

## FICHES REPÈRES

# LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

#2



L'INVENTAIRE QVT, UN OUTIL  
POUR METTRE EN DISCUSSION ET  
AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)<sup>1</sup>

---

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 de 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.

---

1. Cette fiche s'adosse à l'outil développé par l'Aract des Pays de la Loire : *Outil de pilotage de la démarche QVT*. C'est à partir de cet outil que les établissements ayant participé au cluster QVT de la filière gériatrique Rhône Centre ont travaillé.

# REPÈRE 1

## L'INVENTAIRE QVT, DE QUOI PARLE T-ON ?

**L'inventaire QVT est un exercice collectif** qui consiste à investiguer ce qui, dans l'établissement, participe déjà à la QVT, à évaluer l'importance et l'efficacité de ces actions, et à identifier ce qui pourrait permettre de progresser encore.

L'inventaire QVT est un élément structurant essentiel lorsque l'on envisage d'installer une démarche QVT pérenne et de mettre en place un processus d'amélioration continue de la qualité de vie au travail comme de la qualité des soins.

### L'inventaire QVT, pourquoi faire ?

Dans un premier temps, il s'agit de dresser un état des lieux de la QVT dans l'établissement avec les objectifs suivants :

- ⊗ identifier et rendre visibles les actions qui contribuent déjà à la qualité de vie au travail dans l'établissement.
- ⊗ mettre en cohérence des actions que l'on a souvent engagé au coup par coup.
- ⊗ permettre de faire apparaître au fil des échanges, les voies de progrès et des actions/chantiers souhaitables pour améliorer la QVT et la qualité des soins.
- ⊗ repérer les axes de la QVT (cf. Boussole QVT de l'Anact) à travailler de façon privilégiée et /ou ceux encore non investis par l'établissement.

Par la prise en compte des points de vue de chacun, l'inventaire QVT facilite la mise en débat pour engager les prochains chantiers concrets d'amélioration de la QVT sur des champs diversifiés : l'organisation du travail, le management, la politique de reconnaissance etc.

### L'inventaire QVT, comment ?

L'inventaire QVT s'élabore au sein d'un espace de discussion (cf. fiche outil « les espaces de discussion ») impliquant des représentants des divers métiers, équipes, activités ou instances de l'établissement. De fait, l'inventaire QVT constitue en soi un premier travail pour le comité QVT (cf. fiche repère 1).

Mener un inventaire QVT c'est initier une démarche collective, constructive et mobilisatrice (la QVT est l'affaire de tous !). Cela contribue à :

- ⊗ mieux appréhender la QVT dans ses multiples dimensions,
- ⊗ partager les représentations des différents participants et professionnels,
- ⊗ prendre conscience de ce qui se fait déjà,
- ⊗ dépassionner les débats en cherchant à objectiver les différentes composantes de la QVT au sein de l'établissement,
- ⊗ renforcer la qualité des échanges entre les professionnels.

## En bref !

L'inventaire QVT est un exercice pour rentrer collectivement, dans la démarche QVT. Il permet :

- ⊗ d'exprimer et/ou de faire s'exprimer tous les professionnels,
- ⊗ de mettre en discussion la question de l'amélioration de la QVT,
- ⊗ d'introduire la dimension QVT dans le fonctionnement de l'établissement.

L'inventaire QVT est un moyen pour repérer, rendre visibles et valoriser les ressources QVT de la structure.

## ILS L'ONT FAIT !

« Notre inventaire permet que tous les salariés puissent s'exprimer, nous construisons et faisons vivre la démarche QVT autour de cet outil » **(Direction EHPAD)**

« L'inventaire c'est vraiment un outil d'ouverture à la discussion sur le travail qui concrétise notre démarche QVT. En le partageant avec les équipes on se rend bien compte que la QVT c'est d'abord le travail ! » **(Responsable de secteur - SAD)**

## REPÈRE 2

### L'INVENTAIRE QVT, COMMENT L'ÉLABORER ?

#### Lister les actions QVT existantes

Dans la plupart des établissements, on agit déjà pour la qualité de vie au travail ! Au fil du temps, des décisions sont prises, des actions sont négociées, des aménagements sont apportés à l'organisation, des usages s'installent dans les équipes...

