

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



LA  
**SANTÉ**  
AU TRAVAIL

**METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE**

**« QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL »**

**DANS LE SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL...**

... six structures témoignent

UNE INITIATIVE DES HAUTS-DE-FRANCE

Coordinatrice du livret : Marylène COPPI (Aract) - Rédacteurs : Laurent CARON & Marylène COPPI (Aract)



*unifaf*

# SOMMAIRE

page 1 Édito

page 2 La Branche en région Hauts-de-France

## I ■ QU'EST-CE QUE LA QVT ?

page 6 La QVT est une démarche

page 8 Une démarche qui s'appuie sur des espaces de discussion

page 10 Qu'est-ce qu'un espace de discussion ?

## II ■ DÉMARCHE QVT : TÉMOIGNAGES

page 14 Remerciements

page 15 Témoignages d'établissements sur les quatre étapes clés

### STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE QVT

page 16 Charte de fonctionnement des espaces de discussion (APF – foyer Les Myosotis)

page 18 La socialisation et la communication sur la démarche QVT (Adapei 80 – IME d'Ercheu)

page 20 Relations entre le Copil QVT et le groupe de travail (Apei 02)

page 22 La dispute professionnelle (Ehpad La Neuville – Arassoc)

### DIAGNOSTIC PARTAGÉ

page 24 Établir le lien entre stratégie de la structure et travail (Adapei 80 – IME d'Ercheu)

page 26 Mise en discussion de ce qui fait QVT ou pas QVT chez nous (Ehpad La Neuville)

page 28 Étoffer le diagnostic à partir de ce qui existe déjà (Apei 02 – CGAS)

page 30 Réaliser un diagnostic qualitatif par des entretiens collectifs (APF – foyer Les Myosotis)

### CONCEPTION ET EXPÉRIMENTATION

page 32 Prototypage d'une pluralité d'actions à expérimenter (APF – foyer Les Myosotis)

page 34 Fabriquer du bien-être et de la performance : une évidence ? (CGAS)

page 36 Dimension évaluative des actions (Ehpad La Neuville – Arassoc)

page 38 Changements incrémentaux par apprentissages successifs (Apajh 80 – IME – Sessad Au fil du temps)

### ÉVALUATION EN CONTINU

page 40 Évaluation des actions et indicateurs QVT (CGAS)

page 42 Pérenniser et essaimer la démarche QVT (Apajh 80 – IME – Sessad Au fil du temps)

page 44 Un questionnaire-baromètre pour l'évaluation en continu (Adapei 80 – IME d'Ercheu)

page 46 Les groupes d'acteurs impliqués dans la démarche QVT et leur rôle

## III ■ QUIZ – AUTOPOSITIONNEMENT

page 50 Mettre en place une démarche QVT, êtes-vous prêt ?

## IV ■ QUELQUES RÉFÉRENCES SUR LA QVT – documents et outils

page 54 Loi Rebsamen et accord de méthode

page 56 Quelques références sur la QVT – documents et ouvrages

# ÉDITO

Dans le cadre d'un appel à projets de l'Agence Régionale de Santé des Hauts-de-France, les administrateurs de la délégation régionale paritaire Unifaf Picardie ont souhaité impulser une réflexion, une dynamique pour les associations, établissements et services de la Branche associative sanitaire, sociale et médico-sociale autour de la thématique « qualité de vie au travail ».

En s'associant à l'Aract Hauts-de-France, partenaire régional naturel sur un tel sujet, Unifaf avait pour objectifs de fédérer et d'accompagner des associations du secteur médico-social dans la conduite d'une démarche innovante d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). Il s'agissait :

- d'expérimenter une démarche de QVT dans six structures du secteur médico-social ;
- de construire un pilotage régional de ce projet par des acteurs régionaux paritaires et pluri-institutionnels en vue d'un essaimage en région.

Dans une Branche en forte mutation et dans laquelle la majorité des professionnels sont au contact de publics fragilisés, la qualité du service représente un enjeu fort.

En effet, notre secteur assiste depuis une dizaine d'années à des changements profonds – évolutions législatives et réglementaires, accueil de publics de plus en plus dépendants, contraintes budgétaires de plus en plus importantes – qui obligent nos associations à s'adapter et à se réorganiser pour y faire face. Dans ce cadre, des changements sur des modalités de prise en charge des usagers se sont opérés, impactant de ce fait les organisations et contenus du travail. Depuis, des enquêtes pointent une dégradation des indicateurs en matière de santé au travail.

Un livret de présentation [...] pour inciter les structures de la Branche professionnelle à entrer dans un processus d'amélioration de la QVT.

Ainsi, les employeurs et organisations syndicales, conscients que notre secteur est à la croisée d'enjeux économiques, sociaux et sociétaux majeurs, mènent une réflexion ensemble afin de trouver de nouveaux leviers visant à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Dans la continuité de l'ANI du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail, les représentants des employeurs et les syndicats de salariés privilégient dans leurs négociations une approche constructive dépassant celle des risques centrée sur la souffrance au travail, s'appuyant plutôt sur les conditions propices à la qualité de vie au travail. La finalité étant de promouvoir des actions collectives d'établissement ciblées sur trois axes :

- un objet « santé » par le développement d'une politique de prévention active ;
- un objet « organisation du travail et de son temps » par la mise en place de processus expérimentaux susceptibles d'améliorer les rythmes, les relations et la qualité du travail ;
- un objet « parcours professionnel » par l'accompagnement des mobilités professionnelles.

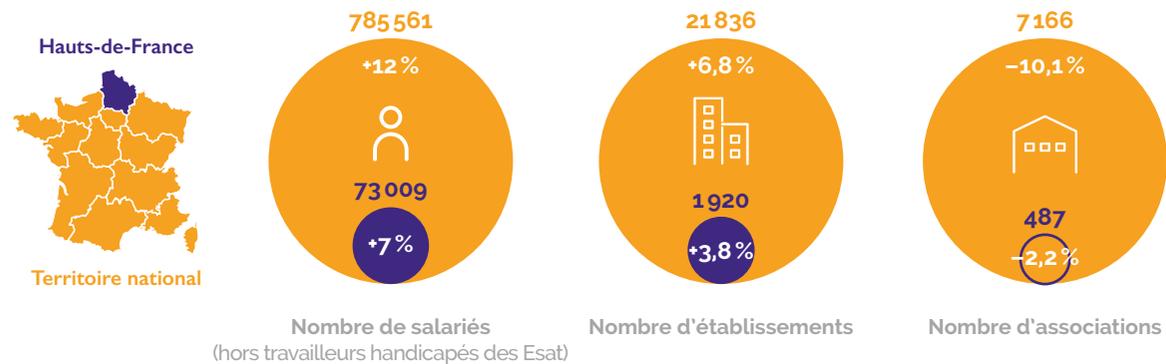
Nous souhaitons que ce livret de présentation de ces six monographies puisse inciter les structures de la Branche professionnelle à entrer dans un processus d'amélioration de la QVT en s'appropriant les apports méthodologiques proposés.

Nous vous rappelons que parmi les services de notre Opc de Branche, Unifaf, se trouve le conseil, alors n'hésitez pas à nous solliciter si vous souhaitez être accompagné dans une telle démarche QVT.

**Présidence Unifaf  
Hauts-de-France**  
Pour les salariés, **Claude Duru**  
Pour les employeurs, **Benjamin Lerouge**

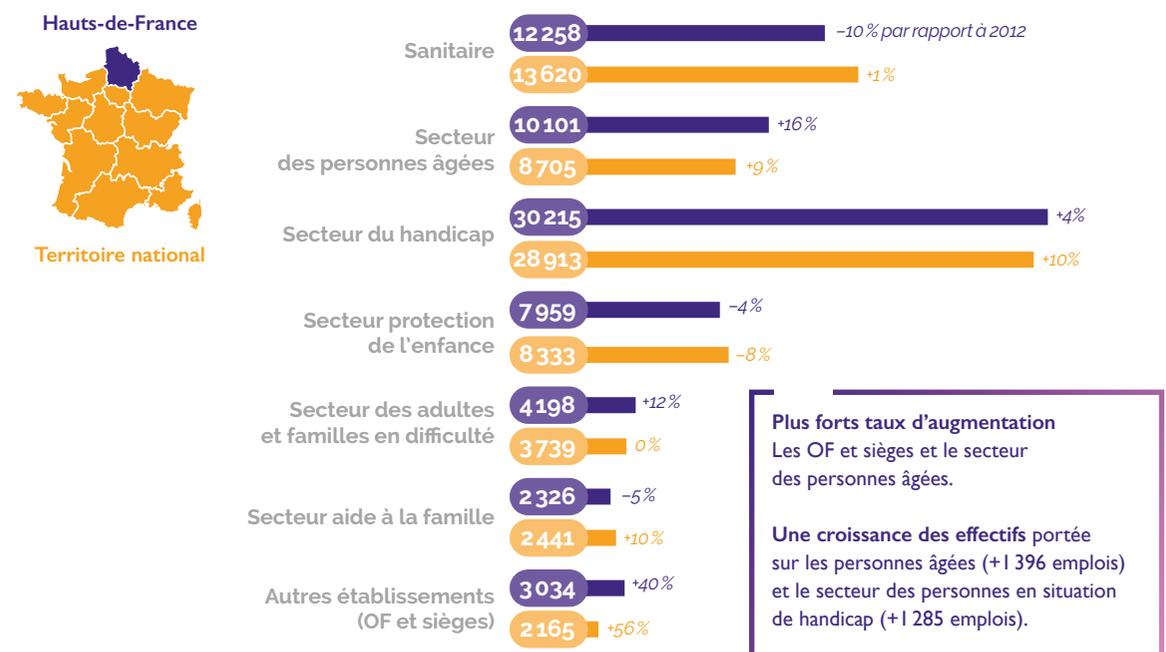
# LA BRANCHE EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

## CHIFFRES CLÉS



## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

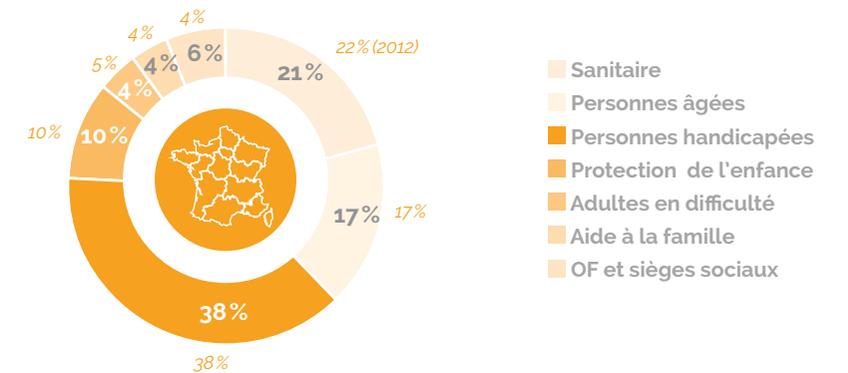
Une croissance des effectifs portée par les champs des personnes âgées et des personnes en situation de handicap.



