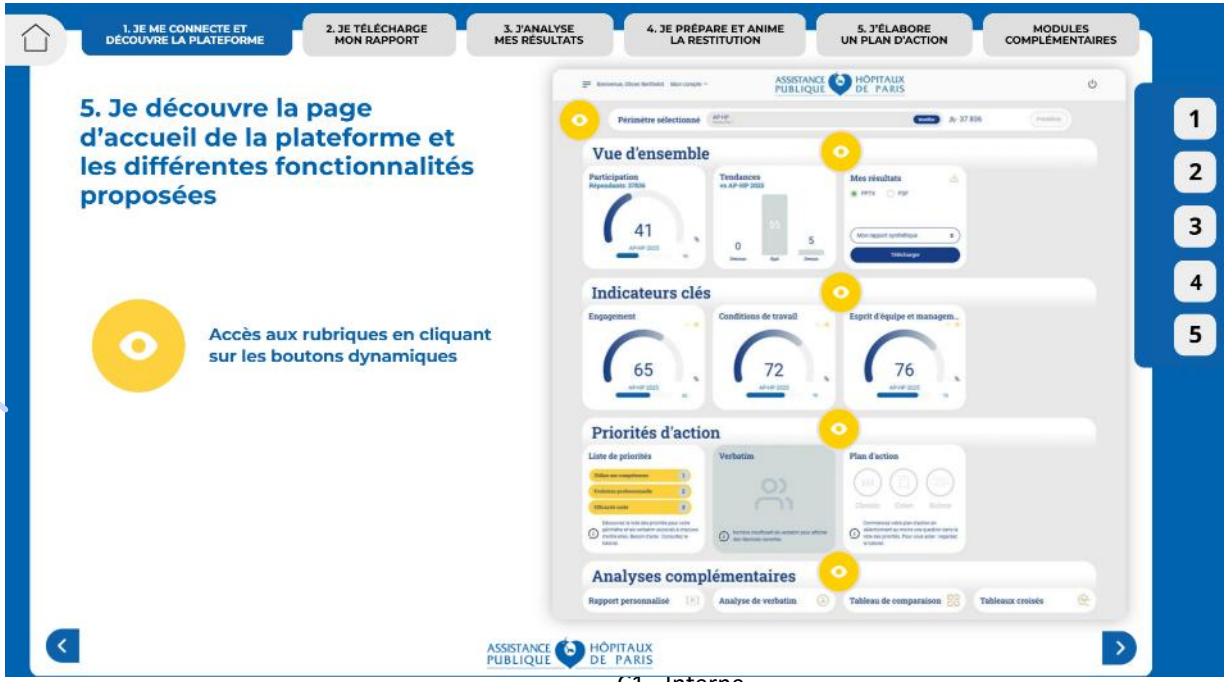
En tant qu'encadrants de services de soins et hors soins, votre rôle est capital pour partager les résultats du baromètre interne dans vos services et travailler sur des axes d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) avec vos équipes.

Tous les professionnels qui encadrent ont à leur disposition les résultats concernant leur équipe, à condition qu'un minimum de sept répondants ait été atteint.
Organiser des échanges au sein de vos équipes pour partager les résultats, les enseignements et élaborer un plan d'action à mettre en œuvre, est un moment privilégié pour réaffirmer votre rôle d'écoute, renforcer la confiance et votre position dans la conduite de changements adaptés aux besoins spécifiques de vos équipes.

Une page intranet dédiée

+ un article dans **RH en actions**

Un tutoriel de prise en main de la plateforme



Une stabilisation du questionnaire



En 2026 : Un questionnaire simplifié, plus fluide

84 questions au global dont :

- **54 pour tout profil de répondant**, dont :
- **7 questions de profil**
- 5 questions sur la santé mentale
- 53 fermées (obligatoires)
- 1 ouverte (non obligatoire)

- **21 conditionnelles** (selon la / les réponses précédentes), dont :
- 19 fermées (obligatoires)
- 2 ouvertes (non obligatoires)

- **9 spécifiques à des GHU / PIC**, toutes obligatoires et fermées

➔Questionnaire plus fluide selon les retours

En 2027 : stabiliser le nombre de questions et préciser certaines

- **Retirer certaines questions de « profil »** en s'appuyant davantage sur les données du SIRH

- **Identifier les questions "redondantes"** dont la formulation et le taux de réponse sont quasi similiaires

- **Questionner celles à visée "diagnostic" qui n'ont pas lieu d'être posées tous les ans**

Les défis à relever pour les prochaines éditions



Le baromètre : Un rendez-vous annuel

Le baromètre interne est en constante évolution (contenu, modalités de communication, fonctionnalités techniques). Il accompagne les transformations de l'institution et s'adapte progressivement aux enjeux et aux attentes des professionnels et des services.