Plus ou moins importantes, ces actions facilitent la vie au travail, améliorent les conditions de travail, préservent la santé des salariés ou les relations sociales.

Il arrive cependant que :

- ⊗ les salariés ne perçoivent pas, ou plus, ces acquis, ou ignorent les dispositifs mis en place par l'entreprise, qui de fait, restent sans effets ;
- ⊗ les responsables (dirigeant, RH, cadres, préventeurs) initient des actions avec l'intention d'améliorer la QVT sans qu'au final elles ne soient utilisées ou perçues comme efficaces ;
- ⊗ des usages soient des éléments importants pour la QVT de tous (le gâteau du vendredi, la partie de pétanque mensuelle etc.), sans pour autant avoir été repérés comme tels.

## En bref !

**Balayez large !** Il ne doit pas y avoir de censure.

**Notez tout** ce qui concerne la QVT du point de vue de chacun des membres du groupe. Il s'agit d'établir une liste commune que le groupe évaluera / ajustera ensuite.



#### QUESTIONS À SE POSER POUR LISTER LES ACTIONS QVT EXISTANTES :

- ⊗ Quels sont les accords signés récents ou en cours ? Quelles actions concrètes en découlent ?
- ⊗ Quels sont les derniers grands projets et/ou changements qui ont impacté l'organisation, les conditions de travail ? Quelles actions ou quels chantiers concrets en découlent ?
- ⊗ Quelles actions ou quels chantiers concrets illustrent ou participent à votre bien être au travail ?
- ⊗ Y a-t-il des avantages ou des usages qui améliorent vos conditions de travail ou votre travail ?
- ⊗ Y a-t-il des facteurs qui participent au fait que vous restiez dans cette entreprise ?
- ⊗ Selon vous, quels sont les éléments déterminants qui contribuent à la QVT dans votre entreprise ?

## Evaluer collectivement et qualitativement les actions

**Lister les actions ne suffit pas !** Il s'agit d'évaluer en quoi chaque action participe effectivement à la QVT en se posant les questions suivantes :

Cette action est-elle : importante au regard de la QVT ? efficace ? mobilisatrice ?

L'exercice suscite des échanges et des débats au sein du groupe pour ensuite arriver à une cotation partagée ; chaque participant étant amené à expliquer son positionnement par rapport aux critères proposés.

**Déterminer le champ QVT de chaque action répertoriée** (cf. *Boussole QVT page suivante*)

L'action contribue t-elle à améliorer :

- ⊗ L'égalité des chances
- ⊗ Les relations de travail et le climat social
- ⊗ La santé au travail
- ⊗ Le contenu du travail
- ⊗ L'employabilité et le développement professionnel
- ⊗ Le partage et la création de valeurs

**Coter chaque action selon les deux critères suivants :**

Critère n°1 - Le niveau d'importance de l'action au regard de la QVT

- ⊗ Les actions, pratiques, usages existants sont-ils jugés importants pour la QVT ?
- ⊗ Les actions cotées « très importantes » ou « importantes » répondent-elles bien aux enjeux de l'entreprise et à ceux des salariés ?
- ⊗ Les actions ont-elles une valeur ajoutée ?
- ⊗ Les actions sont-elles globalement ambitieuses et volontaristes, ou répondent t-elle au minimum réglementaire ?

Critère n°2 - Le degré de satisfaction apporté par l'action

- ⊗ Les actions, pratiques, usages... sont-ils jugés satisfaisants ? Ont-ils apporté les bénéfices ou résultats attendus ?
- ⊗ Existe-t-il des actions pratiques, usages... au sujet desquels certains salariés ne se sentent pas concernés, ou qui ne concernent pas tout le monde ? Qu'en déduire ?
- ⊗ L'action initiée est-elle jugée efficace ?
  - Est elle connue et utile pour les salariés ?
  - Est elle accessible à tous ?
  - Est elle réellement mobilisée par les salariés ?
  - Est elle relayée et mobilisée par l'encadrement ? les IRP ? le service RH ?