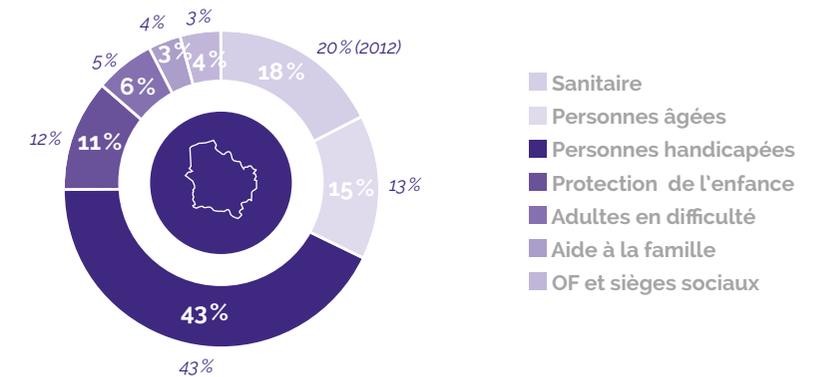
## LE CHAMP DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le secteur du handicap reste le secteur qui emploie le plus grand nombre de salariés.

### Territoire national



### Région Hauts-de-France



Plus de 1 salarié Hauts-de-France sur 2 travaille dans le secteur médico-social, et 14% dans le secteur des personnes âgées.

Le sanitaire emploie moins de 1 personne sur 5.

La région Hauts-de-France affiche une proportion de salariés relevant du handicap supérieure à celle du national.



# QU'EST-CE QUE LA QVT ?

**page 6** La QVT est une démarche

**page 8** Une démarche qui s'appuie sur des espaces de discussion

**page 10** Qu'est-ce qu'un espace de discussion ?

# LA QVT EST UNE DÉMARCHE

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, intitulé «Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle», propose aux entreprises un cadre novateur pour la réflexion, le dialogue et l'action. L'ANI QVT a l'ambition d'impulser une prise de conscience et une dynamique de dialogue sur les enjeux croisés d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de la performance.

«Elle [la QVT] peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué (article 1).»

«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, d'autant plus quand leurs organisations se transforment (article 1).»

On peut distinguer la QVT de la démarche QVT.

La QVT peut porter sur divers thèmes (cf. schéma ci-contre) selon les enjeux, les besoins, la situation. Les acteurs internes seront à même de les repérer.

La démarche QVT requiert une approche globale et stratégique qui contribue à la recherche d'un modèle socio-économique plus performant et plus respectueux des femmes et des hommes.

«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 (article 1).»

Les principes de la démarche QVT s'appuient sur l'activité de travail au travers des conditions d'emploi et de travail et de la qualité de service ;

en rendant possible :

l'expression des salariés via la discussion, la concertation, la participation...

ET

l'action via le soutien managérial, l'évaluation des situations de travail et des expérimentations concrètes...

Les principes de la démarche QVT valorisent l'approche systémique. Cela permet de reconnaître l'importance des expérimentations locales, de sanctuariser la notion de diagnostic partagé, de rechercher de nouvelles modalités d'expression au travail et d'organiser l'évaluation de son impact.



## SANTÉ AU TRAVAIL

Organisation du temps de travail.  
Environnement physique.  
Qualité de la prévention.  
Risques professionnels.



## RELATIONS DE TRAVAIL ET CLIMAT SOCIAL

Participation.  
Dialogue social.  
Discussions sur le travail.  
Relations avec ses collègues.  
Relations managériales.  
Équité, justice organisationnelle.



## ÉGALITÉ DES CHANCES

Équilibre vie privée / vie professionnelle.  
Diversité et non-discrimination.  
Égalité professionnelle.  
Conciliation des temps.

# QVT

## Les principaux champs d'action de la QVT

## CONTENU DE TRAVAIL

Autonomie.  
Sens du travail.  
Relation client.  
Responsabilisation.  
Qualité de la gestion.  
Travail en équipe.



## PARTAGE ET CRÉATION DE VALEUR

Critères de qualité.  
Engagement participatif.  
Participation, intérêt.  
Performance productive.



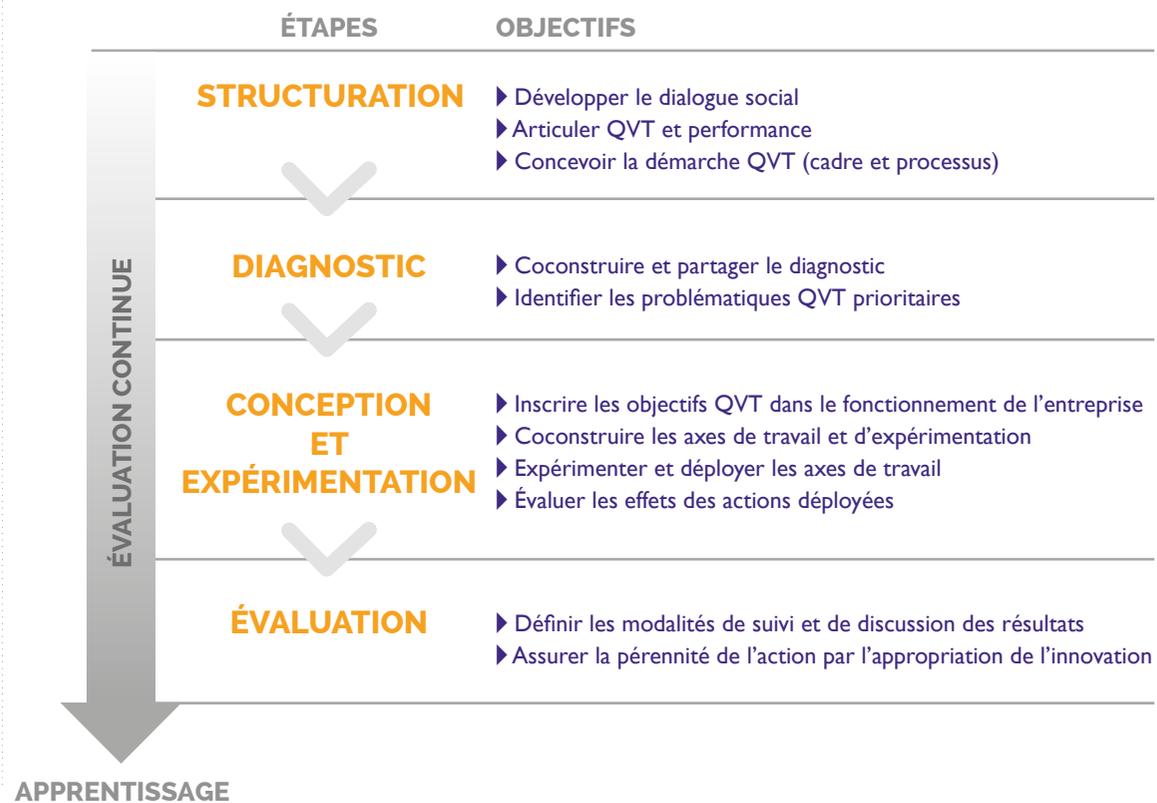
## EMPLOYABILITÉ ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Formation, insertion et plan de carrière.  
Parcours et compétences.  
Flexibilité et sécurité.  
Emplois atypiques.

# UNE DÉMARCHE QUI S'APPUIE SUR DES ESPACES DE DISCUSSION

La démarche QVT vise l'apprentissage d'une nouvelle manière de travailler ensemble, de résoudre les problèmes, de traiter des sujets, qui favorise le bien-être des salariés au travail et la qualité du service rendu.

## LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE QVT



## LES INSTANCES NÉCESSAIRES

INSTANCES	RÔLES	LES ACTEURS IMPLIQUÉS
<b>De décision</b>	Prendre des décisions au regard des orientations stratégiques et des enjeux liés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copil QVT par délibération consensuelle.</li> <li>• Direction par validation de la délibération faite par le Copil ou par arbitrage en dernier ressort si le Copil n'a pu délibérer.</li> </ul>
<b>De pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter politiquement la démarche.</li> <li>• Faire le lien avec les instances représentatives du personnel.</li> <li>• Faire le lien avec les projets en cours.</li> <li>• Orienter, valider les étapes de la démarche et discuter des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentants de la direction et des IRP.</li> <li>• Encadrants.</li> <li>• Cadres experts techniques (RH, coordonnateur ou responsable des soins, qualité...).</li> <li>• Membres du CA ou bénévoles.</li> </ul>
<b>De production de connaissances et conception d'actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire des connaissances sur le travail en lien avec la qualité du service et le bien-être des salariés lors du diagnostic et de l'évaluation de l'expérimentation.</li> <li>• Concevoir des actions à expérimenter (changement d'horaire, processus d'intégration, développement de la mobilité interservices...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés opérationnels.</li> <li>• Encadrants.</li> <li>• Cadres experts techniques.</li> <li>• Directeur d'établissement.</li> </ul>
<b>D'expérimentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimenter les actions.</li> <li>• Évaluer les effets (bien-être et performance).</li> <li>• Proposer des ajustements des actions.</li> </ul>	Salariés concernés par le périmètre de l'action (opérationnels, hiérarchie, experts techniques).

Ces diverses instances sont toutes des espaces de discussion (ED) où les controverses professionnelles (c'est-à-dire des discussions sur le travail entre des professionnels qui ont des regards différents) ont lieu afin de produire une réponse pertinente avec les enjeux de la QVT. Nous les décrivons dans le chapitre suivant.

## DES POINTS DE VIGILANCE À OBSERVER POUR UN BON DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE

### Des postures différentes dans les diverses instances

Certains acteurs de l'établissement peuvent être présents dans diverses instances. Ils doivent veiller à adopter la posture ad hoc répondant au rôle de l'instance dans laquelle ils sont engagés.

