

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

GUIDE

LA DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

COMMENT INTÉGRER DURABLEMENT LA QVT DANS LES ÉTABLISSEMENTS MÉDICAUX SOCIAUX ?

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. Ce dernier s'adresse aux structures qui souhaiteraient à leur tour s'engager dans une démarche de Qualité de Vie au Travail.

Préambule

Dans un contexte, où les marges de manœuvre semblent se réduire, la qualité de vie au travail ouvre de nouvelles voies aux Etablissements et Services Médicaux Sociaux (ESMS) pour réinterroger leurs modes de fonctionnement et encourager les initiatives qui leur permettront de mieux mener leur mission de soin. De fait, à contraintes égales, certains établissements s'en sortent mieux que d'autres, c'est en travaillant avec eux que nous avons étayé la démarche proposée ici.

La démarche QVT, développée dans le cadre du cluster QVT, repose sur un triple postulat :

- ⊙ l'organisation du travail est un élément déterminant de la qualité de vie au travail
- ⊙ la qualité du dialogue social est un élément déterminant de la capacité à initier puis à réussir les changements
- ⊙ la réussite collective et l'épanouissement de chacun vont de pair.

Ainsi, pour le réseau ANACT/ARACT, la performance ne repose pas seulement sur la volonté des professionnels de bien remplir leur mission mais aussi sur la capacité des organisations à favoriser les choix collectifs sur les priorités à réunir .

Ce premier guide vise à donner des repères pour initier et piloter une démarche d'amélioration continue de la QVT. Il s'agit de mettre en place les moyens et les processus qui permettent d'intégrer la qualité de vie au travail dans la stratégie et le fonctionnement global de l'établissement.



*« La Qualité de Vie au Travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises (...)»**

*** Définition des partenaires sociaux (ANI 19 juin 2013)**



Conseils de lecture

Ce guide a pour objectif de partager l'expérience des 8 structures de la filière gérontologique Rhône centre qui ont participé au cluster QVT.

Il n'a pas pour ambition de poser un cadre méthodologique prescriptif, chaque structure construit « sa » démarche QVT, fonction de son contexte, de ses ressources, de ses priorités, de sa force créatrice et de sa capacité d'innovation sociale...

Ce guide propose une aide à la réflexion et à l'action à travers :



des outils éprouvés par les structures pilotes du cluster,



des recommandations,

En bref !

des points de vigilance,

ILS L'ONT FAIT !

des illustrations, les bonnes pratiques qu'elles ont initiées et adoptées.

Enfin, ce guide propose une méthode pour permettre aux ESMS qui le souhaitent, d'intégrer durablement :

- ⦿ la démarche QVT dans l'établissement ,
- ⦿ la QVT dans les modes de fonctionnement, et de management.

Conseils d'utilisation : prenez connaissance du menu (cf. Sommaire p. 3) et piochez ensuite, ce qui peut vous être utile, en fonction du stade d'avancement de votre démarche, des points sur lesquels il vous semble important de réfléchir pour agir...

Bon travail

Sommaire

REPERE 1 : UNE DEMARCHE QVT, DE QUOI S'AGIT-IL ?	p. 5
REPERE 2 : UNE DEMARCHE QVT, POURQUOI FAIRE ?	p. 6
# Une démarche QVT pour agir dans un contexte difficile	
# Une démarche QVT pour répondre à différents besoins	
# Une démarche QVT pour innover	
# Une démarche QVT pour transformer les modes de fonctionnement	
REPERE 3 : LANCER UNE DEMARCHE QVT	p. 8
# Positionner la QVT au niveau stratégique	
# Repérer les ressources QVT de l'établissement	
REPERE 4 : PILOTER UNE DEMARCHE QVT	p. 10
# La direction pilote et organise la démarche QVT	
# Quatre grandes étapes pour structurer la démarche QVT	
Etape 1 : Concevoir la démarche QVT	
Etape 2 : Réaliser un inventaire QVT	
Etape 3 : Choisir son itinéraire QVT	
Etape 4 : Expérimenter et déployer la démarche QVT	
REPERE 5 : AMÉLIORER CONCRETEMENT LA QVT	p. 15
# Identifier et choisir les chantiers QVT	
# Mettre en place un groupe de chantier QVT	
# Définir le périmètre du chantier QVT	
# Tester et expérimenter les nouveaux modes de fonctionnement	
REPERE 6 : AMÉLIORER DURABLEMENT LA QVT	p. 21
# Influencer la culture d'entreprise	
# Faire évoluer le mode de management	
# Engager un processus d'amélioration continue de la QVT	
<i>Organiser et formaliser le pilotage de la démarche</i>	
<i>Bâtir et communiquer le plan d'amélioration de la QVT</i>	
<i>Articuler les rôles de chacun dans la démarche QVT</i>	
<i>Suivre les chantiers, évaluer les résultats</i>	
<i>Évaluer la démarche QVT et ses effets</i>	
<i>Diffuser et développer la culture QVT</i>	

REPÈRE 1

UNE DÉMARCHE QVT, DE QUOI S'AGIT-IL ?

La démarche QVT est une démarche socialement innovante, elle est basée sur le partage des enjeux (enjeux de l'établissement, enjeux des salariés), elle est centrée sur le travail et la façon de travailler.

Si chaque établissement doit engager sa propre démarche QVT en fonction de ses caractéristiques et de son contexte, des principes d'action communs se dégagent. Ainsi, la démarche QVT est une démarche :

⊕ **collective et participative ;**

> qui passe par la création de nouveaux espaces pour permettre à l'ensemble des professionnels d'échanger et de prendre en compte les points de vue complémentaires des uns et des autres afin de trouver ensemble de nouveaux modes de fonctionnement plus efficaces ;

⊕ **qui implique chacun, à tous les niveaux de l'organisation ;**

> la direction,
> les représentants du personnel,
> les différents niveaux de l'encadrement,
> l'ensemble des salariés (tous les métiers / services / activités)

⊕ **une démarche opérationnelle de changement ;**

> visant à produire des améliorations concrètes pour les professionnels.

En bref !

La démarche QVT :

- met chacun en position d'acteur pour résoudre collectivement les difficultés rencontrées, apporter des améliorations concrètes et transformer les modes de fonctionnement ;
- renouvelle le dialogue professionnel !

Le cœur de la QVT c'est le travail ! Améliorer le travail et permettre aux salariés d'être force de proposition produit des effets bénéfiques pour eux mêmes mais aussi pour les patients/résidents et les établissements.

La démarche QVT est une démarche de conduite de changement, non pas un nouveau projet social « parachuté » dans l'établissement et déconnecté du fonctionnement quotidien

La façon de conduire la démarche est aussi importante que les résultats obtenus.



«... Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte... » (Extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur l'Amélioration de la Qualité de Vie au Travail et l'Égalité Professionnelle)



REPÈRE 2

UNE DÉMARCHE QVT, POURQUOI FAIRE ?

Une démarche QVT pour agir dans un contexte difficile

Ces dernières années les ESMS sont confrontés à de très fortes contraintes économiques qui ont des impacts sur l'activité, les métiers, l'organisation du travail, et plus largement le sens au travail..



ressentent une
dégradation
de leur qualité de vie
au travail au cours
des dernières années

2^e baromètre national de la QVT
dans l'ESS_Chorum Cides - 2017

Les principales raisons de cette dégradation

⊙ Pour les salariés

- > **51 %** Les changements d'organisation
(réorganisation d'un service/établissement, nouvelles procédures)
- > **33 %** La reconnaissance des compétences
- > **32 %** La rémunération
- > **31 %** L'ambiance au travail

⊙ Pour les dirigeants

- > **48 %** Les relations avec les pouvoirs publics, les financeurs
- > **42 %** L'évolution des moyens humains et financiers
- > **28 %** Les changements d'organisation
- > **24 %** L'ambiance au travail

Articuler performance et QVT est donc bien un enjeu pour ces établissements qui cherchent à trouver l'équilibre entre :

- ⊙ d'un côté, performance économique / qualité de prise en charge des patients / résidents
- ⊙ de l'autre qualité de vie des salariés / bien-être des résidents

Une démarche QVT pour répondre à différents besoins

- ⊗ Piloter différemment la performance globale (économique et sociale) ;
- ⊗ Intégrer un volet QVT dans **une démarche de RSE** (Responsabilité Sociale des Entreprises) ;
- ⊗ Elaborer une **politique QVT** (passer d'une logique « d'empilement d'actions » à une approche plus structurée, visant la cohérence et faisant sens sur le plan stratégique) ;
- ⊗ Assurer un meilleur suivi des projets et des actions engagées ;
- ⊗ Agir sur les questions de santé au travail : **absentéisme, turnover, démotivation, climat social...**
- ⊗ Appréhender et piloter la question des **risques psychosociaux** de manière préventive et constructive
- ⊗ Répondre à des enjeux d'**attractivité** de l'entreprise, de **fidélisation** du personnel ou plus globalement d'**image de marque** ;
- ⊗ Favoriser le maintien ou le développement de l'**engagement au travail** du personnel.