## Points de vigilance !

- ⊗ Le consensus n'est pas forcément recherché, les écarts pourront être travaillés plus tard, au moment de la construction du plan d'amélioration de la QVT.
- ⊗ Dans une colonne « commentaires » ne pas hésiter à noter les remarques ou questions advenues pendant les échanges: par exemple, si la cotation montre des écarts, si l'action nécessite des ajustements, les remarques seront utiles au moment de bâtir le plan d'amélioration ou de mettre en œuvre les chantiers QVT.
- ⊗ Il est préférable d'arrêter la liste des actions qui contribuent à la QVT avant de commencer à les évaluer. Ceci évite de focaliser trop longtemps sur une seule action.
- ⊗ Les informations sur les critères et les modalités de recrutement doivent être connues de tous.
- ⊗ Le temps alloué à la réalisation de l'inventaire ne doit pas consommer toute l'énergie du groupe de travail.



## Des outils pour lister et évaluer les actions QVT

### La boussole QVT

Pour repérer les actions QVT existantes dans votre structure, la boussole du réseau Anact-Aract est précieuse : elle permet de balayer, avec le groupe de travail, les 6 domaines dans lesquels peuvent se trouver les leviers d'amélioration de la QVT ou inversement de mesurer le champ d'influence QVT de chaque action.



### Le tableau d'inventaire QVT <sup>1</sup>

Pour tirer le meilleur profit des échanges au sein du comité ou copil QVT, sans risquer de perdre la matière ou les idées émises au fil du travail, le tableau d'inventaire est un outil qui permet de :


- formaliser et lister au fur et à mesure, les actions QVT existantes,
- les classer dans les champs QVT auxquels elles participent,
- noter les voies de progrès et éventuellement les chantiers intéressants à mettre en œuvre,
- enregistrer les « commentaires » : remarques et autres investigations à reprendre lorsqu'il s'agira de traiter le sujet développé.

Le tableau d'inventaire propose également d'évaluer collectivement l'importance, l'efficacité et l'efficience de chaque action QVT existante.

Dans sa version complète l'inventaire devient un outil de pilotage de la QVT dans l'établissement et permet d'établir les priorités sur lesquelles bâtir par exemple un plan d'amélioration de la QVT ou encore un accord QVT.

1. Elaboré sur la base de l'*Outil de pilotage de la démarche QVT* développé par l'Aract des Pays de la Loire

Illustration : tableau inventaire QVT

Logo de l'entreprise								IMPORTANCE DE L'ACTION AU REGARD DE LA QVT			SATISFACTION DE L'ACTION AU REGARD DE LA QVT			COMMENTAIRES
		EGALITE DES CHANCES	RELATIONS DE TRAVAIL - CLIMAT SOCIAL	SANTE AU TRAVAIL	CONTENU DU TRAVAIL	EMPLOYABILITE - DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	PARTAGE ET CREATION DE VALEUR	NON CONCERNEE	PEU IMPORTANT	IMPORTANT	TRES IMPORTANT	PEU SATISFAISANTE	SATISFAITANTE	
1														
2														
3														
4														
.....														
1														
2														
3														
4														
.....														

### Analyser le tableau d'inventaire dans son ensemble

Cette étape permet de développer une vision partagée de l'état des lieux et de tirer les enseignements pour orienter le plan d'amélioration de la QVT.

⊙ **Les 6 champs d'action de la QVT sont-ils mobilisés ?** (Cf. Boussole QVT)

Dans quels champs de la QVT se situent les actions existantes, qu'en est-il pour les actions souhaitables ?

Tous les champs de la QVT sont-ils couverts ?

- Si peu d'actions sont relevées dans un champ: comment l'expliquer? Faut-il s'en préoccuper? Ce champ dépourvu doit-il être travaillé prioritairement ou non?
- Si beaucoup d'actions apparaissent dans un champ: Comment l'expliquer? Que faut-il en déduire? Ce champ est-il à fort enjeu pour la structure? Ce champ doit-il être encore travaillé différemment ?

