

FICHES REPÈRES LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



LE COMITÉ QVT, UN ESPACE POUR PILOTER LA DÉMARCHÉ QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

La qualité de vie au travail (QVT) des salariés contribue à la qualité des soins des patients et usagers des établissements de soins. À partir de ce postulat, la Haute Autorité de Santé (HAS) et le réseau Anact-Aract ont entamé en 2013 une réflexion sur les façons de déployer les démarches QVT dans les établissements de santé. En 2016, ils ont créé un dispositif d'accompagnement de 180 structures réunies dans des clusters régionaux afin de valider une méthodologie. Issus de ces expérimentations, un guide et trois premiers outils et méthodes sont mis à disposition des établissements.

L'Aract Auvergne - Rhône-Alpes, qui a accompagné 8 établissements de la filière gériatrique Rhône-Centre, publie 1 guide et 2 fiches repères complémentaires. Ces fiches s'adressent aux structures qui souhaiteraient à leur tour s'engager dans une démarche de Qualité de Vie au Travail.

La QVT : une démarche collective !

La clé d'une démarche QVT efficace ? Mobiliser les professionnels (agents, salariés et directions) d'un établissement autour d'un projet commun qui permette d'améliorer concrètement la façon de travailler et l'efficacité générale (la qualité des soins, le fonctionnement).

Le lancement de la démarche QVT au sein de l'établissement prend comme point de départ la mise en place d'un comité QVT, un espace **paritaire et représentatif des différents métiers/services/activités pour piloter la démarche.**

Le comité QVT est en charge de concevoir la démarche d'amélioration continue de la qualité de vie au travail dans l'établissement. De fait :

- ⊗ il **instruit** la question de la QVT, au sens de l'éclairer pour la définir collectivement, et de lui donner une place dans l'établissement ;
- ⊗ il est **force de propositions auprès des partenaires sociaux, mais aussi de l'encadrement et des salariés** pour les aider à initier des actions concrètes, transformer la façon de travailler dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie au travail et la qualité des prises en charge ;
- ⊗ il est **l'instance de guidage** et la structure ressource de l'amélioration continue de la QVT.

C'est un lieu :

- ⊗ **de prise en compte et de mise en cohérence des enjeux** opérationnels et stratégiques liés à la QVT,
- ⊗ **de construction** collective d'une démarche QVT puis du plan d'action d'amélioration adapté aux enjeux de l'établissement,
- ⊗ **d'animation** de cette démarche afin qu'elle mobilise tous les acteurs dans la durée.

REPÈRE 1

LES ENJEUX D'UN COMITÉ QVT

Le comité QVT est un lieu d'échanges entre tous les niveaux hiérarchiques de l'établissement (terrain, encadrement, direction) afin de faire émerger des propositions d'amélioration du fonctionnement.

Ses travaux permettent à chacun :

- ⊗ de mieux connaître le travail de ses collègues ;
- ⊗ de mieux appréhender le rôle et les besoins des autres professionnels de l'établissement ;
- ⊗ d'envisager de nouvelles manières de fonctionner ensemble.

C'est à ce titre **un lieu d'apprentissage** pour se parler du travail ainsi qu'un lieu d'élaboration d'une culture commune interne sur la QVT.

ILS L'ONT FAIT !

« Cela permet de respecter le travail de chacun, d'écouter les personnes qui sont au contact quotidien des patients, et de remettre du collectif dans le travail » (DRH)

« Aujourd'hui, dans l'hôpital, la représentativité des métiers et des services est systématiquement interrogée. Ce que nous ne faisons pas avant. » (Cadre de santé)

« C'est important d'avoir un lieu pour pouvoir échanger et exprimer ce que représente pour nous un travail de qualité et les conditions dans lesquelles nous pouvons le faire » (Agent de Service Hospitalier)

« Pour le CHSCT et les représentants du personnel en général, il nous semblait normal et de notre rôle de s'investir dans ce projet, nous sommes 2 à avoir intégré le Comité QVT, un médecin et moi même qui suis Aide Soignante. Nous sommes très impliqués dans la démarche d'amélioration des conditions de travail et cette démarche était donc la suite logique de notre action » (Aide soignante, membre du CHSCT)