La réussite des prochaines éditions reposera autant sur la qualité des résultats recueillis que sur notre capacité collective à les partager, à les traduire en actions et à en rendre visibles les effets auprès des professionnels.

Les questions de fond

Faut-il maintenir des questions locales ?

Faut-il un BSI annuel: Laisser le temps aux service de s'approprier les résultats et déployer un plan d'action ciblé ?

Comment mesurer l'efficacité des plans d'action ?

Comment s'adapter en fonction des cibles (RPS, internes…) ?

Comment mettre en miroir satisfaction des professionnels et satisfaction des patients : la symétrie des attentions ?

2

Exemple de restitution



C1 - Interne

L’essentiel à retenir (sur 2 items)

en BREF

Les principaux résultats

Une fierté d’appartenance à l’Institution qui progresse cette année encore chez les professionnels de l’AP-HP

Les professionnels de l'AP-HP expriment toujours une grande fierté à travailler avant tout pour leur service mais aussi pour l’Institution.

Aujourd’hui, un professionnel sur deux est confiant en l’avenir de l'AP-HP : ce score progresse de 11 points depuis la première édition (48% aujourd’hui) et s’accompagne d’un niveau de « recommandation employeur » désormais comparable au benchmark externe FPH (60% vs 61% pour la moyenne FPH). Des écarts sont toutefois à relever selon les métiers : les infirmiers spécialisés et le personnel médical restent moins enclins à recommander l'AP-HP que les autres.

La satisfaction au travail des professionnels et l'attachement aux missions s’améliorent aussi en 2026

La satisfaction au travail progresse encore cette année et se rapproche désormais de la moyenne FPH : 8 professionnels sur 10 (80%, vs 78% en 2025 et 76% en 2023) sont globalement satisfaits de leur travail.

L'entraide entre collègues demeure un solide point d’ancrage (89%). En parallèle, **la cohésion entre médecins et paramédicaux** a progressé (76% l’évaluent positivement, +3 points vs 2025), même si les paramédicaux sont un peu plus réservés sur le sujet.
En revanche, le sentiment de cohésion entre les équipes de jour et de nuit reste mitigé malgré une nouvelle progression sur ce point (53% d’avis positifs, soit +8 points vs 2023 et +2 points vs 2025).

C1 - Interne

»3

Indicateurs synthétiques



C1 - Interne

Les trois indicateurs utilisés

Pour faciliter la lecture des résultats, trois indicateurs sont mis à disposition.
Ils regroupent les questions les plus corrélées avec la satisfaction globale des professionnels et leur intention de rester à l'AP-HP :

1 Indicateur conditions de travail
- Sentiment de disposer des moyens nécessaires
- Conciliation vie pro/vie perso
- Sentiment de disposer des informations nécessaires
- Sentiment de disposer du temps nécessaire
- Sentiment de disposer de l'autonomie nécessaire
- Sentiment d'une répartition équitable de la charge de travail

2 Indicateur esprit d'équipe et management
- Sentiment de travailler dans un climat de confiance
- Soutien perçu pour faire face à la charge émotionnelle
- Possibilité de s'exprimer librement
- Confiance dans son manager
- Possibilité de trouver de l'aide auprès de ses collègues

3 Indicateur d'engagement
- Recommandation employeur
- Fierté de travailler pour l'AP-HP
- Reconnaissance par le travail et les efforts
- Possibilité de développer ses compétences
- Confiance dans l'avenir de l'AP-HP

Indicateur Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

La moyenne des indicateurs 1 et 2 constitue l'indicateur "QVCT". **Cet indicateur consolidé est utilisé en slide 17 et dans la suite du rapport dans la vue "mapping »** (slide 27) qui permet de croiser les populations en fonction de cet indicateur QVCT et de l'indicateur d'engagement.