Une démarche QVT pour innover

- ⊗ pour acculturer les partenaires sociaux en amont de la négociation d'un accord d'entreprise, ce qui suppose d'avoir partagé et traité les problèmes majeurs et identifié les voies de progrès,
- ⊗ pour chercher de nouvelles façons de résoudre les problèmes récurrents,
- ⊗ pour expérimenter de nouvelles façons de travailler.

Une démarche QVT pour transformer les modes de fonctionnement

- ⊗ développer une représentation positive du travail, en intégrant des critères QVT dans le fonctionnement quotidien, dans les projets techniques ou organisationnels, tout en favorisant les échanges et la qualité du dialogue social et professionnel,
- ⊗ faire progresser conjointement la qualité de vie au travail et la qualité des prises en charge avec l'idée de construire autrement, c'est à dire de partager davantage les préoccupations économiques, sociales, techniques,
- ⊗ accompagner les changements en impliquant l'ensemble des acteurs concernés, en les engageant dans une réflexion collective approfondie sur la prise en charge des patients/résidents, les conditions de travail et les modes de fonctionnement des équipes, ainsi que sur les modalités d'organisation du travail.

En bref !

La démarche QVT n'est pas un projet supplémentaire déconnecté du fonctionnement quotidien de l'établissement.

- C'est une façon de regarder autrement l'activité, son organisation, et tous les projets qui lui sont liés.
- C'est l'occasion d'envisager et de conduire collectivement le changement en mobilisant largement les professionnels sur les conditions de réalisation du travail pour l'ajuster, le réajuster, l'anticiper afin de promouvoir une organisation du travail qui favorise à la fois la performance et la qualité des conditions de travail.

REPÈRE 3

LANCER UNE DÉMARCHE QVT

La Qualité de Vie au travail est une démarche qui s'installe petit à petit !

Lorsque l'on souhaite engager une démarche QVT on prend le risque de penser à plusieurs et de tester d'autres modes de fonctionnement.

La démarche QVT se co-construit progressivement avec l'ensemble des professionnels. Elle s'inscrit dans un processus d'amélioration du travail et de son organisation :

Il s'agit de s'emparer collectivement des sujets de travail pour les améliorer, en se donnant le droit à l'erreur, à l'ajustement.

C'est une démarche d'amélioration continue avec l'idée de progresser ensemble, une **démarche d'apprentissage collectif**.

Positionner la QVT au niveau stratégique

Lancer une démarche globale QVT c'est d'abord **une décision stratégique, un choix de la direction** avec une intention, une volonté d'équilibrer le développement de la performance (équilibre budgétaire / qualité de la prise en charge et des soins) et l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Ainsi la direction qui engage une démarche QVT :

⊙ **accorde une importance équivalente aux actions d'amélioration :**

- > de la prise en charge des patients / résidents,
- > des conditions de travail des salariés,

⊙ **s'engage à :**

- > porter un nouveau regard sur les pratiques et le fonctionnement général de l'entreprise en associant tous les acteurs,
- > réinterroger les modes de management de la structure en se référant au travail et aux besoins de professionnels pour exercer leur travail,

⊙ **est prête à :**

- > s'acculturer à la QVT avec les IRP et les salariés et à co-construire la démarche QVT,
- > mobiliser les moyens nécessaires à chaque étape : donner du temps à la démarche et aux professionnels pour avancer ensemble dans la démarche,
- > revisiter et/ou ouvrir des espaces de discussion pour permettre à chaque salarié d'être acteur pour améliorer l'organisation du travail et la prise en charge des patients / résidents ...,
- > communiquer régulièrement auprès de l'ensemble du personnel sur la démarche QVT, ses avancées et ses résultats.

Repérer les ressources QVT de l'établissement

Entreprendre une démarche d'amélioration continue de la QVT nécessite de réunir un certain nombre d'actions préalables :

- ⦿ regarder d'où l'on part en terme de fonctionnement, de relations sociales et de dialogue social, de management,
- ⦿ interroger différemment ses pratiques au prisme de la QVT,
- ⦿ partager collectivement les points forts de la structure qui contribueront à la réussite d'une démarche QVT et enregistrer des points de vigilance.

Se poser des questions en amont du lancement de la démarche est un gage de réussite :

- ⦿ Quel est le niveau d'engagement de la direction sur la qualité de vie au travail (QVT) ?
- ⦿ Quelle est la qualité des relations entre direction, encadrement, salariés ?
Au sein des services / équipes ?
- ⦿ Quelle est la qualité du dialogue social dans notre entreprise ?
- ⦿ Sommes-nous capables de modifier nos pratiques pour les améliorer ?
- ⦿ De quels moyens disposons-nous pour mettre en place une démarche QVT ?



**Pour vous guider, reportez-vous à l'outil « La QVT et votre entreprise »
(à consulter sur www.aract.fr)**

En bref !

Se lancer dans une démarche QVT, c'est proposer à chaque acteur de la structure de changer de posture :

- la direction accepte de revisiter l'organisation du travail pour qu'elle soit aussi favorable à la santé des salariés,
- le manager se place dans une posture d'écoute et de co-construction avec son équipe,
- le salarié devient acteur, force de proposition pour faire évoluer la façon de travailler
- pour tout le monde, la qualité des soins et des prises en charge est le moteur qui pousse à changer : tout ce qui se met en place doit servir la qualité des soins et la qualité des prises en charge.

Le coeur de la QVT c'est le travail et les façons de l'améliorer ! L'amélioration de la décoration, le sport en entreprise, ... peuvent éventuellement être des compléments à une démarche QVT, mais ils ne peuvent la résumer.

REPÈRE 4

PILOTER UNE DÉMARCHE QVT

La démarche QVT ne repose pas seulement sur la capacité de l'entreprise à traiter des projets / chantiers jugés prioritaires, mais aussi sur la manière dont on va s'y prendre collectivement pour traiter ces sujets, car :

La QVT c'est l'affaire de tous !

La QVT concerne tous les professionnels, ainsi, progressivement, chacun devrait percevoir les améliorations apportées par la démarche QVT et pouvoir y contribuer.

Une démarche QVT demande donc à être structurée et pilotée de façon à ce que les actions entreprises (même ciblées) correspondent aux besoins des salariés, soient comprises de tous et que leur mise en œuvre progressive résonne dans toute la structure.

La direction pilote et organise la démarche QVT

⊙ **Elle installe la démarche avec les IRP :**

> en prenant comme point de départ le partage de la définition et des enjeux de la QVT au sein de l'établissement ;

⊙ **Elle constitue un comité QVT (cf. fiche repère 1 « Le comité QVT, un espace pour piloter la démarche QVT) :**

> qui mobilise des représentants de l'ensemble des professionnels (métiers / services /activités), l'encadrement et les représentants du personnel, pour instruire, organiser et conduire la démarche QVT,

> qui ouvre un espace transverse de dialogue professionnel et donne la possibilité à tous les niveaux et métiers de l'établissement de s'impliquer concrètement dans l'amélioration de la QVT,

> qui co-pilote la démarche QVT de l'établissement, instruit et met en place les chantiers QVT.

⊗ Elle s'engage :

- > à participer de façon régulière au comité QVT ;
- > à apporter des réponses aux questions posées et à s'emparer des améliorations proposées ;
- > à communiquer de façon régulière sur les avancées de la démarche auprès de l'ensemble du personnel.



La confrontation des points de vue sur le travail est au cœur de la démarche QVT.

Le comité QVT est un lieu d'apprentissage collectif qui encourage l'écoute et le débat entre tous les professionnels et permet à chacun d'enrichir son point de vue sur le travail et de construire une nouvelle posture pour devenir partie prenante de la démarche QVT .

Quatre grandes étapes pour installer une démarche QVT

⊗ Étape 1 : concevoir la démarche

co-construire une démarche adaptée à la structure, sa culture, ses moyens, ses besoins...