REPÈRE 2

LE RÔLE DU COMITE QVT

Concevoir la démarche QVT

- ⊗ Le comité QVT peut démarrer ses travaux par un temps de **définition de la QVT et de partage des enjeux**. Il s'agit, à partir des points de vue de ses membres, d'échanger, débattre, faire émerger une vision commune de la QVT. Il s'agit également de repérer les enjeux qui poussent l'établissement à passer à l'action. Deux questions guident cette étape : qu'entendons-nous collectivement par QVT ? Qu'est-ce qui nous « pousse » à vouloir l'améliorer ?
- ⊗ Il organise la démarche (étapes, objectifs, planning, moyens...).

ILS L'ONT FAIT !

« Le rôle du comité QVT c'est de mettre en musique et d'être garant de la démarche QVT, il coordonne et compile également les travaux, il propose des outils, mais il est aussi garant de la transparence et de la communication autour de la démarche, c'est le chef d'orchestre ! » (Direction)

Réaliser un état des lieux QVT

- ⊗ Le comité QVT réalise l'inventaire des actions/pratiques QVT ressources de l'établissement pour les salariés et se dote ainsi d'un outil de suivi de la démarche qui sera réactualisé selon un rythme à définir, annuel ou pluriannuel.
- ⊗ À partir du travail d'inventaire, il débat, il hiérarchise, il priorise et fait émerger les voies de progrès pour aboutir à un plan d'amélioration de la QVT.

Expérimenter et déployer la démarche QVT

Le comité QVT est en charge de la mise en oeuvre des actions prévues avec les acteurs concernés, de leur évaluation et des éventuels ajustements à prévoir.

⊕ UN PILOTE DE LA DÉMARCHE : POURQUOI FAIRE?

**Il est primordial de se doter d'un pilote. Il sera le moteur de la démarche QVT !
À ce titre :**

Il anime les débats, échanges et discussions.

Il est en mesure de faire la synthèse des différentes propositions.

Il a en charge la mise en oeuvre opérationnelle du plan d'action validé par la direction.

Il permet le suivi du calendrier fixé et la réalisation des actions prévues.

Il prépare les réunions et organise l'écriture d'un compte rendu ou d'un relevé de décisions.

Ce pilotage peut se faire de façon partagée. Par exemple en associant un membre de la direction et un représentant des salariés ou du CHSCT.

En bref !

⊕ **À chaque étape importante de son travail**, le comité QVT s'assure de partager les résultats de ses travaux - avec la direction, les Instances Représentatives du Personnel (IRP), les salariés - et de communiquer régulièrement sur les avancées afin de donner de la visibilité à l'action.

L'enjeu ? Faciliter l'engagement de tous dans la durée pour intégrer la démarche QVT dans le fonctionnement de l'établissement.

Les missions du comité QVT se déclinent dans la durée :

- **au démarrage** : installer une démarche QVT participative et paritaire.
- **à court terme** : structurer le travail et mettre en oeuvre la démarche.
- **à moyen terme** : en assurer le suivi, l'évaluation et son déploiement.
- **dans la durée** : pérenniser la démarche dans une logique d'amélioration continue de la QVT, en permettant à tous les acteurs de la structure de se l'approprier progressivement.

ILS L'ONT FAIT !

« On se rend compte qu'une communication régulière sur la QVT est indispensable pour maintenir la dynamique et acculturer tout le monde progressivement, surtout lorsque l'on est entre deux phases, un chantier en cours ou qui se termine par exemple, ou encore au moment de la relance d'un nouveau chantier ... il faut qu'il y ait toujours quelque chose à dire pour que la dynamique perdure » **(Délégué du personnel, membre du comité QVT)**

« Tout le monde ne participe pas au comité QVT, c'est notre rôle au comité QVT de penser à rendre visible ce qui se fait pour améliorer la QVT auprès de l'ensemble des professionnels, nous avons mis en place un flash info qui rend compte de l'avancement des travaux de chaque réunion QVT sur notre intranet » **(Service RH, membre du comité QVT)**

REPÈRE 3

LA COMPOSITION DU COMITE QVT

La composition du comité QVT est une étape importante. L'enjeu n'est pas mince : l'objectif est d'arriver à composer un **groupe de travail représentatif du terrain**, des différentes fonctions et statuts (métiers, services) qui soit également **paritaire** (comprenant des représentants des salariés et de la direction) et... **légitime** !