Chaque indicateur correspond à la moyenne du taux de réponses positives ("d'accord" et "tout à fait d'accord") des questions qui le composent.

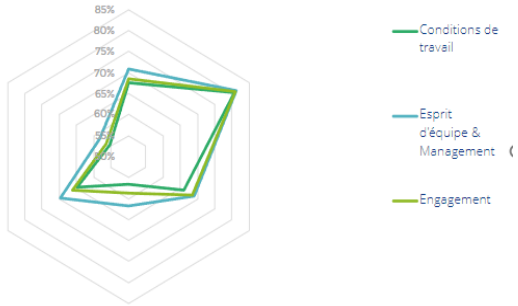
C1 - Interne

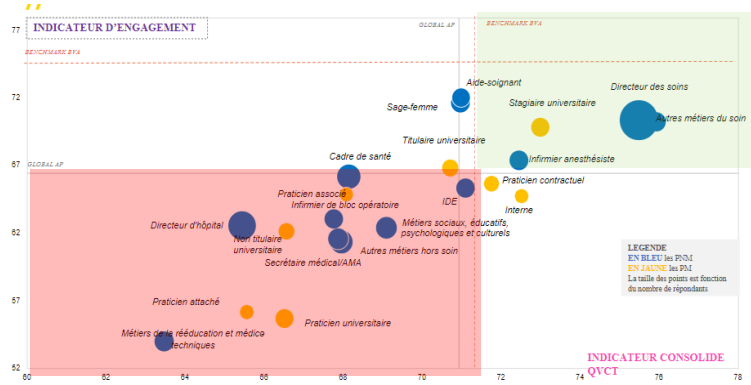
Note de lecture représentation des indicateurs

3 représentations des indicateurs sont disponibles :

Indicateur consolidé « *QVCT* »

	Indicateur Conditions de travail	Indicateur Esprit d'équipe & Management	Indicateur d'Engagement
Global AP-HP	38	95	63
AP-HP Centre Université Paris Cité	63	40	15
AP-HP Hôpitaux universitaires Henri-Mondor	15	16	89
AP-HP Nord Université Paris Cité	89	92	96
AP-HP Université Paris-Saclay	96	58	63
AP-HP Sorbonne Université	58	64	15
AP-HP Hôpitaux universitaires Paris Seine-Saint-Denis	15	89	89
PIC	95	58	63
Siège	40	15	15
DRS	16	89	89
Moyenne	16	16	16
Médiane	16	16	16
Dispersion	22 points	22 points	22 points





La vue "tableau" permet de consulter les résultats des trois indicateurs à différents niveaux de périmètre (GHU, Site, DMU, Discipline...).

La vue "radar" permet de visualiser de manière synthétique les résultats des trois indicateurs, en offrant une représentation graphique des différents périmètres (GHU, Site, DMU, Discipline...).

Plus les résultats s'éloignent du centre du radar, plus ils sont positifs. Plus ils s'approchent du centre, plus ils sont négatifs.

La vue "mapping" permet de **croiser les populations en fonction de l'indicateur consolidé QVCT et de l'indicateur d'engagement.**

Cette représentation offre une perspective globale pour identifier les tendances et différences au sein des différentes populations. **Plus les résultats se situent en haut à droite, plus ils sont positifs. A l'inverse, les résultats en bas à gauche sont les plus négatifs.**