*Exemple :* une direction d'établissement qui est impliquée dans l'instance de décision, dans le Copil QVT et dans l'instance de production du diagnostic. Dans ce cas de figure, la direction n'a pas à imposer et à trancher lorsqu'elle participera à l'instance de production qui n'a pas cette finalité.

### Pas de confusion entre le Copil QVT et le lieu du dialogue social institué

Ce qui se passe dans l'instance de pilotage entre la direction et les instances représentatives du personnel (IRP) ne se substitue pas aux relations instituées dans le cadre du dialogue social.

*Exemple :* les éléments discutés dans le Copil sur des questions de temps de travail pourront nourrir d'éventuelles négociations qui auront lieu dans les instances dédiées au dialogue social institué, mais le Copil QVT n'est pas un lieu de négociation.

### Des allers-retours nécessaires entre les instances

Les instances ne sont pas mobilisées de manière linéaire. Des allers-retours ont lieu tout particulièrement entre les instances de « pilotage » et celles de « production de connaissances ».

*Exemple :* dans un premier temps, le Copil donne des axes de travail à l'instance de production de connaissances pour réaliser le diagnostic. Les données produites sont remontées dans le Copil et discutées à ce niveau. Des compléments de production de connaissances peuvent être demandés à l'instance de production dédiée afin d'affiner le diagnostic, et ensuite orienter la conception d'actions à expérimenter.

# QU'EST-CE QU'UN ESPACE DE DISCUSSION ?

Dans la démarche QVT, les espaces de discussion (ED) sont des moyens essentiels de légitimer un cadre de concertation centré sur le travail et ses conditions de réalisation. Ils se situent entre la consultation et la négociation. Ce sont des espaces de partage, d'analyse et de délibération collective.



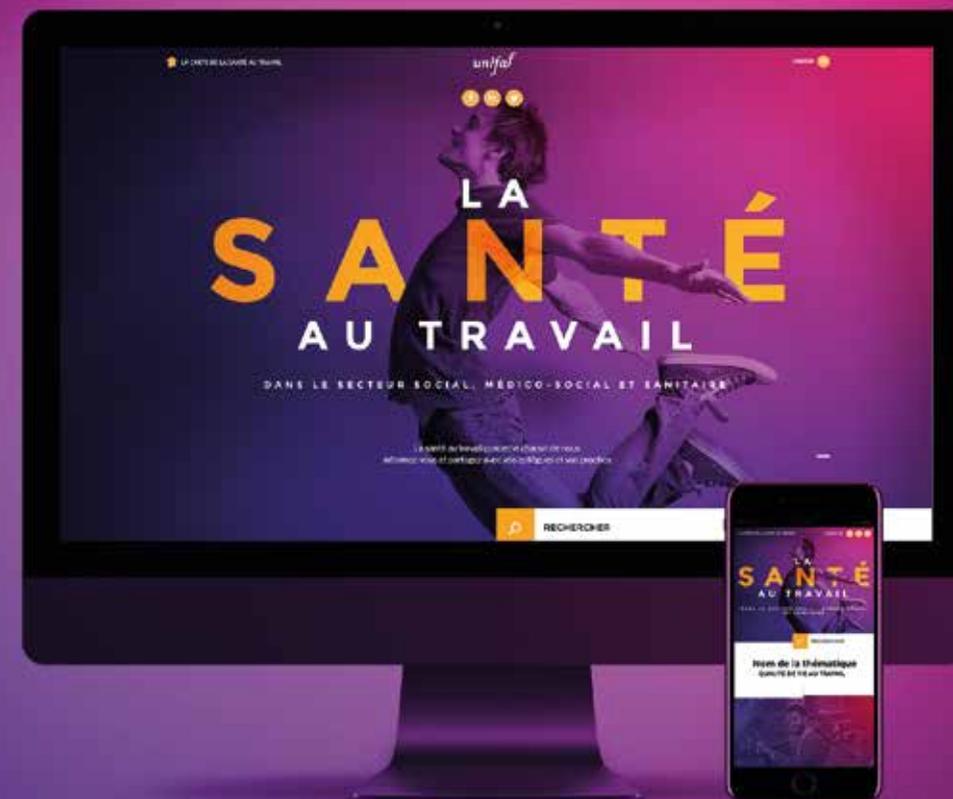
Source : Réseau Anact.

La mise en place d'espaces de discussion participe de la volonté de renouer les fils d'un dialogue autour des problématiques liées au travail pour des bénéfices multiples : pour les salariés, pour l'entreprise et son organisation, et pour le travail.



Source : Réseau Anact.

SENSIBLE AUX THÉMATIQUES DE LA SANTÉ ET DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?



RENDEZ-VOUS SUR LE SITE  
[SANTE-TRAVAIL-UNIFAF.FR](http://SANTE-TRAVAIL-UNIFAF.FR)



# DÉMARCHE QVT : TÉMOIGNAGES

**page 14** Remerciements

**page 15** Témoignages d'établissements sur les quatre étapes clés

**page 16** Structuration de la démarche QVT

**page 24** Diagnostic partagé

**page 32** Conception et expérimentation

**page 40** Évaluation en continu

# REMERCIEMENTS

Nous présentons maintenant les témoignages de six structures qui ont participé à la démarche expérimentale QVT. Cette démarche expérimentale portée par Unifaf Picardie et l'Aract prévoyait sept jours de temps collectifs et dix à douze jours d'accompagnement pour chaque structure.

L'Aract a réalisé l'ingénierie, l'animation des temps collectifs et l'accompagnement des établissements.

Nous remercions les structures qui ont participé à cette démarche expérimentale :

- Adapei 80 – IME d'Ercheu
- APF – foyer de vie Les Myosotis, à Laon
- Apajh 80 – IME – Sessad « Au fil du temps » à Pont-de-Metz
- Apei 02 – foyer d'hébergement de Coyolles
- Association Arassoc – Ehpad La Neuville, à Amiens
- CGAS de Gouvieux

Nous remercions pour chaque structure les membres des Copil et des groupes de travail qui se sont engagés dans cette démarche innovante : direction, encadrants, équipe opérationnelle et représentants des salariés.

Nous remercions également les membres du comité de pilotage régional porteurs de cette expérimentation et de l'essai de la démarche QVT, dont :

- L'ARS Hauts-de-France
- Les administrateurs régionaux d'Unifaf
- La Direccte Hauts-de-France
- L'ANFH
- Le Conseil régional Hauts-de-France

# TÉMOIGNAGES D'ÉTABLISSEMENTS SUR LES QUATRE ÉTAPES CLÉS

Les témoignages des structures qui ont mis en place une démarche QVT sont présentés dans les pages suivantes et organisés selon les quatre étapes clés de la démarche QVT (cf. schéma pages 6 et 7).

- La structuration de la démarche.
- Le diagnostic partagé.
- La conception et l'expérimentation.
- L'évaluation.

Ils ont vocation à vous proposer des éclairages concernant des aspects particulièrement intéressants et utiles de la démarche qui pourront faciliter la mise en œuvre de la QVT dans d'autres établissements.

## STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE QVT

- page 16 **Charte de fonctionnement des ED** (APF – foyer Les Myosotis)
- page 18 **La socialisation et la communication sur la démarche QVT** (Adapei 80 – IME d'Ercheu)
- page 20 **Relations entre le Copil QVT et le groupe de travail** (Apei 02)
- page 22 **La dispute professionnelle** (Ehpad La Neuville – Arassoc)

## DIAGNOSTIC PARTAGÉ

- page 24 **Établir le lien entre stratégie de la structure et travail** (Adapei 80 – IME d'Ercheu)
- page 26 **Mise en discussion de ce qui fait QVT ou pas QVT chez nous** (Ehpad La Neuville – Arassoc)
- page 28 **Étoffer le diagnostic à partir de ce qui existe déjà** (Apei 02 – CGAS)
- page 30 **Réaliser un diagnostic qualitatif par des entretiens collectifs** (APF – foyer Les Myosotis)

## CONCEPTION ET EXPÉRIMENTATION

- page 32 **Prototypage d'une pluralité d'actions à expérimenter** (APF – foyer Les Myosotis)
- page 34 **Fabriquer du bien-être et de la performance : une évidence ?** (CGAS)
- page 36 **Dimension évaluative des actions** (Ehpad La Neuville – Arassoc)
- page 38 **Changements incrémentaux par apprentissages successifs** (Apajh 80 – IME – Sessad Au fil du temps)

## ÉVALUATION EN CONTINU

- page 40 **Évaluation des actions et indicateurs QVT** (CGAS)
- page 42 **Pérenniser et essayer la démarche QVT** (Apajh 80 – IME – Sessad Au fil du temps)
- page 44 **Un questionnaire-baromètre pour l'évaluation en continu** (Adapei 80 – IME d'Ercheu)

# Charte de fonctionnement des espaces de discussion (ED)

*Témoignage : APF foyer de vie Les Myosotis  
Site de Laon : 35 salariés / 32 places d'hébergement en internat*

## CONTEXTE

**La directrice du foyer de vie Les Myosotis souhaite mettre en place une démarche QVT qui entre en synergie avec la stratégie globale de la structure qu'elle porte depuis son arrivée, 18 mois auparavant.**

Dans ce contexte de changement, elle fait état d'une difficulté à entraîner les équipes dans ce projet de structuration, d'organisation et de professionnalisation du site. Difficulté qui renvoie pour partie à l'historique : les équipes ont appris à s'auto-organiser et s'autoprescrire le travail en période de déficit de management ; elles ont aussi cultivé une certaine défiance vis-à-vis des directions qu'elles supposaient de passage. À ce titre, elles sont peu proactives à l'égard des propositions de la direction et s'expriment globalement très peu pour formuler des attentes et des propositions d'amélioration.

Les enjeux sont donc multiples : poursuivre le travail engagé de professionnalisation de la structure en vue d'une meilleure qualité du service rendu aux résidents, s'appuyer sur les salariés et leurs savoirs pour tendre vers cet objectif de qualité, **construire leur adhésion et favoriser leur engagement**. Cela passe aussi (ou d'abord) par **la nécessité de construire une confiance réciproque**. Il est alors proposé de composer le Copil QVT avec la direction et les membres du dialogue social institué, mais aussi avec les salariés opérationnels de la structure. Et cela, en vue de faire de ce **Copil QVT un réel espace de discussion (ED)** où des orientations et des propositions sont coproduites, coélaborées par des acteurs ayant des points de vue professionnels différents et complémentaires.