Le comité QVT peut avoir vocation à fonctionner dans la durée. Alors prenez le temps ! Il est important de réfléchir collectivement aux profils des participants et à la meilleure façon de les mobiliser.

- ⊙ Le comité QVT est composé de volontaires et de personnes ressources.
- ⊙ Il est à géométrie variable, des professionnels peuvent ponctuellement rejoindre le groupe de travail en fonction des actions à mener
- ⊙ À chacun, en fonction de ses contraintes (taille, planning ...) de trouver la meilleure représentativité possible.
- ⊙ Parce que son action est inscrite dans la durée, le Comité QVT a également intérêt à imaginer les modalités de son renouvellement régulier et partiel.

ILS L'ONT FAIT !

« Dans cette association, le comité QVT a décidé d'inviter les pilotes des deux chantiers QVT en cours pendant toute la durée de leurs travaux. »

« Le comité QVT de cette clinique comprend 30 personnes, chaque service, métier, personnels jour et nuit, sont représentés par un binôme de façon à ce que la représentativité soit assurée au Cotech en tenant compte des contraintes et des roulements des professionnels. »

Les questions à se poser pour composer le comité QVT

1. Quels acteurs paraissent incontournables pour contribuer à l'élaboration de la démarche QVT ?

- ⊗ Référent santé, sécurité, prévention
- ⊗ Responsable qualité
- ⊗ Cadre de services, chef de projets

2. Comment faire en sorte que les professionnels soient tous représentés ?

- ⊗ Fonctions (du soin, fonctions administratives, fonctions transversales...), métiers, services, statuts
- ⊗ Encadrement
- ⊗ IRP

3. Quels autres acteurs serait-il intéressant d'associer à tout ou partie du travail ?

- ⊗ Médecin du travail, intervenants externes, ergonomes, etc. ?
- ⊗ Représentants des familles au CA, membre du CA (pour des restitutions finales), etc. ?

L'engagement de la direction

La direction (DG et/ou membre(s) désigné(s) du Comité de direction) doit être porteuse de la démarche QVT, si elle veut intégrer cette dimension à tous les étages de l'organisation (cf. guide : la démarche QVT).

Lorsqu'elle pilote elle même la démarche QVT elle participe à ce titre régulièrement au comité QVT.

Il est cependant tout à fait possible d'associer d'autres personnes à la fonction de pilote et de leur déléguer certaines parties de la mission. Ceci est même recommandé lorsque la direction n'a pas suffisamment de disponibilité pour assurer toutes les missions opérationnelles (compte-rendu, invitations des membres du groupe pour les travaux d'intersessions, organisation des réunions, diffusion des travaux, etc.).

Dans ce dernier cas, il est utile de formaliser une délégation claire. La direction reste dans tous les cas porteuse de l'ambition QVT.

La participation des IRP

Le CHSCT est légitime sur la question de la QVT, il peut être le noyau dur du comité QVT, mais la plupart du temps, il mandate des représentants. En participant au comité QVT, les membres du CHSCT peuvent identifier des axes de travail importants pour améliorer la QVT qu'ils décideront de piloter au sein de l'instance CHSCT, CSE.

ILS L'ONT FAIT !

« La démarche QVT a permis au CHSCT mais aussi au CE et aux DP de montrer aux salariés que Direction et IRP pouvaient collaborer au sein d'un projet commun pour leur bien être » **(Aide soignante, membre du CHSCT)**

Les autres instances (Délégués du personnel, Comité d'entreprise) peuvent également faire partie du comité QVT, via des représentants. Dans tous les cas, il est nécessaire d'organiser régulièrement des retours en CE ou lors de réunions avec les délégués du personnel.