C1 - Interne

Positionnement des GHU sur les principaux indicateurs

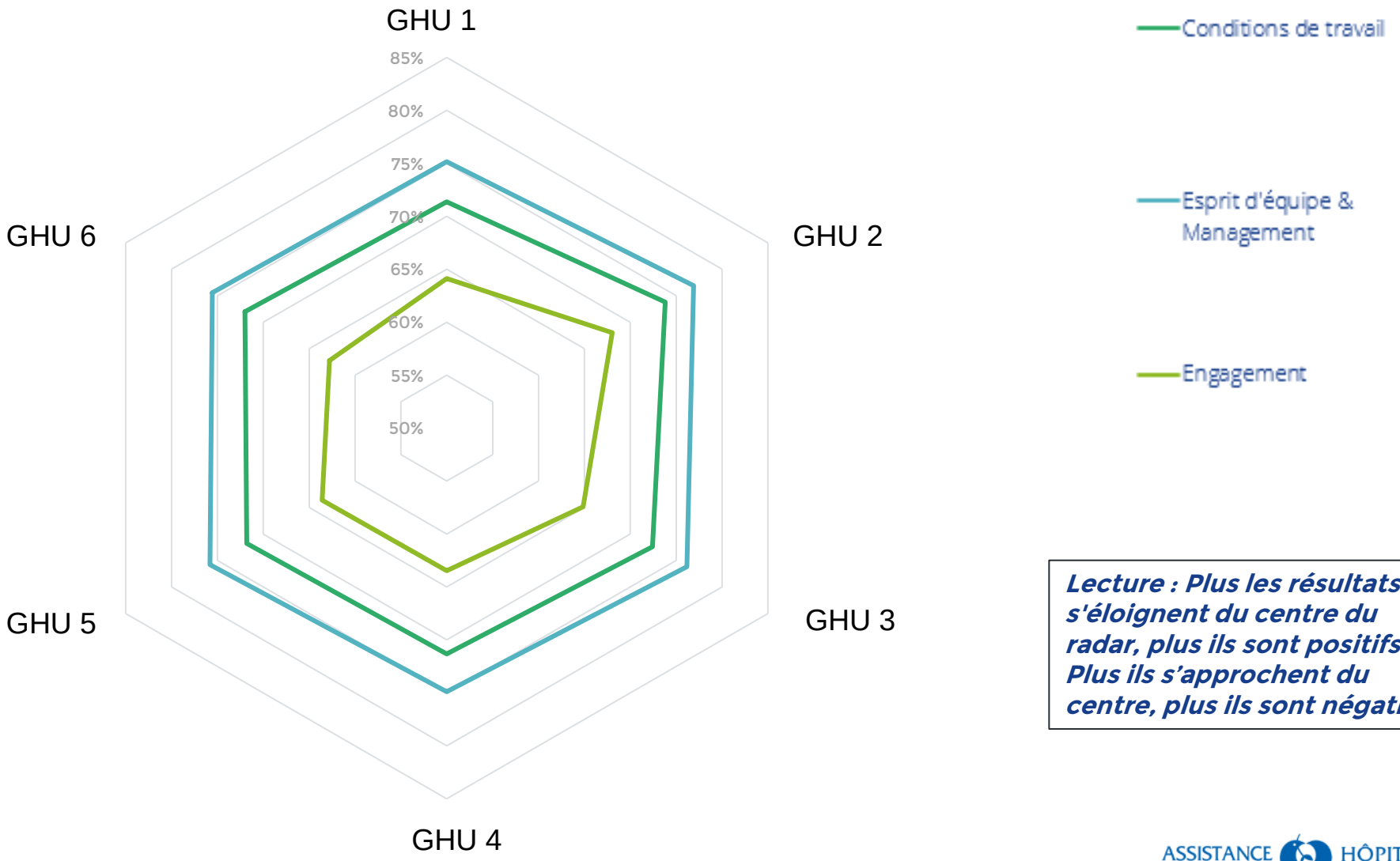
	Indicateur Conditions de travail	Indicateur Esprit d'équipe & Management	Indicateur d'Engagement
Global AP-HP	72 ↗	76	65 ↗
GHU 1	71 ↗	75	64 ↗
GHU 2	72 ↗	76 ↗	65 ↗
GHU 3	71	75	63
GHU 4	72	76	63
GHU 5	72 ↗	76	64 ↗
GHU 6	74	77 ↗	68 ↗
PIC	74	71 ↗	68 ↗

↗ ↘ Evolution significative vs 2025

Score significativement supérieur ou inférieur à la moyenne de l'AP-HP

C1 - Interne

Positionnement des GHU sur les principaux indicateurs



Lecture : Plus les résultats s'éloignent du centre du radar, plus ils sont positifs. Plus ils s'approchent du centre, plus ils sont négatifs.