Dans cet ED, la controverse (la dispute) professionnelle est permise et favorisée. Cela suppose aussi que le jugement hiérarchique soit suspendu le temps de la coproduction.

Pour fixer ce cadre qui suscite la prise de parole et la sécurise, les membres du Copil ont élaboré ensemble **une charte de fonctionnement du Copil QVT, opposable à tous**. Cette charte précise les objectifs poursuivis par le Copil QVT : professionnalisation de la structure, service rendu aux résidents de qualité et bien-être au travail des salariés. Elle précise aussi, pour favoriser la bonne tenue des échanges, des prises de parole sécurisées, et l'atteinte des objectifs, ce qui est autorisé par et pour tous tout au long de la démarche. C'est donc dans un document écrit, la charte de fonctionnement du Copil QVT, que les parties sont convenues des règles applicables dans cet ED. **Cette charte sera reprise dans les groupes de travail (GT) et autres ED.**

La prise de décision par la direction s'élaborait dans le cadre de la poursuite du travail produit dans le Copil QVT en fonction des orientations proposées par les GT et validées par le Copil QVT. Cette prise de décision était un arbitrage final si un compromis n'avait pas réussi à s'élaborer et s'imposer au sein du Copil auquel la direction prenait part.

## ENJEUX

- Coélaborer l'orientation du projet.
- Favoriser la controverse professionnelle afin que tous les points de vue des professionnels soient entendus et considérés, et que le travail soit au cœur de la démarche.
- Établir un cadre de confiance qui favorise la prise de parole et l'engagement dans la démarche de tous.
- Sécuriser la prise de parole.
- Apprendre à travailler ensemble autrement, dans le respect des points de vue des professionnels et en dehors des jugements de personnes.
- Articuler ce lieu de production de la démarche avec le processus de décision.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Un Copil et des groupes de travail composés d'acteurs internes servant les diverses dimensions de la démarche QVT pour que la controverse professionnelle puisse avoir lieu.
- Corédiger la charte de fonctionnement du Copil (ou du GT) qui fixe les objectifs attendus de la démarche dans les ED, ainsi que les règles de fonctionnement de l'ED.
- Cosigner la charte : un acte symbolique qui engage les participants.
- Opposer la charte durant les séances de travail quand un membre de l'ED s'en écarte.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant a proposé dès les premières rencontres de construire une charte de fonctionnement pour le Copil QVT, en précisant les enjeux, les attendus... sachant que le fonctionnement du Copil est un élément déterminant de la réussite de la démarche. Il a ensuite aidé à la rédaction de cette charte et a, dans les premiers Copil auxquels il participait, fait valoir la charte que tous avaient signée pour que ceux-ci soient de réel ED (coconstruction sur la base d'une parole libre facilitée par la suspension du jugement hiérarchique le temps des séances de travail)... Et cela jusqu'à ce que les membres du Copil s'approprient « dans les actes » cette charte... ce qui s'est rapidement fait.

# La socialisation et la communication sur la démarche QVT

*Témoignage : Adapei 80 – institut médico-éducatif (IME)  
Site d'Ercheu : 28 ETP / accueil 60 enfants*

## CONTEXTE

**Dans la structure projet qu'est la QVT, il convient de penser la socialisation de la démarche et sa communication.**

La particularité de l'établissement d'Ercheu a été de demander à l'équipe si elle souhaitait s'engager dans la démarche QVT, sans l'imposer. L'adhésion à la démarche commence à se construire dès ce moment, comme une sorte de préétape.

Ensuite, la socialisation de la démarche se fait par la participation des délégués du personnel (DP) au Copil, mais pas seulement. Le directeur, nouvellement nommé, souhaite engager tous les salariés dans cette démarche. Selon lui, la démarche portera ses fruits si elle est entendue de tous, comprise par tous, et si chacun à quelque niveau qu'il soit y participe.

Pour ce faire, le directeur met très régulièrement la démarche QVT à l'ordre du jour dans des espaces de discussion existants ou ad hoc. C'est lors d'une réunion hebdomadaire du mardi soir de 15 à 30 minutes qui réunit tous les salariés, que la sensibilisation sur la démarche, les informations sur ses avancées et ses résultats attendus sont présentés par la direction et les DP. C'est une instance de communication et d'information qui vise essentiellement à donner de la visibilité à la démarche afin que chacun se sente concerné. **Ce travail de communication aide aussi à construire la confiance en plaçant les acteurs dans une symétrie d'informations.**

Par ailleurs, la direction, avec le Copil, a mis en discussion des moments clés de la démarche QVT. Il y a eu une réunion ad hoc de présentation et de mise en discussion du diagnostic de situation ; il y a aussi eu une réunion « échange/débat » sur la piste d'action fondatrice de la démarche que constituait la question de la mobilité.

Comme le précise le directeur de l'IME, il ne s'agit pas de multiplier les temps de réunion, mais de bien les cibler, à la fois sur leurs attendus (information, sensibilisation, appropriation, coconstruction) que sur les moments clés de la démarche (présentation, initialisation, diagnostic, plans d'action, avancement des actions, résultats des actions, pérennisation de la démarche).

## ENJEUX

- **Obtenir l'adhésion de l'ensemble** des salariés en vue de préparer le déploiement des actions, sachant que selon la taille de la structure, tous ne pourront pas avoir un rôle opérationnel dans la conception de la démarche et des actions à mettre en œuvre.
- **Favoriser une appropriation progressive** des intentions de la démarche et de ses finalités au long de la démarche.

## MÉTHODES ET OUTILS

- **Organiser des temps de communication et d'échange/débat** sur la démarche à des moments charnières : le contenu, le diagnostic de situation, les thèmes des pistes d'action à travailler, les résultats de la démarche.
- Utiliser les supports de communication papier tels que le flash info ou la lettre interne pour donner des informations tout au long de la démarche.
- **Coanimer (direction et IRP) les temps d'échange/débat** et d'appropriation de la démarche, et/ou coécrire les supports de communication.
- User des divers types d'espace de discussion – information descendante, discussions, échanges, remontées d'informations – en vue d'alimenter aussi la démarche.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le rôle du tiers intervenant est ici minime. Il a précisé au démarrage les enjeux de la socialisation et de la communication de la démarche.

Il a ensuite mis en discussion ce point crucial de la démarche au sein du Copil QVT pour que ce dernier conçoive et mette en œuvre un plan de communication et repère aussi les modalités d'engagement pour un grand nombre de collaborateurs.

# Relations entre le Copil QVT et le groupe de travail

*Témoignages : Apei des 2 Vallées, foyer d'hébergement pour adultes de Coyolles et Esat Bellevue de Château-Thierry*

## CONTEXTE

**L'Apei des 2 Vallées est constituée de 18 établissements situés dans le sud de l'Aisne. Deux chefs de projets initient la démarche QVT et proposent un cadre de travail autour d'un Copil paritaire et d'un GT.**

Le Copil est composé de la DRH et d'une élue du CHSCT, qui sont les deux copilotes. Il inclut également l'animatrice QHSE, la directrice et deux professionnelles du pôle retenu. Ces deux dernières ont également des mandats (DP et CE).

Le Copil ayant opté pour l'utilisation d'une grille d'entretien basée sur un questionnaire QVT, il s'agissait alors de constituer un GT chargé de réaliser ces entretiens collectifs auprès des salariés d'un des pavillons du foyer. Le GT était composé de sept membres (chefs de service, moniteurs-éducateurs et AMP) venant de pôles et services autres que le foyer. Ce choix a été fait afin de ne pas bloquer la parole des salariés du foyer (les intervieweurs et interviewés ne se connaissant pas), mais aussi de commencer à diffuser la QVT dans les autres lieux du fait de cette participation de salariés de différents sites et métiers.

Le Copil a commencé par **discuter avec les membres du GT de la notion de QVT** puis a expliqué la démarche engagée et **présenté ce qui était attendu du rôle et des missions des membres du GT** (conduire la série d'entretiens collectifs et tester la grille, posture à avoir vis-à-vis des salariés et cadre déontologique, prise de notes, etc.).

Après le premier entretien collectif, le Copil a organisé un **débriefing avec les membres du GT** pour évaluer la pertinence du format d'entretien et de la grille et ajuster ce qui semblait utile (retrait ou regroupement de certaines questions, posture des intervieweurs et leur ressenti face à cet exercice, etc.).

Le Copil a **structuré sa relation avec le GT en amont** du travail de recueil confié à ce dernier (sensibilisation QVT, posture et déontologie, appropriation de la grille...), ce qui a entraîné une forte implication et une satisfaction de la part des membres du GT. Un second chantier a été ouvert suite à un problème sur un autre site que l'Apei a souhaité aborder par la démarche QVT. Le Copil a mis en place un nouveau GT et une nouvelle méthode à expérimenter basée sur un espace de discussion plus ludique que l'entretien. Il s'agissait, pour chaque salarié concerné, de mettre en discussion une image ou une photo qui représentait la QVT pour lui. Une check-list de thèmes à aborder avait été construite par le Copil et le GT. À l'issue du travail avec les salariés, les animateurs du GT et le Copil ont fait un retour d'expérience à partir duquel l'animation a été retravaillée.

Aujourd'hui, une réflexion est entamée pour savoir s'il serait utile et possible qu'une personne soit positionnée sur une fonction de « chargé de mission QVT » afin de mieux articuler les liens entre le Copil, le(s) GT et les salariés concernés sur les sites, et de mieux structurer et planifier les différentes étapes de la démarche QVT.

## ENJEUX

- Lorsque le Copil décide de mettre en place un GT, il doit se poser en amont la question du **périmètre d'action**, de la **clarté** et de la **complémentarité des rôles entre les deux instances**.
- **Penser à la diffusion et à l'essaiage de la démarche QVT lors de la constitution du GT** en intégrant des métiers, des niveaux hiérarchiques et des sites différents.
- Le GT constitué doit être **accompagné par le Copil pour générer une dynamique et susciter l'engagement dans la démarche**, et pas simplement être considéré comme un outil.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Le Copil doit passer des commandes claires aux GT. Une feuille de route peut être utile.
- Il est nécessaire d'impliquer les membres du GT pour qu'ils soient porteurs à leur tour de la démarche QVT. Les membres peuvent débattre avec le Copil de ce qu'est la QVT, de la démarche souhaitée, de ce qu'ils peuvent porter comme message auprès de leurs collègues.
- On peut mettre en place un Copil élargi au sein duquel certains des membres ont un rôle décisionnaire et d'autres consultatif et de production d'analyses. Cela évite deux groupes distincts et renforce le maillage entre tous les acteurs.

## RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant aide le Copil à penser sa relation avec les GT et l'outillage de ces derniers.

# La dispute professionnelle

Témoignage : Ehpad La Neuville à Amiens et Arassoc

## CONTEXTE

**La démarche QVT de l'Ehpad La Neuville (Arassoc) s'est structurée autour d'un Copil associant le directeur, la secrétaire de direction (en charge de l'administratif et des RH), qui est aussi secrétaire du CHSCT, la cadre de soins, la représentante syndicale qui est élue DP, CE et membre du CHSCT, et un agent de maintenance également membre du CHSCT. Plus tard se joindra le responsable qualité et gestion des risques.**

Le Copil ainsi constitué a également fait office de GT. Ce choix a été fait essentiellement parce que ces acteurs ont déjà l'habitude de cette configuration pour travailler et qu'il est difficile de mobiliser d'autres salariés pour des temps d'échange longs compte tenu des horaires et de la charge de travail. Ainsi ce « Copil/GT » se réunissait-il régulièrement sur des créneaux de deux heures, après les soins du matin et avant le temps du repas.

Il fut intéressant de constater dès le début que les échanges entre les membres du Copil dans le cadre des réunions QVT étaient extrêmement francs et parfois tranchants. **Pour autant, ces échanges aboutissaient toujours à des décisions consensuelles.** Grâce à cette capacité qu'ont les membres du Copil à accepter un mode de relation qu'on peut qualifier de « dispute professionnelle », l'Ehpad est allé vite dans l'ancrage de la démarche QVT (structuration et processus de travail), dans l'analyse des enjeux puis dans la réalisation du diagnostic.

Avec quels ingrédients cet ED a-t-il produit une dispute professionnelle efficace pour la démarche QVT ? Invoquer les caractères ou personnalités des acteurs de la démarche ne suffit pas à expliquer la qualité de ces ED. D'autres aspects importants sont en jeu.

L'enchevêtrement des fonctions et statuts des membres du Copil. Côté statut, un des cadres de l'Ehpad est élu au CHSCT, un autre est invité en tant que personne qualifiée, et la représentante des salariés, qui est aussi déléguée syndicale, est présente dans les trois instances (DP – CHSCT – CE). Côté fonctions, les membres du Copil englobent les principaux aspects de l'organisation (directeur – administratif et RH – cadre de soins – qualité). L'articulation statuts/fonctions conduit probablement ces acteurs à devoir être très clairs sur leur posture lorsqu'ils échangent entre eux pour éviter le mélange des genres, d'autant qu'ils se retrouvent fréquemment dans divers espaces de discussion. *« On n'est jamais dans la frustration car les débats n'ont pas de conséquence sur d'autres aspects »,* dira l'un des membres du Copil. Cette articulation aide aussi à aborder tous les thèmes ou aspects liés à l'organisation de l'établissement, que ce soit au niveau du dialogue social, des projets ou des régulations.

**L'appel à des éléments factuels, illustratifs de situations concrètes de travail, est une dimension forte de la qualité de leurs échanges.** Les arguments des uns et des autres étaient alors solidement étayés : *« Le directeur accepte d'essayer d'autres choses du moment qu'il y a des arguments ».*

## ENJEUX

- **Pouvoir évoquer tous les sujets sur le fond** sans stratégie défensive liée au risque que ce qui est dit dans cet ED ait des conséquences pour soi ou les autres par la suite.
- **Clarifier la nature de la relation lors des échanges** pour ne pas laisser d'éventuels sous-entendus se développer et nuire à la relation.
- **Des échanges parfois durs mais toujours acceptables car centrés sur des éléments factuels du travail** et pas sur des jugements de personnes ou des opinions décontextualisées.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Nécessité pour les membres du Copil de disposer d'un cadre déontologique susceptible de susciter la confiance dans la durée.
- Concevoir un Copil qui, de par sa composition, englobe les divers processus de l'organisation (soins, administratif, qualité, services généraux...). Cela facilite l'analyse de l'ensemble des enjeux et la pluralité des points de vue.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant aide les acteurs à clarifier la nature de leurs relations dans les ED en lien avec le cadre déontologique posé.

# Établir le lien entre stratégie de la structure et travail

*Témoignage : Adapei 80 – institut médico-éducatif (IME)  
Site d'Ercheu : 28 ETP / accueil 60 enfants*

## CONTEXTE

**Partant du postulat selon lequel la démarche QVT est au service du bien-être des salariés et de la performance de la structure, l'IME oriente son diagnostic en établissant le lien entre stratégie de structure et travail. Par ce diagnostic, il souhaite mettre en œuvre une approche prospective et anticipatrice.**

Ce positionnement de la démarche découle du Cpom (contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) signé pour une période de cinq ans (2015-2019) par la précédente direction. Le Cpom prévoit le retour strict à l'effectif d'accueil des enfants prévu par l'agrément (60 enfants). Le sureffectif (sept enfants) doit être résorbé progressivement par lissage sur les cinq ans. Un autre élément structurel vient légitimer cette approche : un choix sociétal visant à favoriser en premier lieu l'intégration des enfants déficients en milieu ordinaire.

Le Copil fait l'hypothèse que Cpom et choix de société induisent déjà et induiront encore des évolutions dans la répartition des enfants accueillis dans les diverses sections (SEES, pré-Sipfp et Sipfp). Ces évolutions nécessiteront une organisation du travail et répartition nouvelles des effectifs salariés. Cette dernière induira des mobilités professionnelles qui peuvent s'anticiper dans une approche de GPEC afin de rendre les salariés acteurs de leur mobilité.

Le diagnostic se construit alors sur...

- **Deux études de population en parallèle :** d'une part, celle des enfants accueillis – positionnement dans les sections eu égard à leur âge, mais aussi leurs déficiences intellectuelles et/ou troubles

du comportement associés ; d'autre part, celle des salariés – âge, ancienneté, compétences et qualifications, souhait professionnel.

- **Une approche dynamique :** comparaison entre la photographie à l'instant « t » sur ces deux populations et une projection à trois, quatre et cinq ans afin de repérer et construire ensemble la nouvelle organisation, de penser et favoriser les mobilités par des actions de formation, de montée en compétence, ... et cela au regard des glissements d'effectifs d'enfants d'une section à l'autre à envisager.

Enfin, c'est une approche diagnostic/scénarios/pronostics qui a été construite en associant les équipes. Les projections de passage d'enfants d'une section à l'autre se sont faites en équipe pluridisciplinaire parce que les mouvements dépendent certes de l'âge de l'enfant, mais aussi de ses capacités intellectuelles et comportementales. De même, pour penser ensuite la nouvelle organisation et la nouvelle répartition des effectifs de salariés, l'équipe de direction s'est appuyée sur des entretiens professionnels approfondis : les salariés ont été rencontrés plusieurs fois pour construire l'accompagnement approprié aux besoins de la structure et à leurs souhaits.

Pour le directeur, « faire de la QVT, c'est permettre aux salariés de penser leur place, leur rôle, leur avenir dans des processus où ils sont acteurs, partie prenante des changements à l'œuvre ».

Ce travail se poursuit et se pérennise dans l'actualisation du projet d'établissement en 2017.

## ENJEUX

- Établir le plus en amont possible les liens entre stratégie, activité professionnelle et bien-être au travail.
- Ne pas faire de la démarche QVT une démarche isolée axée sur de simples dimensions de « confort » et de conditions matérielles de travail.
- Construire une démarche de conduite de projet prévoyant une articulation entre diagnostic/scénarios/pronostics/déploiement.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Étudier parallèlement les données d'activité et les données de population (accueillie et salariée).
- Travailler en équipe pluridisciplinaire pour bien établir ce diagnostic pluridimensionnel.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant a amené le Copil QVT à construire une démarche QVT qui établit un lien organique entre projet de structure et bien-être au travail des salariés. Cet appui a porté à la fois sur des apports de méthode et de connaissances dans la phase de diagnostic.

C'est sans doute le point le plus difficile à travailler : comment attraper la QVT ? Comment l'ancre ? Comment ne pas en faire un projet « à part », « déconnecté » des divers enjeux de la structure.

# Mise en discussion de ce qui fait ou pas QVT chez nous

*Témoignage : Ehpad La Neuville à Amiens et Arassoc*

## CONTEXTE

**Le Copil de l'Ehpad La Neuville a décidé de réaliser son diagnostic QVT de manière simple en débattant de ce qui, selon chacun des membres, fait ou ne fait pas QVT dans l'établissement et en notant par écrit ce qui en résultait.**

Le Copil s'est appuyé sur différentes données, notamment documentaires (résultats du questionnaire RPS, statistiques RH et formation, projet d'établissement, recommandations des évaluations internes et externes, etc.).

Le Copil a décidé de faire son diagnostic en trois temps.

Le premier temps a consisté à **faire l'inventaire des actions déjà conduites qu'il jugeait propices ou participant au développement de la QVT.** Parmi celles-ci, il y a la mise en place d'aides-soignants responsables destinée à instaurer un management de proximité, assurer la qualité du dialogue social et de la communication interne, la possibilité pour chacun des membres du personnel de s'exprimer sur son travail ou l'organisation, l'engagement de l'Ehpad vers un label « Humanitude », des réunions internes mensuelles pour les soignants et, enfin, le travail sur la lingerie (réimplantation totale).

Dans le deuxième temps, **le Copil a échangé sur les points qui posent problème aujourd'hui et qui seraient susceptibles d'être abordés par la démarche QVT.**

Cet échange a abouti à un accord sur plusieurs constats : absentéisme jugé important et entraînant des impacts forts (fatigue, surcharge...)

pour les personnels présents, difficulté de recrutement d'AV et d'AS pour les remplacements, ce qui vient renforcer les effets des absences sur le reste du personnel. Un deuxième constat a été débattu dans le Copil, celui du problème des coupures horaires dans le cadre du système d'aménagement du temps de travail de l'Ehpad, coupures qui génèrent parfois des débordements en fin de poste pour pouvoir finir et, surtout, qui ne laissent qu'un seul salarié pour 33 résidents l'après-midi. Or, dans le cadre du développement de « l'Humanitude », ce système se révèle être un frein à la qualité du service, entraîne un stress important du personnel concerné et perturbe la conciliation vie privée - vie professionnelle. Un troisième constat concernait la difficulté à évaluer les besoins en formation et les effets des formations reçues ainsi que les questions de transmission des savoirs qui se heurtent, là aussi, au problème de l'absentéisme et de la difficile gestion des remplacements.