⊙ **Quels enseignements et quelles orientations tirer, de la cotation des actions d'amélioration de la QVT ?**

### Organiser et synthétiser l'inventaire QVT

La dernière partie de l'exercice d'inventaire QVT consiste à structurer un document, lisible par tous qui pourra ensuite devenir l'outil de référence de la démarche QVT.

Il s'agit de :

- classer les actions existantes ; le classement peut être organisé de différentes façons :
  - par champ d'action (cf. Boussole QVT).
  - par enjeu, si le comité QVT a formulé les enjeux de la structure pour s'engager dans une démarche QVT
- formaliser en tant que telles les pistes d'action souhaitables,
- synthétiser et reformuler les commentaires.

## Point de vigilance

Ainsi mis en forme, l'inventaire peut devenir le support de communication pour diffuser la démarche QVT en interne. Ce travail, qui peut être long, incombe généralement au pilote de la démarche, aidé par un ou deux membres du comité QVT. Il est ensuite validé lors d'une réunion du comité QVT.

## En bref !

### L'exercice d'inventaire est un temps important de la démarche QVT

- ⊗ **Valorisant l'existant**, l'inventaire des ressources communes qui participent à la QVT, permet de dessiner en creux et de façon objective, les voies d'amélioration.
- ⊗ **Encourageant l'exhaustivité**, et la transversalité il permet à chacun :
  - d'élargir positivement sa perception de la QVT
  - d'être force de proposition et de suggérer des voies de progrès et des pistes d'amélioration.
- ⊗ **Générateur du dialogue**, le comité QVT en charge de ce travail entame une discussion intéressante à laquelle chacun participe en apportant un éclairage particulier, du point de vue du travail qu'il exerce dans la structure.
- ⊗ C'est aussi un **temps d'apprentissage collectif**, un premier exercice pour dialoguer autrement, entre professionnels de différents niveaux hiérarchiques, de différents métiers, de différents services, de différentes équipes.
- ⊗ C'est un travail propice pour que chacun s'exprime et adopte petit à petit **une posture nouvelle** :
  - les salariés sont davantage force de propositions,
  - la direction et l'encadrement davantage à l'écoute des réalités du travail.

## REPÈRE 3

### L'INVENTAIRE : UN OUTIL POUR COMMUNIQUER ET CHOISIR LES CHANTIERS QVT

#### Partager l'inventaire QVT

Partager l'inventaire est un bon moyen pour échanger avec tous les professionnels de l'établissement sur la QVT.

En effet, **la QVT est l'affaire de tous**, l'inventaire QVT doit être connu de l'ensemble des personnels. Partager le travail d'inventaire, l'explicitier et même le soumettre à amendement est donc une étape à ne pas manquer. Il est un préalable à l'engagement de tout premier chantier d'amélioration de la QVT.

De fait, l'inventaire devient **un support de communication important** pour sensibiliser et embarquer l'ensemble du personnel : les instances représentatives du personnel, l'encadrement, la CME, et plus largement, tous les salariés.

#### ILS L'ONT FAIT !

*« L'inventaire QVT nous permet aussi de valoriser les actions auprès de l'ensemble des salariés et de mettre en avant les bonnes pratiques » (Délégué du personnel, Hôpital gériatrique)*

*« L'inventaire QVT, nous a permis à nous l'encadrement, de recueillir auprès de nos équipes ce qui faisait QVT pour eux ainsi que leurs observations, et commentaires sur les actions, et nous avons trouvé que c'était un outil intéressant sur lequel nous pouvions nous appuyer pour mettre concrètement en débat la QVT » (Responsable de pôle et membre du comité QVT, SSIAD)*



## Prioriser les chantiers QVT

L'inventaire permet de formuler de réelles pistes quant à ce qu'il faudrait faire pour améliorer la QVT. Souvent il fait émerger des perspectives pour plusieurs années !

Certains chantiers sont immédiatement réalisables, d'autres moins urgents ou plus exigeants ; des chantiers relèvent clairement des politiques RH ou de prévention, d'autres des prérogatives des instances représentatives du personnel ou encore de l'encadrement, etc. Le comité QVT est chargé de prioriser et de bâtir un plan d'amélioration de la QVT. Plusieurs modalités sont possibles, fonction des orientations prises par le comité QVT.