C1 - Interne

4

Focus sur les métiers à enjeux

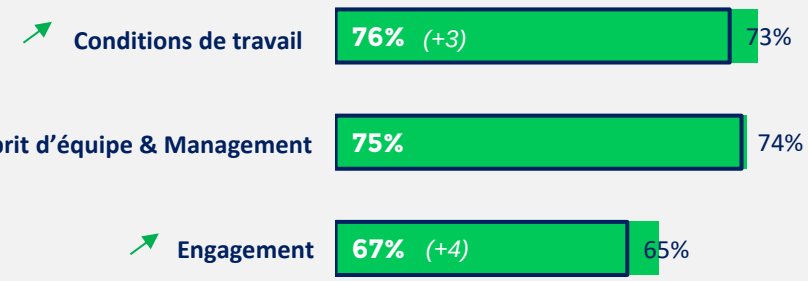


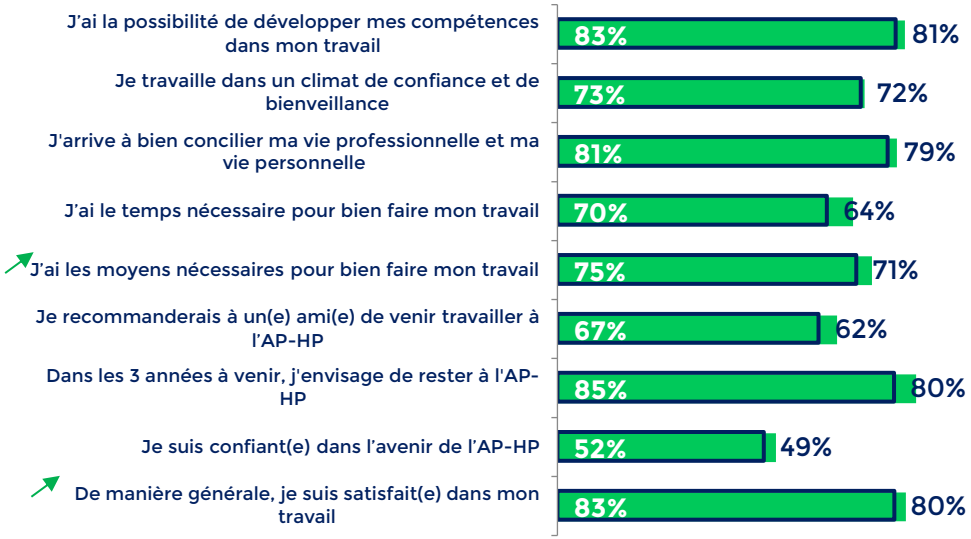
C1 - Interne

FOCUS : Aide-soignant

Focus

Positionnement sur les indicateurs et questions clé





% Positif 2026 AS % Positif 2026 PNM Evolution significative vs 2025

Dans les résultats 2026 du baromètre interne (comme en 2025), les résultats des aides-soignants se distinguent des autres profils soignants par de meilleurs résultats sur tous les principaux indicateurs , et en particulier sur la question des moyens et du temps alloué pour effectuer un travail de qualité.

Les dynamiques par rapport à la campagne précédente

les 5 évolutions les plus positives

De manière générale, j'ai le sentiment que la charge de travail est répartie de manière équitable entre les professionnel(le)s	58% (+6 pts)
J'ai le sentiment d'être reconnu(e) pour mon travail et mes efforts	54% (+5 pts)
De manière générale, je suis satisfait(e) dans mon travail	83% (+5 pts)
Les dysfonctionnements du service sont analysés et traités en équipe	61% (+4 pts)
Globalement, je me sens soutenu(e) pour faire face aux situations de violences auxquelles je peux être exposé(e) dans le cadre de mon travail	60% (+4 pts)

les 2 évolutions les plus négatives

Les réunions de staff permettent de discuter de la prise en charge des patients de manière satisfaisante	62% (-1 pt)
Il y a une bonne cohésion entre collègues	75% (-1 pt)

Points d'attention

20% des AS ont été **confrontés à des violences** (vs 17% en moyenne) dont 63% avec des usagers

71% des AS estiment que les efforts physiques à fournir sont difficiles (vs 55% en moyenne)