⊗ Étape 2 : réaliser un état des lieux partagé

par exemple, un inventaire QVT

⊗ Étape 3 : choisir son itinéraire QVT

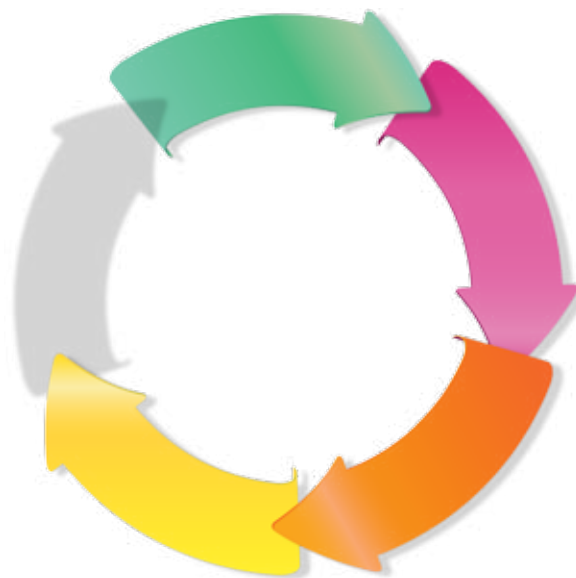
prioriser et adapter

⊗ Étape 4 : expérimenter

s'essayer à la QVT, agir pour apporter des améliorations concrètes

Pérenniser la démarche QVT

Après les premières expérimentations, la structure qui décide de rester en veille et en dynamique pour améliorer durablement la QVT, va devoir intégrer dans son fonctionnement de nouveaux processus. **Le repère 6 p. 21 est entièrement consacré à ce sujet crucial.**



A chaque étape, les professionnels, les membres de la direction et les représentants du personnel qui composent le comité QVT se réunissent pour co-construire et faire avancer la démarche QVT : un processus de travail collectif et d'apprentissage s'engage.

☑ Étape 1 : concevoir la démarche QVT

A cette étape, le comité QVT engage le dialogue en posant collectivement les enjeux qui vont pousser l'établissement à passer à l'action

- ⊗ *Qu'est ce que la QVT pour nous ?*
- ⊗ *Pourquoi mettre en place une démarche QVT ? (intérêts pour l'établissement, intérêts pour les salariés)*
- ⊗ *Quels sont les enjeux économiques ? Les enjeux de travail ? Les enjeux sociaux ?*

Autour de ces questions les débats permettent de :

- ⊗ mieux appréhender les contraintes qui pèsent sur la structure (contraintes économiques, réglementaires, etc.),
- ⊗ mieux comprendre les besoins des différents professionnels / métiers / équipes.

Le comité QVT peut ainsi :

- ⊗ ajuster sa vision de la QVT,
- ⊗ mieux cerner les motivations, les contours possibles d'une démarche QVT ainsi que son ambition,
- ⊗ mesurer la diversité des champs d'action QVT.

+ Au delà de se mettre d'accord sur la démarche, cette première confrontation des points de vue permet aux professionnels de s'acculturer et de s'emparer collectivement de la question de la QVT.

C'est une étape importante pour :

- ⊗ entamer un dialogue professionnel différent impliquant pairs, hiérarchiques ou représentants des instances ; chaque point de vue peut s'exprimer et s'expliciter,
- ⊗ rendre visible les liens entre les questions de travail et celles directement liées à la prise en charge des patients / résidents.

☑ Étape 2 : réaliser un inventaire QVT

Il s'agit de partager un premier état des lieux de ce qui participe déjà à la QVT.

On ne part pas de rien !

A cette étape l'Inventaire QVT (cf. fiche repère #2 : « L'inventaire QVT, un outil pour mettre en discussion et améliorer la QVT ») est un outil qui peut vous aider, il permet :

- ⊗ de mettre en discussion le travail et les conditions dans lesquelles il se réalise,
- ⊗ de croiser les points de vue sur ce qui contribue déjà à faire QVT dans l'établissement et sur ce qui pourrait être amélioré,
- ⊗ de définir « son » itinéraire QVT, trouver la porte d'entrée dans la démarche :
 - > un chantier qui permet de résoudre un problème / dysfonctionnement récurrent,
 - > un projet de changement.

+ L'important est de savoir d'où partir, vers où aller afin de progresser et de réussir en fonction de ses moyens disponibles.

☑ Étape 3 : choisir son itinéraire QVT

C'est pas à pas que la structure va construire son itinéraire QVT :

D'abord autour de la direction, avec le secrétaire du CHSCT ou du CSE, un membre de l'encadrement et peut-être un salarié convaincu et moteur, le noyau dur QVT s'installe et se met en mouvement.

Puis, petit à petit, il « enrôle » en donnant la possibilité aux professionnels de venir enrichir et alimenter le(s) projet(s) de changement concernant les modes de fonctionnement des équipes, des pratiques liées à la prise en charge des patients/résidents, des conditions de travail... et donc de contribuer à l'amélioration de la QVT.

Chaque démarche QVT est ainsi un produit sur mesure, adapté au contexte, aux moyens, aux ressources de la structure (la qualité des relations et du dialogue social notamment). C'est pourquoi il est important de communiquer à tous les salariés les enjeux, les principes, les objectifs, le cadre de la démarche QVT que l'on souhaite entreprendre.

La démarche QVT peut être mobilisée pour répondre à différents besoins, elle devra donc être ajustée par le comité QVT en fonction des objectifs et du périmètre qui lui sera assigné.

Il faut alors clarifier son niveau d'entrée dans la démarche QVT.

⊕ Définir l'itinéraire QVT, c'est identifier ce que l'on cherche à faire concrètement au lancement d'une démarche QVT. Quel est le niveau d'entrée le plus adapté pour notre structure :

- ⊙ **Niveau 1** Changer de méthode pour résoudre un problème de travail récurrent ?
- ⊙ **Niveau 2** Accompagner les changements différemment ?
- ⊙ **Niveau 3** Installer durablement de nouveaux modes de fonctionnement (managérial, organisationnel...)?

En bref !

On peut envisager une entrée progressive dans la démarche QVT, en s'essayant d'abord à la résolution de problème (niveau 1) ou en accompagnant un projet de changement (niveau 2). Les enseignements tirés de cette expérience permettront, où pas, d'envisager progressivement un processus d'amélioration continue de la QVT (niveau 3).

L'établissement peut bien-sûr décider d'entrer directement dans la démarche avec l'intention d'installer ce processus d'amélioration continu de la Qualité de vie au travail.

En fonction du choix de l'établissement, la démarche QVT et ses outils devront être spécifiquement ajustés, mais les principes resteront les mêmes :

- ⊙ installer de réels espaces de discussion,
- ⊙ décloisonner les métiers, les fonctions, les statuts : mettre tous les professionnels concernés en condition de débattre, d'échanger et de choisir les solutions pour améliorer la QVT et la prise en charge des patients,
- ⊙ tester les propositions de changement, se donner le droit à l'erreur, ajuster au fur et à mesure en concertation avec les professionnels.

Des recommandations pour choisir son itinéraire QVT

⊙ Prioriser les chantiers

Dans le cadre de la démarche QVT, prioriser c'est répondre d'abord à des besoins exprimés par les professionnels de terrain.

⊙ Commencer « petit »

Pour se donner le maximum de chance de réussir, pour s'approprier la démarche participative, pour s'entraîner

⊙ **Entreprendre pour réussir et obtenir rapidement de véritables bénéfices en terme de QVT** (organisation du travail, prise en charge des patients /résidents).

+ La démarche QVT propose d'attraper différemment les sujets, au sein d'espaces de discussion, ou chacun a la parole et peut être force de proposition.

Dans les établissements, cette pratique n'est pas si fréquente, elle demande aux uns et aux autres, direction, encadrement, salariés, d'adopter une posture différente de contributeur...

ILS L'ONT FAIT !