+ COMITÉ QVT, DIRECTION, IRP, QUELS LIENS ?

Le comité QVT est un groupe technique chargé d'instruire la question de la QVT et d'être force de proposition auprès des partenaires sociaux, **il ne se substitue ni aux instances de décision, ni aux instances représentatives du personnel.**

Afin de pouvoir déployer la démarche et améliorer la QVT dans l'établissement, le comité QVT communique ses travaux à ces instances, comme à l'encadrement. Il les sollicite à toutes les étapes importantes : finalisation de l'inventaire QVT (reportez-vous à la fiche repère 1 pour en savoir plus), concertation des salariés, priorisation et proposition d'un plan d'action, suivi de la mise en oeuvre des actions.

REPÈRE 4

LE RECRUTEMENT DES MEMBRES DU COMITE QVT ?

Le recrutement des membres du comité QVT n'est pas la seule affaire de la direction. Il peut impliquer aussi les IRP et l'encadrement.

A cette étape, la concertation est de mise, il s'agit :

- ⊕ de déterminer **les critères qui permettront d'assurer une représentativité** de l'ensemble des salariés ou des agents (âge, ancienneté, fonction, service, statut, etc.) ;
- ⊕ de définir des **modalités de recrutement** adaptées à la culture de l'établissement (appel à volontaires, représentants proposés par les équipes, tirage au sort...).

+ Pour permettre l'implication des membres du comité QVT, il est essentiel que la direction veuille à ce que la participation de chaque membre du comité QVT soit intégrée dans l'organisation du travail (moyens dédiés, remplacements anticipés, décharge de certaines tâches, etc.).

Points de vigilance !

- ⊕ La communication autour de la démarche QVT vers l'ensemble des personnels est essentielle, et ce, à chaque étape.
- ⊕ Il est primordial que l'encadrement et les représentants du personnel soient spécifiquement informés et représentés dans le comité QVT.
- ⊕ La participation au comité QVT est basée sur le volontariat.
- ⊕ Les informations sur les critères et les modalités de recrutement sont communiqués à l'ensemble du personnel
- ⊕ Ces critères visent la représentativité de l'ensemble des professionnels (métiers et fonctions) de l'établissement.
- ⊕ Un lien est établi entre le comité QVT, l'encadrement et les représentants du personnel (information, participation...).

REPÈRE 5

DES RÈGLES POUR INSTALLER LE COMITE QVT

Améliorer la QVT suppose qu'on puisse, au sein du comité QVT échanger et débattre des questions liées au travail et à son organisation et proposer des pistes d'amélioration.



Attention : il n'est pas habituel d'échanger entre différents niveaux hiérarchiques. **Définir des règles de fonctionnement et d'échanges permet de construire un cadre propice au dialogue et favorise la confiance.** Ces règles peuvent être construites avec les membres du comité QVT ou proposées par la direction et enrichies par les membres. Avec un point de vigilance : qu'elles soient applicables et... appliquées !

Des règles pour le bon fonctionnement du comité QVT

- ⊗ Le comité QVT est clairement positionné dans l'organisation.
- ⊗ Du temps et des moyens sont alloués pour piloter la démarche (temps dégagé sur le temps de travail pour participer aux réunions du groupe QVT, au suivi des chantiers, au pilotage de la démarche...).
- ⊗ Un compte-rendu des échanges et un relevé de décision sont formalisés et adressés systématiquement à l'ensemble des membres du groupe.
- ⊗ Une synthèse des travaux est communiquée régulièrement au comité de direction, CHSCT, etc.
- ⊗ La participation des membres est volontaire et assidue.