C1 - Interne

»5

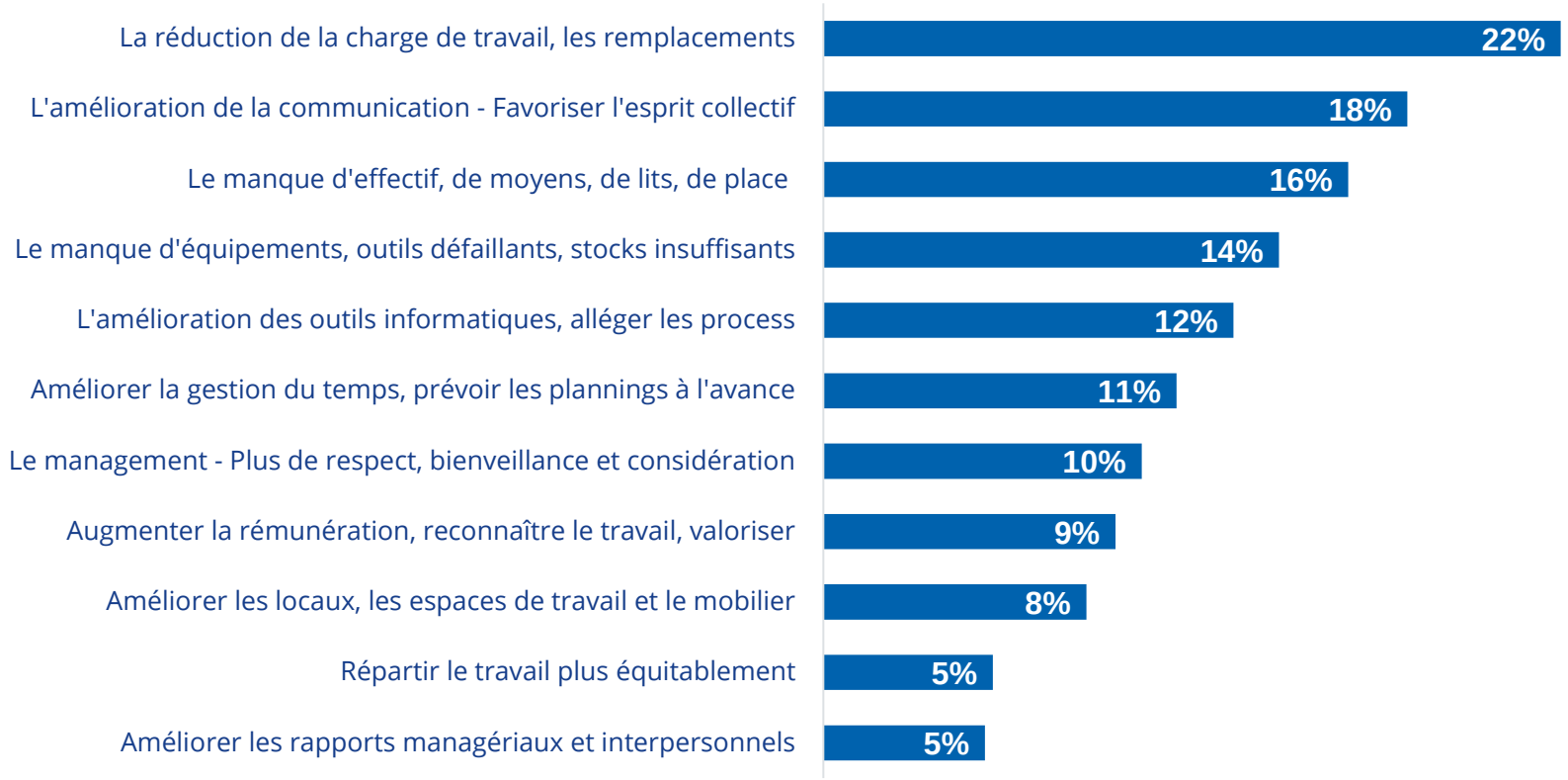
Résultats aux questions ouvertes



Difficultés ou problèmes à traiter en priorité

Question ouverte

Dans mon quotidien de travail, les difficultés ou problèmes que je souhaiterais voir traités en priorité sont* :



*Résultats supérieurs à 100% car plusieurs idées possibles

ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Merci de votre attention