### ILS L'ONT FAIT !

***Un nouveau projet, recensé dans l'inventaire, apparaît comme une opportunité : il s'agit alors d'interroger sa mise en œuvre au regard de la QVT***

*Dans ce SSR, le travail d'inventaire a été mené directement au près des équipes par les membres du comité QVT, faisant émerger un dysfonctionnement important : l'organisation basée sur le binôme infirmier/aide soignant ne fonctionne pas bien. Il se trouve que parallèlement la direction a réfléchi à une future organisation du travail basée cette fois sur un trinôme : infirmière / aide soignante/Agent de service hospitalier. Elle en fait part lors de la restitution de l'inventaire au comité QVT ; il est donc décidé de tester cette nouvelle organisation dans le plus gros service de l'établissement. Le directeur des soins réunit un groupe de travail constitué de représentants des 3 métiers. Le cadre du service pilote et le cadre référent des ASH sont chargés de piloter le projet. Une enquête à 3 mois auprès des professionnels du service pilote et 4 réunions de travail seront nécessaires au groupe de travail pour ajuster et stabiliser la nouvelle organisation. En sus, le groupe formalise la charte de fonctionnement du trinôme et revisite les fiches de poste des 3 métiers. Le directeur des soins et les cadres pilotes du projet pourront ensuite transférer les enseignements à l'encadrement et la nouvelle organisation est en cours d'installation dans tous les services.*

***De l'inventaire ressort un chantier qui fait l'unanimité***

*Dans cet hôpital un séminaire de travail a rassemblé des représentants de l'ensemble des professionnels des blocs opératoires de la direction et du CHSCT autour de la thématique QVT. A l'unanimité ils ont choisi de revisiter la programmation et la régulation de la journée opératoire. Un chantier d'envergure mais primordial pour l'amélioration de la QVT comme pour la qualité des soins. Sous l'égide du directeur référent, plusieurs groupes de travail ont été mis en place suivant les recommandations du Comité QVT. Les pilotes des groupes rapportent régulièrement au Comité QVT qui débat et propose les ajustements.*

***Le comité QVT, sur la base de l'inventaire, identifie plusieurs chantiers QVT prioritaires mais ce sont les professionnels qui choisissent le chantier à initier.***

Le Comité QVT de ce SSIAD s'est livré à l'exercice d'inventaire, puis a priorisé 3 chantiers à entreprendre pour améliorer la QVT. Les membres du comité QVT présentent ensuite leurs travaux dans chaque secteur, lors des réunions d'équipe. C'est par la voie d'un vote que les salariés choisissent parmi les 3 chantiers priorités, le chantier à initier pour améliorer leur QVT.

## Points de vigilance !

- ⊙ Partager l'inventaire QVT avec les IRP et l'encadrement est une étape incontournable à prévoir avant de communiquer à l'ensemble du personnel
- ⊙ La politique des petits pas est à privilégier. Mieux vaut commencer par un chantier modeste mais que l'on va à coup sûr pouvoir mener à bien, un chantier qui va réussir et réellement améliorer la QVT pour les professionnels.



# POUR CONCLURE

## L'inventaire QVT :

- ⊙ Un référentiel partagé et commun de la qualité de vie au travail. propre à chaque établissement.
- ⊙ Un outil d'amélioration continue de la QVT (actualiser, prioriser, planifier et choisir les chantiers QVT).
- ⊙ Un outil pour piloter la démarche QVT et assurer le suivi des chantiers mis en place (niveau de réalisation, niveau de satisfaction et ajustements si besoin).

**LA DÉMARCHE QVT SE CONSTRUIT AUTOUR DE L'INVENTAIRE QUI PERMET DE BÂTIR ET DE PARTAGER COLLECTIVEMENT LE PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA DÉMARCHE QVT.**

Avec le concours de la Filière Gériatologique Rhône-Centre



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

- Notre Dame de la Salette**, EHPAD
- Hôpital de Fourvière**, Centre de Gériatologie 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.