Des chantiers pour s'essayer à la QVT

- ⊙ « Améliorer la Prévention des Risques Professionnels en s'appuyant sur un document de sensibilisation des salariés » - Structure d'aide à domicile
- ⊙ « Revisiter et co-construire les temps d'échanges pluridisciplinaires et inter-équipes » - Hôpital
- ⊙ « Installer les ateliers Snoezelen de manière pérenne et satisfaisante pour tous » - Ehpad
- ⊙ « Revisiter et co-construire les plannings pour mieux travailler ensemble » - Ehpad
- ⊙ « Améliorer l'organisation de la cuisine » - Ehpad
- ⊙ « Améliorer l'organisation du travail lors de l'absence d'une ASH » - Ehpad
- ⊙ « Redéfinir et construire ensemble l'analyse des pratiques professionnelles » - Service de Soins Infirmiers à Domicile
- ⊙ « Tester le travail en trinômes au SSR 2 » - Hôpital

✓ Étape 4 : expérimenter et déployer la démarche QVT (cf. focus repère 5)

Cette étape permet d'identifier des leviers d'action nouveaux pour améliorer concrètement la QVT des salariés à travers le renouvellement des modes de fonctionnement des équipes ou des évolutions de l'organisation du travail. Par ailleurs, elle permet d'embarquer de nouveaux professionnels dans la démarche QVT, en les associant aux nouveaux groupes de travail.

⊙ Pour le comité QVT il s'agit :

- de lancer les chantiers QVT
- de mettre en place des groupes de travail (espace de discussion) avec tous les professionnels concernés (inter-métiers, inter-services ...),
- de suivre et d'évaluer les solutions d'amélioration issues des chantiers QVT.

⊙ Pour les professionnels il s'agit :

- d'aborder collectivement des situations concrètes de travail,
- d'être force de proposition pour les améliorer
- de tester ces nouvelles façons de travailler et de fonctionner ensemble en ayant la possibilité de réajuster.

Pérenniser la démarche QVT (cf. focus repère 6)

Chaque établissement, en fonction de ses contraintes doit trouver les modalités qui permettront de pérenniser la démarche QVT.

⊗ Pour le comité QVT il s'agit :

> de prioriser et de bâtir un plan d'amélioration de la QVT élaboré, c'est-à-dire de trouver le processus qui permettra chantier après chantier de prioriser les pistes d'action souhaitables pour améliorer la QVT, et d'initier de nouveaux chantiers QVT, à partir :

- de la définition des modalités de suivi des améliorations en cours : indicateurs ...
- des enseignements du / des chantiers précédents,
- du déploiement sur d'autres chantiers / périmètres : reproduire, sans standardiser,
- de la mise en place des espaces de discussion sur des nouveaux sujets (nouveau service, nouveau site etc.).

⊗ Pour les professionnels il s'agit :

> d'impliquer et de mobiliser de nouveaux collègues dans la démarche QVT,

> de faire progresser la QVT sur d'autres périmètres (équipes nuit/jour ; services ; métiers) et / ou sur d'autres champs QVT (cf. boussole QVT).



Les groupes de travail qui s'emparent des chantiers QVT permettent d'aller au plus près du terrain, de questionner le travail, la manière dont il est fait et ce qu'il faudrait faire pour l'améliorer du point de vue de ceux qui le font.

REPÈRE 5

AMÉLIORER CONCRÈTEMENT LA QVT

Le travail est au cœur de la QVT !

Améliorer concrètement la QVT ne peut donc se faire **qu'avec les professionnels**.

C'est pourquoi les chantiers QVT sont confiés à un collectif, appelé ici « Groupe chantier », qui va concrètement « s'essayer » à l'amélioration de la QVT : éprouver de nouveaux rouages pour mieux travailler, mieux fonctionner ensemble, et résoudre les problèmes de travail et/ou de prise en charge des patients/résidents. Les solutions ainsi élaborées seront bien mieux admises car comprises de tous et ancrées dans le travail.

Les chantiers QVT ne sont pas forcément spectaculaires, ils sont pertinents dans la mesure où :

- ⊗ ils répondent aux besoins des salariés,
- ⊗ ils permettent de résoudre ou d'anticiper des problèmes de travail,
- ⊗ ils génèrent une dynamique entre les professionnels,
- ⊗ ils renouvellent le dialogue professionnel.

Identifier et choisir les chantiers QVT

Le choix du chantier QVT est crucial en particulier en année 1, car l'installation de la démarche soulève beaucoup d'attentes parmi les salariés.

Il est donc très important que les premiers chantiers QVT correspondent à des besoins concrets remontés du terrain, et apportent de réelles améliorations, perceptibles dans les équipes, par l'ensemble des professionnels.



Pour identifier les chantiers QVT, plusieurs outils méthodologiques sont disponibles et sont à choisir selon le type de démarche que vous souhaitez engager :

- ⊗ l'inventaire QVT¹ permet un état des lieux des ressources et des actions souhaitables pour améliorer la QVT,
- ⊗ le Vis ma vie² : l'organisation d'un échange ponctuel de poste et d'un rapport d'étonnement permet d'identifier des voies d'amélioration
- ⊗ le reportage Photos³ : les pistes d'amélioration sont identifiées à partir de photos prises par les salariés en situation de travail...

Le Comité QVT est chargé de prioriser les chantiers QVT à initier et d'amorcer un plan d'amélioration de la QVT.

Le contexte de travail et les événements impactant la structure vont guider ses choix pour identifier le chantier intégrant les attentes des professionnels et faisant sens pour tous, par exemple :

- ⊗ de l'état des lieux QVT établi par le comité QVT, ressort un chantier qui fait l'unanimité dans l'établissement,
- ⊗ un nouveau projet, recensé dans l'état des lieux s'impose à la structure qui doit le traiter en priorité, il apparaît comme une opportunité d'interroger sa mise en œuvre au regard de la QVT,
- ⊗ le comité QVT, identifie plusieurs chantiers QVT prioritaires mais souhaite s'organiser pour que les professionnels choisissent, par voie de vote, le chantier à initier. L'encadrement est mobilisé pour ce faire.

ILS L'ONT FAIT !

« La directrice de cet Ehpad, en accord avec le cadre de santé, a souhaité former tout son personnel à une méthode de soins spécifique pour les personnes âgées dépendantes. Lors de l'état des lieux QVT, les professionnels, convaincus par la formation, regrettent cependant de ne pas arriver à dégager le temps suffisant pour en faire profiter les résidents. Il est donc décidé de lancer le premier chantier QVT sur ce thème : un groupe de travail est constitué pour trouver les moyens d'intégrer cette pratique dans l'organisation quotidienne du travail et permettre à l'équipe de pouvoir mobiliser les acquis de la formation tout en améliorant le bien-être des résidents »

1. 2. 3. cf. documents HAS
https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2786495/fr/construire-une-demarche-qualite-de-vie-au-travail

Mettre en place un groupe chantier QVT

Une fois le chantier QVT identifié, le comité QVT met en place le « Groupe chantier », un espace de discussion au sein duquel la thématique retenue va être travaillée : les professionnels vont échanger, parler concrètement de leur travail, afin de traiter le problème à résoudre et de concevoir les nouvelles modalités de travail qui amélioreront le quotidien.

La constitution du groupe chantier est importante :

Il doit réunir des représentants de l'ensemble des salariés concernés par le sujet à traiter et refléter aux mieux la diversité des métiers, équipes..., sans oublier d'associer l'encadrement.

A chaque structure en fonction de ses contraintes (taille, horaires, planning ...), de trouver la meilleure représentativité possible, mais d'une manière générale le groupe chantier QVT est composé de volontaires et de personnes ressources (d'autres professionnels peuvent ponctuellement rejoindre le groupe de travail en fonction de la réflexion ou des actions à mener).

Dans la mesure du possible veiller à ce qu'au moins un membre du Comité QVT puisse participer au groupe de travail. Si cela n'est pas possible il est important que des représentants du groupe chantier puisse venir présenter l'avancée des travaux et les résultats au Comité QVT.

ILS L'ONT FAIT !

« Le comité QVT de cet Ehpad, en accord avec la direction, a mis en place un groupe chantier QVT composé de l'ensemble des métiers de l'établissement : une ASL, un binôme ASD par étage, une IDE, une IDEC, une ASD de nuit, une assistante RH, la psychologue, et la directrice ». Deux membres du comité QVT ont été désignés pour faire partie du groupe chantier et suivre ses travaux ».

Définir le périmètre du chantier QVT

Le groupe chantier veille à traiter la problématique en questionnant bien la dimension QVT.

- ⊗ Que souhaitons-nous voir améliorer en terme de fonctionnement ?
- ⊗ Quel périmètre (service, activité, site...) choisissons-nous pour « s'essayer » à la QVT ?
- ⊗ Quels impacts aujourd'hui et demain sur la prise en charge des patients / résidents ?
Sur l'organisation du travail ? Sur nos conditions de travail ? Sur notre QVT ?
- ⊗ Quels résultats attendus ?
- ⊗ Quels indicateurs pour suivre le chantier QVT ?