Le dernier temps a consisté à **se mettre d'accord sur l'axe de travail à retenir dans le cadre de l'expérimentation QVT puis à le décliner en actions potentielles.** Deux idées ont été plus spécifiquement débattues puis l'une d'entre elles a été retenue. Les deux idées concernaient, d'une part, les formations, les échanges de pratiques et la transmission des savoirs et, d'autre part, la diminution des effets de l'absentéisme par un travail sur l'accueil, l'intégration, la formation des nouveaux entrants (quel qu'en soit le motif) en impliquant le personnel en place. C'est cette seconde idée qui a été retenue.

## ENJEUX

- Se baser sur les difficultés connues et les enjeux qui en découlent du point de vue de la performance organisationnelle et du bien-être des salariés.
- Pour que le diagnostic soit consensuel, il faut pouvoir illustrer les propos. Cela peut passer par les traces disponibles mais également par la représentativité des acteurs participant à cette étape de la démarche QVT.
- Que les constats soient peu ou très bien documentés, ce qui compte est le consensus qui se dégage des échanges entre les membres du Copil.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Utiliser les traces existantes (enquêtes, projet d'établissement, évaluations, données sociales...) pour alimenter les échanges au sein du Copil QVT.
- Tracer les résultats des échanges – ce qui fait consensus, mais également ce qui fait dissensus – pour pouvoir y revenir.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant s'assure que le diagnostic est réellement partagé quel que soit son degré de précision et qu'il sert de base de discussion sur les actions à venir.

## Étoffer le diagnostic à partir de ce qui existe déjà

*Témoignage : Centre de gériatrie accueil spécialisé de Gouvieux (CGAS) et Apei des 2 Vallées, site de Coyolles*

### CONTEXTE

**Le CGAS de Gouvieux est constitué de deux établissements très différents quant à leur objet et leur organisation. D'un côté, il y a des soins de suite et de réadaptation (SSR) et de l'autre, une maison d'accueil spécialisée pour personnes en situation de handicap lourd.**

Parallèlement à l'engagement dans la démarche QVT, le CGAS a accueilli une étudiante en master de psychosociologie pour un stage dont l'objectif était d'effectuer un diagnostic QVT auprès de membres du personnel volontaires dans les deux unités.

Lors des premières réunions du Copil QVT, les membres échangeaient plutôt sur des principes ou des grands thèmes peu ancrés – «faire de la QVT pour les deux établissements simultanément; la communication, le management et une charte sur le travailler ensemble» – et portés par la direction.

Les retours, même partiels, issus du travail de la stagiaire ont amené le Copil à envisager des axes de réflexion plus circonscrits et tangibles en sortant progressivement d'une réflexion sur des principes décontextualisés. Ce tiers matériau que constitue le travail de la stagiaire a donc servi d'objet commun pour les membres du Copil, objet à partir duquel des débats ont pu se structurer.

Finalement, le Copil a retenu deux axes d'expérimentation QVT :

– l'organisation de la matinée avec l'articulation du temps de la pause déjeuner;

– l'intégration des remplaçants et nouveaux salariés avec les personnels en place. Ces deux axes ont fait l'objet d'un approfondissement sur la base d'entretiens qualitatifs auprès de membres du personnel concernés.

Pour l'Apei des 2 Vallées, le périmètre choisi pour la démarche QVT l'était déjà avant le démarrage de l'action. Il s'agissait d'un des trois pavillons d'un foyer d'hébergement pour personnes en situation de handicap au sein duquel des difficultés avaient été remontées par les salariés.

Le Copil s'est interrogé sur la manière d'aborder le diagnostic sur ce pavillon. Les membres du Copil ont choisi de faire un benchmark, notamment en assistant à un séminaire QVT organisé par une mutuelle. Ils ont ainsi entendu des témoignages de structures qui avaient utilisé un questionnaire spécifique au secteur sanitaire et social («faire le point sur les RPS»).

Ils ont décidé de partir de ce questionnaire en l'adaptant à leur besoin. Cette adaptation a consisté à passer du questionnaire qui proposait des questions fermées à choix multiples à une grille d'entretien qualitatif avec des questions ouvertes et passation en collectif. Ils ont ensuite testé l'outil révisé au sein du Copil, pour valider la formulation des questions et s'habituer à la réalisation d'entretiens avant déploiement auprès des salariés concernés. **Se construire ses propres outils de diagnostic a renforcé le fonctionnement collectif du Copil.** «Tester le questionnaire sur les membres du Copil était intéressant; on a trouvé une manière de fonctionner au sein du Copil.»

### ENJEUX

- Éviter des échanges décontextualisés, ou trop généraux. Les études, audits, rapports... existants peuvent être des supports utiles s'ils apportent des connaissances et des analyses assez précises.
- Éviter que les échanges se fassent à partir d'un point de vue unique. Lorsque les traces manquent, il se peut que les échanges au sein du Copil se focalisent sur une réflexion apportée par l'un ou l'autre des membres et déjà élaborée.

### MÉTHODES ET OUTILS

- Benchmark sur ce qui existe tant en matière de connaissances que d'outillage ou de méthode.
- Construire, reprendre et adapter si besoin des outils d'aide au diagnostic est un moyen de dynamiser le Copil QVT et d'améliorer son efficience.

#### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant guide les acteurs dans le recueil des données utiles pour le diagnostic en proposant ou en adaptant des méthodes donnant accès aux situations de travail.

# Réaliser un diagnostic qualitatif par des entretiens collectifs

*Témoignage : APF foyer de vie Les Myosotis  
Site de Laon : 35 salariés*

## CONTEXTE

**Compte tenu de la difficulté à mobiliser les équipes dans le projet de la structure, le Copil a décidé de réaliser des entretiens collectifs auprès du plus grand nombre de salariés afin de repérer ce qui, dans leur activité, le travail, l'organisation et l'établissement, faisait difficulté et nécessitait que des améliorations soient apportées.**

Les entretiens ont été réalisés par deux membres du Copil, membre du CHSCT et délégué du personnel, non salariés de l'établissement Les Myosotis. C'était un gage de neutralité grâce auquel était établie la confiance nécessaire à l'expression des salariés en entretien.

**Pour introduire l'entretien et recueillir des éléments de diagnostic, le choix a été fait de poser une question assez large :** *Qu'est-ce qui, dans votre travail au foyer Les Myosotis de l'APF de Laon, pourrait être amélioré pour une meilleure qualité de vie au travail et un service rendu aux résidents toujours (ou encore plus) de qualité ?*

À partir de cette question générale, les intervieweurs relançaient pour approfondir les ressentis et points de vue professionnels. L'intérêt de l'entretien collectif est aussi de favoriser la discussion entre les salariés pour recueillir davantage d'éléments par la dynamique de groupe. Quatre entretiens collectifs ont été réalisés sur la base du volontariat. Il a été d'autant plus facile d'avoir des volontaires qu'une communication et socialisation de la démarche avait été faite en amont.

L'analyse des entretiens réalisés par les intervieweurs a ensuite été mise en discussion en Copil afin d'enrichir la stratégie d'établissement de ces éléments et de repérer des premiers axes de travail. Le Copil a ensuite présenté ce diagnostic dans une réunion où l'effectif global de l'établissement était présent. Cette restitution a été préparée, en vue d'être un moment (espace de discussion) où Copil, direction et équipes pouvaient confronter leurs points de vue et établir finalement un diagnostic plus global partagé. Cette réunion avait aussi pour ambition de commencer à passer de l'expression des difficultés à celle des axes de travail et d'amélioration.

La direction a pu déplorer que les salariés s'étaient davantage exprimés sur les difficultés et les manquements que sur des axes de travail où ils auraient été force de proposition et engagés vers la résolution de problèmes. Par ailleurs, l'expression des difficultés est une étape souvent chronologiquement indispensable pour se sentir reconnu dans ce qui fait problème et s'engager ensuite.

## ENJEUX

- Poser un diagnostic de situation du point de vue du travail et de son organisation en termes de difficultés/problèmes avec pour objectif d'en tirer des axes de travail.
- Engager les salariés dans la démarche.
- Repérer ce qui fait (ou pas) QVT pour les salariés.
- Repérer un point d'ancrage à la démarche QVT quand il apparaît difficile « d'attraper » le sujet.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Établir un guide d'entretien semi-directif qui ne s'enferme pas dans une définition préétablie de ce que pourrait être la QVT.
- Axer le guide d'entretien sur les questions du travail, de ses conditions de réalisation (humaines, organisationnelles, techniques et managériales).
- Faire réaliser les entretiens par des salariés qui n'ont pas de lien hiérarchique et fonctionnel avec les équipes, et en qui les salariés ont confiance.
- Respecter une posture de l'intervieweur neutre, sans appréciation ni jugement de valeur des propos recueillis.
- Mettre en discussion les éléments recueillis en Copil pour repérer des axes de travail.
- Restituer les éléments de diagnostic auprès des équipes, afin de les confirmer et de les approfondir, donner des explications à des ressentis et commencer à repérer des axes de travail.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant a fait du transfert de méthode et de contenu.

- A « aidé » à construire un questionnaire qui répond aux enjeux et caractéristiques de la structure.
- A « formé » les intervieweurs à l'administration des questionnaires : présentation au préalable des éléments de la posture, réalisation par le tiers intervenant du premier entretien alors que les intervieweurs étaient en observation, réalisation par les intervieweurs internes du deuxième entretien avec le tiers intervenant en tuteur pour appropriation de la méthode, réalisation autonome des troisième et quatrième entretiens par les intervieweurs internes.
- Analyse des entretiens avec les intervieweurs.
- Préparation du support de présentation aux équipes avec le Copil QVT.