Des règles pour faciliter les échanges

- ⊗ Celui qui prend la parole prend soin de parler de son travail et non pas des personnes, évite les jugements, exprime ses besoins plutôt que des plaintes.
- ⊗ Une place est faite à l'expression de chacun sans jugement, ni justification.
- ⊗ Les animateurs sont attentifs à ce que chacun puisse s'exprimer.
- ⊗ Les situations abordées sont des situations de travail et non pas les situations individuelles, les situations individuelles ne relèvent donc pas des échanges au sein du comité QVT.
- ⊗ Lorsque des situations de travail sont analysées dans le cadre du comité QVT cela ne doit pas donner lieu au rappel des procédures mais permettre de débattre collectivement pour mieux comprendre les pratiques professionnelles et les éventuelles difficultés rencontrées dans ces situations et identifier des pistes d'amélioration. Au sein du comité QVT, l'analyse des situations de travail vise l'amélioration des modes de fonctionnement.
- ⊗ Il est possible que les échanges au sein du comité QVT aient besoin de se nourrir d'informations complémentaires permettant de comprendre la situation de travail (étude particulière, etc).
- ⊗ La confidentialité des échanges est garantie, le groupe décide de ce qui doit être communiqué (en accord avec la direction).
- ⊗ Le respect des personnes et la courtoisie sont requises pour un dialogue professionnel de qualité.

REPÈRE 6

DES OUTILS POUR PILOTER LA DÉMARCHE QVT

Afin de conduire et suivre la démarche QVT, différents outils peuvent être mobilisés. Ces outils sont à adapter en fonction des établissements, de leurs spécificités et de leurs besoins.



L'inventaire (cf. fiche repère #2)

Il s'agit d'une grille de repérage de ce qui contribue déjà à faire QVT dans l'établissement et de ce qui pourrait y contribuer. De fait, il introduit la mise en débat de la QVT.

Mener cet inventaire est un travail collectif qui permet de :

- ⊗ repérer, évaluer ce qui dans l'existant participe déjà à la QVT ;
- ⊗ élargir la vision de tous sur la qualité de vie au travail, en s'appuyant sur « 6 champs d'action QVT » en lien avec les enjeux de l'établissement ;
- ⊗ identifier des voies de progrès.

L'inventaire QVT peut être réalisé par le comité QVT, ou un groupe de travail en vue de faire émerger les chantiers prioritaires. Les modalités d'échanges avec les salariés et de partage de l'inventaire sont à trouver en fonction du contexte et de l'organisation habituelle de l'établissement.



La feuille de route (cf. modèle ci-après)

La feuille de route est un outil délimitant les contours de la démarche QVT et permettant d'en suivre les grandes étapes. Elle peut servir de support de communication pour diffuser la démarche engagée.

Elle permet :

- ⊗ de fixer le cadre de la démarche ;
- ⊗ de clarifier le rôle du comité QVT ;
- ⊗ de formaliser les moyens affectés à la démarche et les processus de travail mis en place pour garantir un processus d'amélioration continue de la QVT ;
- ⊗ d'assurer la continuité du comité QVT lors des renouvellements de ses membres.

La feuille de route est élaborée et formalisée par les pilotes et le comité de pilotage :

- ⊗ elle est expliquée, présentée aux membres de la direction, des IRP et à l'ensemble des salariés ;
- ⊗ elle est validée et intégrée dans l'activité annuelle de l'établissement.



La feuille de route de la démarche Qualité de Vie au Travail

⊗ Chapitre 1 La démarche Qualité de Vie au Travail

Le contexte de la démarche Qualité de Vie au Travail
Les valeurs de la QVT pour l'établissement
Les enjeux QVT (pour l'entreprise et les salariés)

⊗ Chapitre 2 La conduite de la démarche QVT

La mise en place de la démarche
Le groupe de pilotage de la démarche QVT
La communication interne support de la démarche QVT

⊗ Chapitre 3 La phase test de la démarche QVT

Le périmètre de l'expérimentation
La description du chantier/action
La composition du groupe chantier QVT
Les modalités de travail
La définition et la mise en œuvre du plan d'amélioration de la QVT
Le plan de Communication

⊗ Chapitre 4 Le cadrage et le déroulé de la démarche QVT

Les étapes
Les acteurs impliqués
Les modalités de travail
Le calendrier

⊗ Chapitre 5 Annexes : Les supports et outils d'aide à la démarche QVT

Le tableau d'inventaire QVT
Le plan d'action QVT
Le plan de communication
Les outils utilisés, les comptes rendus produits...