Pour travailler sereinement le groupe chantier devra également poser clairement :

- ⊗ ses règles de fonctionnement,
- ⊗ ses modalités de travail,
- ⊗ les modalités d'échange avec le Comité QVT pour suivre l'avancement des travaux.

L'ensemble de ces éléments peuvent être formalisés dans **une fiche chantier QVT** à laquelle il sera possible de se référer dans le temps, pour suivre les avancées, réajuster si besoin, évaluer les résultats et communiquer auprès des salariés.

ILS L'ONT FAIT !

« Dans ce SSR l'état des lieux QVT a été mené directement auprès des équipes par les membres du comité QVT, faisant émerger un dysfonctionnement important : l'organisation basée sur le binôme infirmier / aide soignant. Il se trouve que, parallèlement, la direction a réfléchi à une future organisation du travail reposant cette fois sur un trinôme : infirmière / aide soignante / agent de service hospitalier. Elle en fait part au comité QVT et ensemble, ils décident de tester cette nouvelle organisation dans le cadre de la démarche QVT. Le plus gros service de l'établissement est choisi comme service pilote. Le directeur des soins fait d'abord part du projet QVT aux cadres de santé lors d'une réunion hebdomadaire, puis il réunit un groupe de travail constitué de représentants des 3 métiers, du cadre du service, du cadre référent des ASH. Ces derniers sont chargés de la mise en œuvre opérationnelle. A 3 mois, une enquête est réalisée auprès des professionnels du service pilote pour recueillir les points forts et les points faibles de la nouvelle organisation. 4 réunions du groupe de travail seront nécessaires pour l'ajuster et stabiliser. 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 transféreront ensuite les enseignements tirés de l'expérimentation à l'ensemble de l'encadrement. La nouvelle organisation en trinôme est actuellement en cours d'installation dans tous les services ».



ÉLÉMENTS POUR BÂTIR UNE FICHE CHANTIER QVT

La fiche chantier est un véritable outil de suivi des actions opérationnelles de la démarche QVT. Elle peut être élaborée selon cette trame :

En formulant 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)

En décrivant 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).

En formalisant les modalités de communication des avancées du chantier QVT

- ⊗ Quel suivi avec le comité QVT ?
- ⊗ Quoi dire, à qui, quand et comment ?
- ⊗ Quel plan de communication avant / pendant, et pour clôturer le chantier ?

Tester et expérimenter les nouveaux modes de fonctionnement



« La QVT se traduit par un sentiment individuel et collectif de bien-être au travail (sens, reconnaissance, autonomie, marge de manœuvre, égalité, conditions de travail) qui résulte des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci »*

* Définition des partenaires sociaux (ANI 19 juin 2013)



La façon dont on va installer et conduire le groupe chantier QVT est déterminante pour pouvoir intégrer la question de la QVT et donc, à terme, avoir la possibilité de l'améliorer concrètement.

Le groupe chantier doit donc être :

- ⊗ un **espace de discussion**⁴ où l'on parle du travail, où les professionnels partagent leurs besoins pour bien faire le travail et assurer la prise en charge des patients/résidents.
- ⊗ un **lieu d'apprentissage de la co-construction, un lieu ressource** où les professionnels s'expriment sur le travail, son contenu et son organisation, inventent collectivement de nouvelles façons de travailler et de fonctionner à tous les niveaux,

Dans la démarche QVT l'idée de progresser est importante.

Chantier après chantier, l'objectif est d'améliorer concrètement la prise en charge des patients/résidents et la vie des professionnels, en s'attelant avec eux à résoudre en priorité ce qui empêche de bien faire le travail.

Mais lorsque des solutions émergent, tout ne peut pas être « calé » à 100%. L'épreuve de la réalité est incontournable pour affiner et régler les nouveaux modes de fonctionnement. Les chantiers QVT doivent donc donner cette possibilité d'expérimenter, de tester et d'ajuster.

« Le droit à l'erreur » doit être donné aux groupes chantiers QVT, qui, de fait, doivent avoir les moyens :

- ⊗ d'analyser les effets concrets des changements apportés,
- ⊗ de les évaluer, de les rectifier ou les ajuster,

Par ailleurs ils doivent pouvoir aller jusqu'au bout et être à même de constater et de relever les améliorations apportées, de les communiquer et de les déployer si besoins.

ILS L'ONT FAIT !

Un chantier mené au sein d'un SSIAD

Effizienz des groupes d'analyses des pratiques professionnelles (APP).

Le choix du chantier s'est porté sur une action jugée très importante pour les professionnels, mais ne donnant pas satisfaction au regard de l'inventaire QVT. Le taux de participation aux groupes APP, en constante diminution a également alerté la direction sur l'effizienz des ces temps.

Des enjeux QVT partagés pour mener ce chantier :

- ⊗ écouter, rendre acteurs les professionnels de terrain et développer les compétences, les motivations et les satisfactions personnelles ;
- ⊗ renforcer l'effizienz de l'APP pour en faire un levier de performance globale : améliorer à la fois la QVT des salariés, en les rendant acteurs et la qualité des prestations ;
- ⊗ l'occasion de créer la nouvelle identité de l'établissement qui a connu une forte croissance ces dernières années avec l'acquisition de plusieurs entités métiers, éloignées géographiquement.

4. cf. documents HAS
https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2786495/fr/construire-une-demarche-qualite-de-vie-au-travail



.../...

Le chantier retenu : « Redéfinir et construire ensemble l'analyse des pratiques professionnelles ».

Composition du groupe chantier : le comité QVT a mis en place un groupe chantier inter-métiers et inter-services composé de 10 personnes : deux membres du comité, dont un membre de la direction, un responsable de secteur, une secrétaire, une aide à domicile, trois infirmières de services différents, une aide soignante responsable du pôle activité aide à domicile, une personne fonction support et administrative, et une responsable de secteur.

Les modalités de travail : le comité QVT a organisé le lancement du chantier (calendrier, ordre du jour, proposition de modalités de travail), puis réalisé un premier état des lieux partagé de l'APP avec le groupe chantier.

Le groupe de travail a ensuite présenté l'état des lieux lors de réunions d'équipes afin de l'enrichir du point de vue des salariés en s'appuyant sur : ce qui fonctionne / ne fonctionne pas / les attentes par rapport à ce temps / comment utiliser ce temps demain ? (80 salariés ont été entendus, soit environ 70 % de l'effectif global).

Les résultats : l'état des lieux a fait remonter un besoin plus large que celui de revisiter les groupes d'APP, celui d'échanger sur les pratiques, notamment pour l'encadrement et les fonctions supports.

La direction s'est emparée des résultats et des décisions ont été prises en tenant compte des besoins exprimés par les professionnels :

- ⊗ un nouvel intervenant à été recruté pour animer les groupes APP, le cadre et le contenu de ces espaces a été redéfini,
- ⊗ le chantier est suivi et évalué par le comité QVT afin de réajuster avec les professionnels si besoin (indicateurs, enquête de satisfaction à N+1)
- ⊗ un nouvel espace de discussion a été créé, avec et pour, l'encadrement : un séminaire annuel est mis en place à l'extérieur de l'établissement, un espace pour aborder la QVT de l'encadrement, celle de leurs équipes, et pour co-construire avec eux les modalités de leur implication dans la démarche QVT.

En bref !

Améliorer concrètement la QVT c'est :

- ⊗ **définir un périmètre d'action précis** : activité, service, équipe, etc. en impliquant le terrain à travers la mise en place de groupes de travail / groupes chantier :
 - > travailler sur des chantiers précis permet de regarder collectivement les détails de l'activité, des situations de travail, d'expérimenter.
- ⊗ **tester des nouvelles manières de travailler**, définies en association avec les salariés, avec le double objectif d'améliorer la qualité des soins et le bien-être au travail...
- ⊗ **mettre en œuvre progressivement le changement en se donnant le droit à l'erreur** :
 - > définir une période de test, des points d'étape et des modalités d'évaluation du chantier pour pouvoir l'ajuster si besoin.