# Prototypage d'une pluralité d'actions à expérimenter

*Témoignage : APF foyer de vie Les Myosotis  
Site de Laon : 35 salariés*

## CONTEXTE

**Après avoir réalisé le diagnostic partagé sur la base d'études de données d'activité, de population et d'entretiens collectifs, la direction au sein du Copil a fait connaître le cadre global duquel des axes de travail pouvaient émerger.**

Il ne s'agissait pas, pour la direction, de limiter la dimension participative et concertée de la démarche QVT mais de donner le cadre dans lequel travailler, en fonction de l'orientation stratégique de la structure (prérogative de la direction), et des contraintes financières et/ou réglementaires qui pèsent sur la structure. L'intention était de bien articuler démarche QVT et projet global de la structure, sans risquer d'opposer deux démarches ni de susciter des attentes chez les salariés qui ne pourraient pas trouver de réponses.

À partir de la définition du périmètre d'action, le Copil initial a produit certains axes de travail. Il a ensuite été étendu à d'autres salariés afin de valider avec eux l'opportunité de ces axes de travail, voire d'en repérer d'autres.

Six thématiques ont été retenues : la redynamisation des PIA, la transmission/communication, la cohésion d'équipe, l'évaluation des fiches de manutention, l'accueil des nouveaux salariés et la réactualisation du projet de la structure. Ces six thématiques n'avaient ni les mêmes ambitions, ni les mêmes temporalités.

Pour chaque thématique, un groupe de travail (GT) a été constitué avec un binôme d'animateurs volontaires issus soit du Copil soit des équipes. Une sorte de charte commune de l'animateur a été élaborée sur la base de la charte de fonctionnement du Copil. Une planification et un échéancier des réunions de GT ont été construits.

L'objectif de ces GT était de concevoir des prototypes de réponses organisationnelles, humaines ou techniques à expérimenter. Ce prototypage s'est fait par processus itératif d'allers-retours entre les propositions des GT et leur validation par le Copil.

La dynamique de la démarche QVT impulsée dans cet établissement a permis de travailler autrement, de voir des salariés s'engager autrement dans le travail, le collectif, la résolution de problèmes, où la qualité du service rendu est un enjeu.

## ENJEUX

- **Élaborer/concevoir des prototypes d'actions à expérimenter** en réponse aux questions posées et aux difficultés soulevées dans le diagnostic.
- **Concevoir des réponses** qui améliorent le service aux usagers et le bien-être au travail des salariés.
- **Mettre le travail, l'activité de travail individuelle et/ou collective au cœur de la dynamique** de résolution de problèmes.
- **Obtenir l'engagement** des salariés dans la démarche.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Définir, sous l'autorité (et le pouvoir de décision) de la direction, un périmètre d'action assez large dans lequel des propositions peuvent être élaborées.
- **Impliquer les équipes opérationnelles dans les GT pour concevoir des solutions à expérimenter.**
- Donner un cadre de fonctionnement aux GT : animation, posture de l'animation, coconstruction.
- **Adopter une approche réflexive**, avec des allers-retours entre GT et Copil afin d'affiner les propositions (prototype) à expérimenter en ayant des validations au fil de l'eau.

## RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Ici le tiers intervenant a eu un rôle très limité. Et cela, dans la mesure où le Copil et la direction étaient très autonomes, s'étant approprié pleinement la démarche QVT (ED pour participation, coconstruction). Cette maîtrise de la démarche est passée par l'adoption dans les GT de la charte de fonctionnement du Copil, charte qui au final a été l'élément structurant de la démarche.

# Fabriquer du bien-être et de la performance : une évidence ?

*Témoignage : Centre de gériatrie  
accueil spécialisé de Gouvieux (CGAS)*

## CONTEXTE

**Un des axes d'expérimentation retenus par le CGAS de Gouvieux concerne l'organisation de la matinée avec l'articulation du temps de la pause déjeuner.**

Le diagnostic réalisé par le Copil QVT avait pour point de départ le fait que le temps de repas en fin de matinée n'était pas situé à la bonne période car en fin de poste et d'une durée trop courte pour nombre de salariés pour faire l'aller-retour au réfectoire mis à disposition mais éloigné. En conséquence, certains salariés restent dans le service pour déjeuner, ce qui va à l'encontre des règles car il n'y a pas de local dédié dans l'unité; d'autres ne déjeunent pas. Les échanges au sein du Copil et l'enquête qualitative par entretiens ont montré que bien d'autres éléments étaient à travailler (pause-café collective du matin, utile du point de vue des besoins physiologiques et des besoins de régulation de l'activité pour le collectif, mais officieuse, transmissions pas toujours réalisées). Le Copil a travaillé chacun des aspects relatifs aux temps de la matinée pour trouver un compromis entre les objectifs économiques et de performance et les objectifs de bien-être des salariés. Le résultat de ce travail a conduit à formaliser une proposition d'expérimentation qui a été présentée en CHSCT.

Trois difficultés se sont alors présentées.

- La directrice de l'époque qui participait au Copil n'a pas retenu la proposition de fournir une collation aux salariés pour la pause-café du matin, ce qui amputait le projet d'une dimension non négligeable, le concept étant, sous l'égide de l'expérimentation, de contribuer en sus à la recherche d'un équilibre alimentaire.

- Le projet a fait l'objet d'une présentation aux représentants des salariés qui n'étaient pas dans le Copil et qui n'avaient pas été sollicités au fur et à mesure de la conception de l'action.
- Le projet dépassait le cadre de ce que le Copil QVT avait travaillé en proposant « *d'uniformiser et de rationaliser les horaires des différents services et équipes* ».

Les représentants des salariés en CE et CHSCT ont refusé la proposition d'aménagement du temps de travail; le point d'achoppement principal concernait l'augmentation de l'amplitude horaire, notamment celle du soir. Cela a créé une tension entre les représentants des salariés membres du Copil et ceux qui ne l'étaient pas.

Après quelques mois, le Copil et la nouvelle directrice ont évalué cet événement et décidé de retravailler le projet d'expérimentation en reconsidérant la méthode et le périmètre.

- Proposition d'instituer des espaces de discussion avec les salariés pour avoir leur avis sur le projet en amont et en aval.
- Communiquer spécifiquement sur la démarche et l'expérimentation souhaitées dans les instances et non pas « *comme un point parmi d'autres* ».
- Réintégrer l'idée de la collation du matin et proposer que cette pause soit un réel temps collectif, convivial et de régulation officielle pour les activités.
- Expérimenter sur le poste du matin et sur une seule des deux unités.
- Fixer des objectifs et des indicateurs pour chaque dimension de l'expérimentation.

## ENJEUX

- **Bannir tout ajout ou retrait de dimensions qui n'auraient pas été discutés et validés par le Copil QVT.** L'expérimentation QVT n'est pas une démarche « en plus » ou « à côté » dans laquelle des actions peuvent être ajoutées ou retirées unilatéralement.
- **Ne pas attendre d'avoir un projet d'expérimentation complètement ficelé pour communiquer régulièrement et largement sur la démarche QVT, ses spécificités, les enjeux débattus et les actions envisagées ou envisageables.**

## MÉTHODES ET OUTILS

- **Trouver un équilibre dans les actions proposées entre bien-être et performance** en analysant chaque action envisagée selon ces deux critères.
- **Formaliser ces critères** pour pouvoir en débattre plus largement avec les autres parties prenantes qui n'auront pas nécessairement les mêmes.
- **Inviter les instances représentatives du personnel tout au long du processus avec une logique de coconception.** Cela est d'autant plus important que certains représentants du personnel participent au Copil et d'autres pas.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Il invite les acteurs à penser les deux dimensions (performance et bien-être) de la QVT et les liens avec les autres acteurs qui ne sont pas dans le Copil.

## Dimension évaluative des actions

*Témoignage : Ehpad La Neuville et Arassoc*

### CONTEXTE

**L'Ehpad La Neuville a choisi, à l'issue de son diagnostic QVT, d'expérimenter un dispositif d'intégration des nouveaux entrants.**

Pour concevoir le processus et les outils associés, l'Ehpad s'est appuyé sur les salariés. En effet, la qualité de l'intégration est aussi conçue comme devant aider les salariés en place (attendus vis-à-vis des nouveaux, priorisation des connaissances à acquérir par les nouveaux, etc.). Pour ce faire, le Copil QVT a proposé aux salariés un questionnaire qualitatif qui soumettait à leur avis les actions imaginées par le Copil tant sur le processus d'intégration que sur les outils associés. **Les réponses des salariés ont été intégrées dans la conception des actions** dont le but étaient d'améliorer le processus et les outils d'intégration.

Dans un second temps, le Copil a produit des indicateurs destinés à évaluer l'ensemble des outils constituant le processus d'intégration.

Le processus d'intégration comporte plusieurs aspects auxquels sont associés des indicateurs d'évaluation.

- Accueil première journée : critères de qualité de l'accueil, de qualité des informations reçues et de durée de ce temps.
- Livret d'accueil : lisibilité, attractivité, pertinence du contenu (utilité).
- Un temps de convivialité (un temps spécifique de rencontre entre les nouveaux arrivants et certains

personnels clés de l'Ehpad tels que le directeur, la secrétaire administrative, la cadre de soins, les représentants des salariés...) conçu pour que les nouveaux puissent poser les questions qui leur semblent utiles en phase d'intégration.

- Contrat de travail (présenté et expliqué au nouvel entrant) : lisibilité et compréhension.
- Les deux temps d'entretien avec les nouveaux arrivants avec une évaluation croisée employeur/salarié à 15 jours puis à 90 jours si la période d'essai est confirmée : utilité des entretiens pour l'établissement et le nouveau salarié.

Tout au long de la conception de ces différentes composantes du processus et des outils, le Copil s'est interrogé sur leur pertinence. **Des ajustements ont été discutés en Copil pour les améliorer.** Par exemple, inviter des salariés expérimentés dans les temps de convivialité, réduire la temporalité entre les deux temps d'entretien, concevoir un livret d'accueil différencié pour les nouveaux salariés et les stagiaires (plus léger), extraire du livret les horaires des équipes et en faire une fiche plastifiée pour que les nouveaux l'aient sous les yeux en permanence, etc.

Finalement, la conception du dispositif d'intégration de l'Ehpad La Neuville s'est faite par un processus itératif d'ajustements nés de la réflexion de chacun et parfois d'essais lorsque cela était possible.