Le plan d'amélioration de la QVT

- ⊗ Il est issu de l'inventaire QVT, il peut-être annuel ou pluriannuel.
- ⊗ Il est composé de chantiers/actions spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Ces chantiers, impulsés par le comité QVT, vont permettre à d'autres professionnels d'intégrer la démarche QVT et d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnements.
- ⊗ Il est intégré dans l'activité annuelle de l'établissement.
- ⊗ Il est expliqué et présenté aux membres de la direction, de l'encadrement, des IRP et de l'ensemble des salariés.
- ⊗ Les résultats obtenus sont communiqués en interne.

En bref !

Les éléments indispensables

- Mettre en perspective les enjeux globaux et les enjeux QVT ;
- Construire le plan d'amélioration à partir d'actions concrètes qui ancrent le travail dans le quotidien ;
- Elaborer et construire sous le mode participatif, fondamental dans la démarche QVT ;
- Bâtir le plan d'amélioration à partir des voies de progrès identifiées dans l'inventaire .



La fiche chantier

La fiche chantier est un outil pour suivre chaque chantier opérationnel de la démarche QVT :

- ⊗ elle décrit l'objectif visé, les résultats attendus ;
- ⊗ elle identifie le périmètre du chantier et les acteurs concernés ;
- ⊗ elle fixe également les premiers critères d'évaluation pour améliorer les progrès en terme de QVT et de qualité des prises en charge des patients/bénéficiaires.



Le plan de communication QVT

Il est intégré dans le plan de communication de l'établissement et prévoit les temps, les supports, et les espaces qui vont permettre de communiquer sur l'avancée de la démarche QVT. C'est un élément clé pour asseoir et pérenniser la démarche. (cf Fiche repère #1)

En bref !

Quelques éléments pour formaliser la fiche chantier :

⊗ Formuler les réponses aux questions que nous pose le chantier :

- Auxquels de nos enjeux QVT ce chantier répond-il ?
- Quels problèmes souhaitons-nous résoudre ? (cf. piste d'action citée dans l'inventaire, résoudre un dysfonctionnement récurrent, etc...)
- Quels bénéfices attendus ? (Pour les salariés et agents, pour la qualité des soins, pour le collectif/l'organisation du travail).

⊗ Décrire le chantier :

- L'intitulé du chantier, son périmètre,
- Le type de chantier (en cours, à ouvrir, à reprendre),
- Les professionnels concernés, à impliquer (direction, métiers, encadrements, représentants du personnel),
- La composition du groupe de travail,
- Les modalités de recrutement,
- Les modalités de travail envisagées (pilotage, calendrier, communication, suivi, évaluation et pérennisation du chantier).

POUR CONCLURE

DES FACTEURS CLES DE REUSSITE POUR UN COMITE QVT EFFICACE ET INNOVANT :

- ⊗ Une discussion centrée sur la recherche d'amélioration concrète de la façon de travailler,
- ⊗ Une approche collective (implication des acteurs concernés),
- ⊗ Un cadre et des règles élaborées collectivement,
- ⊗ Une démarche d'expérimentation qui laisse le droit à l'erreur,
- ⊗ Un travail intégré à l'organisation,
- ⊗ Une communication régulière des travaux du groupe auprès de la direction, des IRP, de l'encadrement, des salariés.

Avec le concours de la Filière Gérontologique Rhône Centre



Remerciements à toutes les structures de la filière Gérontologique Rhône-Centre ayant contribué au cluster QVT :

Notre Dame de la Salette, EHPAD
Hôpital de Fourvière, Centre de Gérontologie de Lyon
SSR Les Ormes, Clinique mutualiste de Lyon
Residom, groupe ACPPA, agence de service à domicile, SSIAD
Résidence Duquesne, Réseau OMERIS, EHPAD
ADIAF SAVARAHM, Association d'Aide à Domicile
Résidence Le 6ème, Réseau OMERIS, EHPAD
Notre Dame de Bon secours, EHPAD



Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020.