Les modalités de travail, mises en œuvre pour améliorer concrètement la QVT, sont aussi importantes que les solutions / améliorations trouvées

REPÈRE 6

PÉRENNISER DURABLEMENT LA QVT

Influencer sur la culture d'entreprise

En engageant son établissement dans une démarche QVT, la direction décide de prendre en compte les enjeux de qualité de vie au travail aussi bien que les enjeux économiques. De fait, au moment des choix (relevant d'une orientation stratégique, ou de tout autre prise de décision quotidienne) elle va arbitrer en considérant aussi l'impact de ses décisions sur les conditions de travail des salariés. Elle pourra ainsi systématiquement poser la question de la QVT et rechercher les meilleurs ajustements pour, à minima, ne pas la dégrader, et au mieux, la préserver, voir même l'améliorer.

Portée ainsi par la direction, la démarche QVT va instiller dans toute l'organisation de nouveaux modes de fonctionnement. Elle va permettre de conduire différemment les projets et les équipes, elle va offrir un nouveau prisme au travers duquel les responsables vont pouvoir lire l'activité de soin et le travail fourni par les professionnels.

Pour ce faire la direction devra ouvrir la voie :

- ⊗ en montrant, par son écoute et son action, le nouveau cap ;
- ⊗ en envisageant de nouvelles perspectives de management avec les cadres ;
- ⊗ en permettant à tous les salariés de devenir acteurs au sein de nouveaux espaces de discussion ;
- ⊗ en prenant mieux en compte la réalité du travail ;
- ⊗ en s'impliquant, dans la durée, dans la mise en œuvre de la démarche.

Faire évoluer les modes de management

L'encadrement est un relais fondamental pour le déploiement d'une démarche QVT, tant dans la mise en œuvre des changements que dans l'anticipation des risques santé et des risques sociaux pour les équipes. Pour qu'il soit un acteur constructif, il faut donc s'intéresser à son travail et à ses difficultés, et favoriser des discussions entre cadres, entre encadrement de proximité et direction, sur les pratiques managériales en lien avec la conduite des changements.

L'encadrement de proximité, notamment, est en prise directe avec l'organisation de l'activité et les risques psychosociaux qui peuvent y être associés, et ce à double titre :

- ⊗ en tant que relais de la direction, responsable de l'animation de son équipe, des consignes de travail et de la mise en œuvre des changements organisationnels ;
- ⊗ en tant que salarié porteur d'un statut et d'une mission spécifiques, confronté à des enjeux et attentes contradictoires (coûts – délais – qualité – santé – sécurité), et devant gérer des obligations avec de moins en moins de marges de manœuvre. D'autant plus que le manager d'aujourd'hui est souvent accaparé par le pilotage de l'activité, ce qui le met par conséquent en position de plus en plus difficile pour comprendre et réguler les situations de travail.

La démarche QVT nécessite donc de revisiter les modes de management au sein de la structure. Car prendre en compte la réalité du travail, rendre du pouvoir d'action aux salariés, impliquent que la direction impulse de nouvelles manières de faire pour l'encadrement (Directeurs référents, cadres de santé, médecins, fonctions paramédicales ...)

En bref !

Ceci signifie :

- ⊙ permettre à l'encadrement de s'emparer de la démarche QVT, pour en devenir acteur et promoteur,
- ⊙ rechercher, avec lui, des moyens (marges de manœuvre, formation...) pour ouvrir et animer des espaces de discussion avec les équipes et engager un nouveau dialogue professionnel,
- ⊙ initier un espace de discussion pour les cadres eux-mêmes.

- ⊙ La qualité de vie au travail des cadres est un vrai sujet. Ils ne pourront porter la démarche qu'à la condition d'avoir pu aussi parler de leur propre QVT, d'être entendus sur leurs besoins, d'être consultés et impliqués pour trouver les solutions à leurs propres difficultés.
- ⊙ Sans augmenter les temps de coordination, les réunions existantes peuvent être revisitées pour donner aux équipes, comme aux cadres, l'occasion d'échanger régulièrement sur leur travail, au sein de réels espaces de discussion, bien différents des réunions d'information descendantes.
- ⊙ La mise en place de ces espaces de discussion est la condition pour que les cadres puissent : manager en prenant mieux en compte la réalité du travail et de ses conditions d'exercice, agir sur l'organisation du travail et transformer les pratiques en s'appuyant sur les propositions des professionnels concernés.

ILS L'ONT FAIT !

Intégrer la QVT dans son mode de management s'apprend collectivement !

« Pour la nouvelle direction de cet établissement hospitalier, la démarche QVT passe forcément par une implication de l'encadrement. Pour elle, les membres de l'encadrement doivent agir en lien avec le Comité QVT de l'établissement pour rechercher et impulser de nouvelles façons de fonctionner, qui prennent mieux en compte le travail et les idées des professionnels. Sitôt le premier chantier finalisé, elle demande à l'ARACT de concevoir une formation-action pour acculturer et impliquer dans la démarche l'ensemble des membres du CODIR, tous les médecins et tous les cadres de santé. »

« Lorsque ce CHU sous l'impulsion du CHSCT, fait appel à l'ARACT pour initier une démarche QVT dédiée aux blocs opératoires, c'est pour trouver un moyen de renouer un dialogue constructif entre tous les professionnels. Un séminaire est organisé avec des représentants des 3 collèges : personnels des BO tous métiers confondus y compris les chirurgiens, direction et encadrement, représentants du personnel. Les objectifs sont : leur faire découvrir collectivement et dans le même espace temps, les fondamentaux d'une démarche QVT selon le réseau ANACT-ARACT, leur permettre de partager un état des lieux des ressources QVT au sein des BO, prioriser les actions souhaitables à entreprendre pour améliorer la QVT. Chaque collège s'est ensuite positionné concernant la pertinence de la démarche proposée. Les actions prioritaires ont été définies collectivement puis présentées au CHSCT qui les a validées lors d'une réunion extraordinaire. »

Engager un processus d'amélioration continue de la QVT

La résolution d'un problème peut être un mode d'entrée dans la démarche QVT (cf. recommandations - page 13), mais l'effet *one shot*, c'est-à-dire mener à bien un seul chantier QVT, sera bien sur limité, et ne permettra pas d'améliorer durablement la QVT.

En effet, le contexte des établissements et les besoins liés à la prise en charge des patients / résidents évoluent constamment, et donc, le travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce se transforment en permanence.

Mettre en place une démarche QVT peut permettre d'accompagner les changements à condition de penser un dispositif, qui, en interne, va permettre de veiller et d'agir en continu pour améliorer progressivement la QVT des salariés comme la qualité des prises en charge des patients /résidents.



QUATRE RECOMMANDATIONS POUR S'ENGAGER DANS UN PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QVT

- ⊙ Organiser et formaliser le pilotage de la démarche QVT
- ⊙ Articuler les rôles de chacun dans la démarche QVT
- ⊙ Suivre les chantiers QVT et évaluer les résultats
- ⊙ Développer la communication QVT

Organiser et formaliser le pilotage de la démarche

Au delà de servir les attentes et l'engagement suscités au lancement de la démarche QVT, il est nécessaire de s'organiser un minimum pour la pérenniser :

- ⊙ Nommer un ou des pilote(s) porteurs, responsables de la démarche QVT
- ⊙ Maintenir un espace de discussion en charge de faire vivre la démarche (cf. fiche repère n°1) :
 - > un comité QVT institué avec des règles de fonctionnement, une durée déterminée... (une instance pré-existante dans l'établissement à laquelle on affecte la mission d'amélioration de la QVT peut faire office de comité QVT)
- ⊙ Formaliser et communiquer les modalités retenues pour installer dans la durée la démarche QVT (cf. outil « feuille de route » - fiche repère n°1)
 - > Composition et modalités de renouvellement du Comité QVT
 - > Fréquence des réunions
 - > Elaboration ODJ
 - > Calendrier
 - > Compte rendu
 - > Mode de décision...

Bâtir et communiquer le plan d'amélioration de la QVT

Véritable plan d'action de l'établissement :

- ⊗ 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.

L'avancée des chantiers et les résultats obtenus sont régulièrement communiqués à l'ensemble du personnel.

Articuler les rôles de chacun dans la démarche QVT

La création d'un nouvel espace de discussion (comité QVT) dédié à la démarche nécessite de réfléchir aux modalités qui vont lui permettre de fonctionner en lien avec les différents acteurs et instances préexistants dans la structure.

La vocation du comité QVT est bien **d'associer progressivement l'ensemble des acteurs de la structure.**

Ainsi il s'astreint à :

- ⊗ Informer et impliquer au bon moment **l'encadrement**, notamment via le choix et la mise en œuvre des chantiers QVT ;
- ⊗ Rendre compte des avancées et échanger régulièrement avec les **Instances Représentatives du Personnel, et notamment le CHSCT**. Légitime sur les champs d'action QVT, celui-ci est en mesure de piloter directement des actions d'amélioration ou d'amender les propositions émises par le Comité QVT.
- ⊗ Consulter et impliquer **les salariés** :
 - > pour participer au Comité QVT
 - > pour contribuer à l'inventaire QVT
 - > pour prioriser et choisir les chantiers QVT
 - > pour apporter des solutions concrètes aux problèmes de travail
- ⊗ Communiquer régulièrement auprès de l'ensemble des salariés sur l'avancée de ses travaux.

+ La démarche QVT s'efforce de mettre en cohérence l'action de tous les acteurs et de toutes les instances de la structure. La combinaison des actions, sur différents champs, renforce la Qualité de vie au travail.

ILS L'ONT FAIT !

« Lors du lancement de la démarche QVT, les partenaires sociaux de cet établissement de soins instaurent un Comité QVT. Il est composé de 25 professionnels représentant différents métiers, statuts, services. Le travail d'inventaire leur permet d'identifier un problème récurrent de communication interne. Le premier chantier QVT est choisi à l'unanimité dans l'intention de progresser collectivement sur ce sujet, il vise l'amélioration de la communication entre les soignants et les paramédicaux. Un secteur est pressenti comme pilote pour porter ce premier chantier QVT. Absents des débats au sein du COPIL, l'équipe comme le cadre de santé de ce secteur n'apprécieront pas d'avoir été désignés, se sentant quelques peu stigmatisés. Le Comité QVT appuyé par la direction communiquera largement pour expliquer son intention : améliorer la communication pour tous. Le groupe chantier sera au final composé de représentants de plusieurs secteurs et les pistes d'amélioration apportées diffusées à l'ensemble des cadres et des professionnels. »

« Avant de mobiliser largement, la direction de cet établissement d'aide et soins à domicile, souhaite s'approprier la démarche QVT pour l'adapter au contexte et au fonctionnement de l'établissement. Dans un premier temps, c'est donc le Codir qui prend à son compte le rôle de Comité QVT. Il lance un premier chantier QVT en mobilisant différents professionnels chargés de repenser les groupes d'Analyse de la Pratique Professionnelle qui semblent ne plus correspondre aux attentes des salariés. Le travail engagé permet de revisiter entièrement les objectifs et les pratiques existantes. Un nouveau mode de fonctionnement est élaboré, testé et adopté. Fort de cette expérience réussie, la direction organise un séminaire QVT pour l'encadrement avec la volonté d'expliquer la démarche QVT qu'elle a engagée, ses enjeux et ses objectifs. Elle donne une part active aux cadres présents d'abord en leur permettant d'aborder leur propres QVT, puis en les invitant à imaginer comment impulser la démarche dans l'établissement et embarquer l'ensemble des salariés. Entre autre il sera décidé de constituer un nouveau comité QVT intégrant des représentants des différents statuts, métiers et services. »

« Lorsque la direction de cette association d'aide à domicile décide d'engager une démarche QVT, le personnel est déjà largement mobilisé pour travailler le projet d'établissement à 5 ans ; de nombreux groupes pluridisciplinaires sont au travail, dont un sur le thème de la Qualité de vie au travail. Souhaitant agir sans attendre, mais n'ayant pas les moyens de mettre en place un nouvel espace de discussion, elle confie au CHSCT le rôle de Comité QVT. Le premier chantier consistera à valoriser le travail déjà effectué au sein de l'instance concernant la prévention des risques à domicile et à renforcer la sensibilisation des aides à domicile sur ce sujet. »

Suivre les chantiers, évaluer les résultats

Le suivi des chantiers QVT, leur évaluation surtout, sont des phases de la démarche souvent négligées. Pourtant elles paraissent essentielles pour pérenniser la démarche QVT et l'ancrer dans un processus vertueux d'amélioration continue.

Ces missions confiées au Comité QVT, lui donnent l'occasion de pouvoir:

- ⊗ s'inscrire dans un processus d'apprentissage nécessaire pour piloter une démarche adaptée à la structure (chercher collectivement, tester, ajuster avant d'engager les changements),
- ⊗ mesurer les impacts des actions engagées en terme d'amélioration de la QVT,
- ⊗ rendre compte et montrer à tous les progrès de la structure,
- ⊗ ajuster la démarche QVT au fur et à mesure.

Options pour suivre les chantiers QVT

- ⊙ Des membres du comité QVT participent au groupe chantier et sont donc en mesure de rapporter directement les avancées.
- ⊙ Des membres du groupe chantier viennent rendre compte au comité QVT de ses avancées et/ou des résultats obtenus.

ILS L'ONT FAIT !

« Ce service de soins et de réadaptation héberge le premier chantier QVT initié dans son établissement. Il est centré sur l'amélioration de la diffusion des informations entre les différents professionnels (professions paramédicales et soignants notamment). Le médecin référent et une aide soignante du service (également secrétaire du CHSCT), font partie du Comité QVT. Ils s'engagent à participer au groupe chantier. Lors de la première réunion, le groupe convient qu'ils restitueront les avancées au comité QVT, mais une fois les travaux terminés ; ils seront accompagnés de la cadre de santé, pilote du chantier, et d'un membre volontaire du groupe pour présenter le travail réalisé et les changements engagés au comité QVT »

« Aucun membre du comité QVT mis en place dans cet hôpital n'a directement participé au chantier. Le comité QVT a par contre défini la composition et les pilotes de ce groupe de travail. Compte tenu de l'importance du chantier, (mise en place d'une nouvelle organisation en trinôme), le directeur des soins supervise le chantier. A l'issue de la phase test, ce dernier, accompagné de 2 cadres du service pilote et de 2 membres du groupe de travail sont venus partager leurs travaux avec le Comité QVT. A l'issue de ce dernier, il a été décidé de démultiplier la nouvelle organisation dans tous les services de l'hôpital »



Questions simples à se poser pour évaluer les résultats

- ⊙ Que cherchons-nous à changer ?
- ⊙ Que souhaitons nous voir s'améliorer ?
- ⊙ Quels effets immédiats pouvons-nous attendre pour les professionnels en terme d'amélioration des conditions de travail ou d'organisation du travail ?
- ⊙ Quels effets immédiats pouvons-nous attendre en terme d'amélioration de la prise en charge des patients / résidents ?

ILS L'ONT FAIT !

Dans cette structure le premier chantier QVT s'intitule : Construire ensemble un cadre et un contenu nouveau pour les groupes d'Analyse de la Pratique Professionnelle (APP)

Extrait de la fiche chantier formalisée par les comités QVT d'un établissement d'aide et de soins à domicile

Pourquoi ce chantier ?

Il répond à nos enjeux QVT :

- ⊗ *construire notre nouvelle identité suite à la fusion,*
- ⊗ *renforcer la cohésion d'équipe.*

L'enquête de satisfaction menée auprès du personnel pointe l'APP comme non satisfaisante actuellement. De même dans l'inventaire QVT, l'APP est apparue comme une action très importante pour la QVT mais non satisfaisante.

C'est un chantier réalisable dans le temps imparti et atteignable, Il va nous permettre de tester la démarche QVT et de la diffuser à l'ensemble du personnel pour qu'elle prenne vie et que la majorité s'en empare.

Résultats attendus

Au niveau du Comité QVT :

- ⊗ *meilleure appropriation de la démarche QVT*

Au niveau des professionnels :

- ⊗ *redonner du sens aux temps d'APP*
- ⊗ *mieux répondre aux besoins des professionnels*

Indicateurs

Au niveau des professionnels

Moyens mobilisés

- ⊗ *Enquête pour recueillir les besoins et attentes des salariés concernant l'APP – année 0*
- ⊗ *Enquête de Satisfaction - année 2*

Indicateurs de résultats

- ⊗ *Augmentation du taux de participation générale à l'APP*
- ⊗ *Augmentation du taux de retour et de représentativité de chaque métier à l'enquête de satisfaction année 2*
- ⊗ *Augmentation du taux d'adhésion et de satisfaction des professionnels concernant l'APP (année 0 / année 2)*

Évaluer la démarche QVT et ses effets

Quand une entreprise met en place une démarche QVT, elle s'interroge sur la façon de recueillir des données pertinentes qui lui permettront de suivre et d'ajuster dans le temps les évolutions et les effets des actions engagées.



« Les « bons » indicateurs sont ceux que les acteurs se sont donnés au regard de la situation particulière de leur entreprise et des objectifs qu'ils se sont fixés. Il s'agit donc de faire du « sur-mesure ». Il appartient à chaque entreprise de définir ses enjeux et ses priorités QVT, puis de construire des indicateurs aptes à éclairer et travailler ces questions »

Le choix des indicateurs QVT relève donc logiquement des prérogatives du Comité QVT.

Les critères d'évaluation et les indicateurs d'un chantier QVT sont posés en amont par le comité QVT. Ils peuvent être enrichis par les membres du groupe chantier.



QUELQUES PISTES POUR ÉLABORER LES INDICATEURS QVT

1 Se questionner à partir des six axes de la boussole QVT « Comment allons-nous savoir que nous progressons sur chacun des axes ? » :

- ⊗ l'égalité professionnelle,
- ⊗ le contenu du travail,
- ⊗ la santé sécurité au travail,
- ⊗ les relations sociales et le dialogue social,
- ⊗ le développement des compétences,
- ⊗ le partage et la création de valeurs.

Il existe de grandes familles d'indicateurs qui pourront servir de guide dans la construction de vos indicateurs spécifiques :

- ⊗ des indicateurs démographiques (structures d'âges, répartitions homme-femme, qualifications, ancienneté...);
- ⊗ des indicateurs d'absentéisme (taux d'absentéisme, durée des absences, motifs des absences, âge des absents...);
- ⊗ des indicateurs liés au parcours et à l'emploi (accès à la formation, mobilités, promotions, turnover...);
- ⊗ des indicateurs de santé (troubles de santé, inaptitudes, reclassements, maladies professionnelles);
- ⊗ des indicateurs de sécurité (accidents du travail, incidents, agressions);
- ⊗ des indicateurs de conditions de travail (contraintes temporelles, pénibilités, autonomie, vécu du travail, qualité des relations de travail...).

2 Se questionner à partir des fondamentaux de la démarche QVT « Comment saurons-nous que nous avons ? » :

« Comment saurons-nous que nous avons ? » :

- ⊗ parlé du travail,
- ⊗ mis en place des espaces de discussion sur le travail,
- ⊗ développé la participation des salariés,
- ⊗ transformé le mode de management,
- ⊗ soutenu les équipes,
- ⊗ amélioré pour tous, la connaissance du travail de chacun,
- ⊗ travaillé mieux ensemble,
- ⊗ communiqué mieux en interne.

3 Se référer aux Indicateurs Qualités Santé Sécurité (IQSS)

La QVT des professionnels et la qualité des prises en charge des patients/résidents allant de pair, les indicateurs de la qualité et de la sécurité des soins peuvent également être pertinents pour indiquer la progression de la QVT dans l'établissement.

On peut se référer aux indicateurs IQSS, développés par la HAS :

- ⊗ la pertinence clinique,
- ⊗ la faisabilité,
- ⊗ la pertinence pour l'amélioration de la qualité des soins,
- ⊗ les qualités métrologiques et l'ajustement.

4 On peut également évaluer l'évolution de la qualité des soins en cherchant à trouver en quoi les chantiers d'amélioration de la QVT ont contribué à prodiguer des soins :

- ⊗ plus adéquats,
- ⊗ plus efficaces,
- ⊗ plus équitables,
- ⊗ plus accessibles,
- ⊗ plus efficaces,
- ⊗ des soins associant davantage les patients / résidents.

Diffuser et développer la culture QVT

Chaque structure engagée dans un processus d'amélioration continue de la QVT doit trouver la façon d'ancrer les messages QVT au plus près des équipes et d'entretenir la dynamique participative. C'est pourquoi il est important de diffuser largement et de partager régulièrement avec l'ensemble des professionnels les avancées de la démarche QVT

Ceci demande d'agir en transparence concernant les objectifs et enjeux de la démarche, mais aussi les priorités QVT établies, les chantiers initiés, les résultats obtenus....

Une démarche QVT passe forcément par un effort de communication interne

Il s'agit de s'astreindre à :

- ⊗ diffuser largement, à l'ensemble des professionnels, les messages clés de la démarche QVT, et les répéter si besoin.

 *Le changement prend du temps et le temps n'est pas le même pour tous, et la communication est perfectible, il ne faut donc pas manquer de redire les choses* (Directrice d'un Ehpad)

- ⊗ rendre visible la démarche QVT ainsi que l'organisation mise en place pour la faire vivre :
 - > l'engagement de la direction,
 - > les enjeux,
 - > la constitution et le fonctionnement du comité QVT...
- ⊗ rendre visible et partager l'ensemble des travaux du comité QVT :
 - > le fonctionnement et l'articulation du comité QVT avec la direction, les IRP et les salariés,
 - > l'inventaire QVT, son contenu et sa mise à jour.
- ⊗ rendre visible les chantiers QVT :
 - > leurs objectifs, leurs avancées, et leurs résultats.



Points de vigilance !

Selon les chantiers choisis, tous les professionnels ne sont pas impliqués en même temps et immédiatement dans la démarche QVT. A court terme, ils ne bénéficieront donc pas forcément de ses effets, ni ne percevront d'améliorations concrètes de leur QVT. Il est indispensable d'en tenir compte dans la progression de la démarche.

ILS L'ONT FAIT !

« Pour rendre compte de l'avancement des travaux du comité QVT et rendre visible la progression de la démarche, cet hôpital décide de créer son propre logo QVT et dédie un espace QVT sur l'intranet. Les comptes rendus synthétiques des réunions du comité sont désormais accessibles à tous mais en sus ils sont systématiquement relatés par les cadres de santé lors des réunions de service »

« A chaque temps fort de la démarche QVT (son lancement, la constitution du comité QVT, le choix d'un chantier, la constitution des groupes de travail, la progression et le résultat d'un chantier ...) le comité QVT de cet Ehpad rédige une note d'information qu'elle joint à la fiche de salaire. En parallèle la démarche QVT est mise à l'ordre du jour de chaque réunion de l'encadrement, réunion d'équipe, réunion avec les délégués du personnel »

En bref !

La communication écrite ne suffit pas, la démarche QVT doit s'exprimer à tous les niveaux de l'organisation :

- ⊗ les membres du comité QVT échangent régulièrement avec la direction et les IRP, et sont des relais QVT pour tous les salariés,
- ⊗ la direction et les IRP portent et partagent les messages clés avec les salariés,
- ⊗ l'encadrement relaie la démarche et ses avancées auprès des équipes, et les implique concrètement dans la recherche des voies d'amélioration de la QVT,
- ⊗ les professionnels engagés dans les chantiers partagent leur expérience avec leurs collègues, et participent à l'amélioration concrète de la QVT et de la qualité de la prise en charge des patients / résidents.

Installée progressivement, une communication vertueuse participe de la culture QVT de l'établissement !

POUR CONCLURE

Améliorer durablement la QVT c'est :

⊗ **Impulser une dynamique de changement**

Le changement impulsé dans le cadre d'une démarche QVT est porteur de sens car il émerge de la co-construction, intègre l'expertise de chacun et mise sur la capacité de l'ensemble des acteurs à coopérer ;

⊗ **Promouvoir une autre manière de manager (manager le travail)**

Le management impulsé dans le cadre d'une démarche QVT se réfère à l'activité travail et aux besoins des professionnels pour exercer un travail de qualité au service des patients/résidents ;

⊗ **Donner voix et pouvoir d'agir aux professionnels**

Au sein d'espaces de discussion les professionnels ont la possibilité de questionner le travail et d'agir sur son contenu ;

⊗ **Se donner du temps**

Pour partager et intégrer collectivement la démarche, pour essayer, pour progresser encore ;

⊗ **Servir la QVT de tous**

Impliquer progressivement d'autres membres du personnel en veillant, au fil des chantiers QVT, à ne laisser personne sur le bord du chemin ;

⊗ **Activer dans la durée tous les champs d'action possibles pour améliorer la QVT**

- > contenu du travail,
- > égalité professionnelle,
- > développement des compétences,
- > relations sociales,
- > santé au travail,
- > partage et création de valeur ;

⊗ **Intégrer la QVT dans le projet et le fonctionnement de l'établissement ;**

⊗ **Prendre en compte la QVT dans les démarches d'évaluation de l'établissement.**

Avec le concours de la Filière Gérontologique Rhône Centre



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 de l'opérationnalité opérationnelle « Emploi et Inclusion » 2014-2020.