### ENJEUX

- **Intégrer les salariés concernés par les actions mises en œuvre dès la conception.** La conception des actions peut ainsi être ajustée avant leur déploiement.
- **Ajuster les actions au fur et à mesure de leur déploiement, même partiel, lorsque l'opportunité se présente.**

### MÉTHODES ET OUTILS

- Anticiper les effets des actions QVT qui seront mises en œuvre. Pour cela, il faut clarifier les objectifs qui leur sont assignés et construire des indicateurs de performance et de bien-être.
- Travailler à la conception des actions avec l'ensemble des parties prenantes pour améliorer leur efficacité.
- Les indicateurs ne sont pas nécessairement quantitatifs. Bien au contraire, les indicateurs qualitatifs (perception de l'utilité de l'action, pertinence perçue, etc.) sont importants pour évaluer les impacts QVT.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Le tiers intervenant aide le Copil à concevoir les actions de telle manière que les salariés concernés soient impliqués et aide à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation adaptée aux objectifs QVT et aux moyens disponibles.

# Changements incrémentaux par apprentissages successifs

*Témoignage : Apajh 80 IME et Sessad Au fil du temps  
Site d'Amiens, 38 ETP*

## CONTEXTE

**L'IME de l'Apajh et le Sessad Au fil du temps sont des services récents (ouverture en 2007 et 2011). Fonctionnant avec 38 ETP, ils accueillent des enfants avec autisme ou troubles envahissants du développement (TED).**

Dans cette structure, le Copil a décidé de s'appuyer sur le diagnostic RPS réalisé antérieurement par le Service de santé au travail (SST) pour concevoir un plan d'action. Le SST avait proposé certains axes de travail à l'issue de son diagnostic. Le Copil a demandé à tous les salariés de prioriser les axes de travail proposés par le SST. Par retour de questionnaire, les salariés ont souhaité que l'organisation du travail soit l'axe de travail prioritaire.

Devant ce qui apparaissait encore comme un projet ambitieux eu égard aux moyens humains à mobiliser le Copil QVT a décidé de réduire le périmètre d'action à un service, le Sessad : ce choix s'est fait par tirage au sort, qui paraissait la modalité de sélection la plus « juste » pour tous dans la mesure où les deux services souhaitaient être lieu d'expérimentation.

À partir de là, les salariés du Sessad en GT ont repéré sept thématiques relevant de l'organisation du travail qu'ils percevaient comme leviers d'action à activer. Le Copil a présenté ces propositions au Codir, qui a priorisé trois thématiques : les fiches de poste, le contenu des réunions avec les partenaires externes, le PIA (projet individualisé d'accompagnement). Au sein du Sessad, un travail s'est engagé pour la rédaction des fiches de poste/fonction selon le processus suivant : chaque catégorie de salariés (en groupe

métier) travaillait à sa fiche de poste; celle-ci était ensuite présentée et retravaillée avec le chef de service (manager de proximité), puis présentée en réunion d'équipe (pour prise de connaissance de la position de chacun au sein d'un collectif), avant d'être soumise par le chef de service au Codir. Après validation par le directeur, chaque salarié devait signer sa fiche de poste. Ici, les diverses instances du projet QVT ont été sollicitées. Le directeur restait hors processus d'élaboration, mais cadrait préalablement le travail de conception en imposant une création de fiches de poste/fonction transversale aux divers services et le Copil comme instance d'orientation mais aussi d'accumulation de savoirs pour dupliquer la démarche dans les autres services.

Ce travail d'élaboration des fiches de poste était une **étape nécessaire, mais non suffisante pour répondre au déficit de définition du « qui fait quoi »** pouvant induire une faille dans la qualité du service rendu et des tensions dans les équipes, sources de mal-être au travail. Un autre travail s'est alors engagé au sein de l'équipe avec la **chef de service comme animatrice dans une posture bienveillante** pour repérer toutes les situations/problèmes dans l'activité de travail révélatrices d'une carence de visibilité de l'organisation du travail et construire ensemble **des dispositifs organisationnels** répondant aux besoins décelés.

Cet exercice a été un apprentissage d'une façon de concevoir et expérimenter ensemble des réponses aux problèmes rencontrés, un apprentissage à actionner régulièrement dans une structure qui n'a pas atteint la maturité organisationnelle du fait de sa jeunesse et de son développement en cours.

## ENJEUX

- Se donner des objectifs de travail adaptés aux capacités de la structure et de ses équipes.
- Dimensionner le périmètre d'action de façon à garantir la finalisation de l'action. Un arrêt en cours d'un projet trop ambitieux, faute de moyens, est un mauvais signal pour les équipes qui risquent de se désengager par la suite.
- Apprendre aussi par l'accumulation d'expériences réussies.
- Apprendre à travailler ensemble autrement.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Définir le périmètre du projet au regard des moyens disponibles (humains et temporels, essentiellement).
- Privilégier la technique des « petits pas » surtout lorsque la structure n'a pas atteint sa pleine maturité.
- Accepter le fait que l'action et la résolution de problèmes en font émerger d'autres.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Il a animé les premiers moments de partage et de mise en discussion des fiches de poste/fonction dans le service dans la mesure où, derrière ces fiches, il y a des enjeux d'identité professionnelle et sociale, de travail et de coopération qui concourent potentiellement à des tensions, des luttes de territoire. Mettre en discussion ces éléments aidait aussi à définir l'organisation du travail. C'est ensuite la chef de service qui a investi ce rôle.

Il a proposé la méthodologie pour travailler les dispositifs organisationnels répondant aux situations/problèmes, sources parfois de tensions dans l'équipe et de difficultés, aussi, à coproduire le service. Il a expliqué la méthodologie et animé le premier ED (espace de discussion) sur deux situations/problèmes dans l'objectif de transfert de méthode au collectif. Ensuite, après l'appropriation de la méthode, c'est la chef de service qui a animé les discussions autour des situations/problèmes pour que l'équipe les résolve collectivement et dans le respect de chacun.

# Évaluation des actions et indicateurs QVT

*Témoignage : Centre de gériatrie accueil spécialisé de Gouvieux (CGAS)*

## CONTEXTE

**Certaines structures ont réfléchi à l'évaluation de leurs actions bien qu'elles ne soient pas toutes complètement déployées.**

Le CGAS de Gouvieux a construit une action de réorganisation du temps de travail pour les postes du matin afin de mieux prendre en compte les temps de pause et de transmission. Après un premier refus des instances représentatives, **les membres du Copil ont évalué leur méthode**, ce qui les a conduits à reprendre l'action et à faire différemment.

**À chaque piste d'action** participant à la réorganisation globale de la matinée **sont associés des objectifs de performance et de bien-être.**

**Et pour chacun de ces objectifs, un ou des indicateurs à évaluer sont élaborés.** Par exemple, concernant l'officialisation de la pause-café du matin avec dotation d'un brunch, l'objectif de bien-être est que la pause soit « placée sur un horaire adapté aux besoins physiologiques ». Les indicateurs associés sont « la satisfaction des salariés quant au moment et au contenu de la pause » et « une baisse de la fatigue et un maintien de la vigilance en fin de poste ». L'objectif de performance est « d'éviter les dérives de durée de la pause et d'officialiser la régulation collective du travail à ce moment-là ». Les indicateurs associés sont le « respect de la durée de la pause » et « l'existence d'une régulation effective portant sur la répartition de la charge de travail restante ».

La difficulté, pour les membres du Copil, a été de concevoir des indicateurs de bien-être au travail alors que cela leur avait semblé plus simple pour les indicateurs de performance. Finalement, ce sont les modalités de l'évaluation de ces indicateurs qui posent problème au Copil. Autant le respect de la durée de la pause et son partage en deux temps (régulation collective et brunch) sont mesurables, autant cela paraît plus difficile pour les indicateurs de bien-être, qui sont plus subjectifs.

Ne disposant pas de point de départ pour évaluer ces indicateurs, les membres du Copil confieront l'évaluation de l'objectif de performance à l'encadrement des équipes et ils questionneront directement les salariés concernés (leur ressenti) pour les indicateurs liés à l'objectif de bien-être.

Mais l'évaluation des indicateurs proposés ne suffit pas car il n'est pas certain qu'ils soient les plus pertinents ni même qu'ils couvrent tous les effets de l'expérimentation. Aussi est-il envisagé **qu'au moment des évaluations de l'expérimentation, des « effets utiles » soient recherchés**, c'est-à-dire des effets non prévus en amont, et que des recommandations pour faire évoluer, pour ajuster les actions déployées puissent être proposées par les salariés concernés.

## ENJEUX

- **Fixer des objectifs et des indicateurs** (performance et bien-être au travail) **aux actions conçues** pour pouvoir les évaluer puis faire les ajustements nécessaires.
- **L'évaluation des effets non prévus** rend compte d'effets plus larges que ceux adossés aux indicateurs.

## MÉTHODES ET OUTILS

- Lorsque l'expérimentation est constituée de plusieurs actions, il convient de fixer des objectifs à chacune d'entre elles et non un seul objectif global pour toutes les actions.
- L'évaluation des effets QVT doit toujours être réalisée par les salariés concernés par l'expérimentation avec d'autres acteurs si c'est utile.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Il peut aider le Copil à faire le lien entre les objectifs assignés aux actions, aux indicateurs QVT associés et identifier leurs modalités d'évaluation.

## Pérenniser et essayer la démarche QVT

*Témoignage : Apajh 80 IME et Sessad Au fil du temps  
Site d'Amiens, 38 ETP*

### CONTEXTE

**Pérenniser et essayer la démarche QVT était une ambition de l'expérimentation à l'Apajh de la Somme.**

L'Apajh de la Somme souhaitait expérimenter une démarche QVT dans un seul service (le Sessad Au fil du temps) et ensuite essayer la démarche dans un autre service, dans le but de pérenniser la démarche QVT à l'échelle de l'association amiénoise. Cela nécessitait donc de capitaliser sur la démarche QVT au fil de l'eau et de tracer l'expérimentation de la démarche QVT en vue de constituer un socle de connaissances communes réutilisables.

La question du contenu de la capitalisation s'est alors posée. **Sur quoi était-il nécessaire de construire une mémoire collective et dans quel but : les objectifs ? Les moyens ? Le calendrier ? Les résultats ? Les process ?** Pour les besoins du pilotage du projet et de son évaluation, il était nécessaire de tracer de façon chronologique la conduite et les avancées des actions et restituer au Copil les résultats obtenus portant sur des objets propres au service (fiches de poste, dispositifs organisationnels).

Toutefois, dans un objectif d'essaiage, la capitalisation au fil de l'eau devait distinguer ce qui était propre au projet du Sessad de ce qui était généralisable et duplicable dans d'autres services de la structure.

À ce titre, tracer les process et le déroulement du projet avec ce qui avait fonctionné (les obstacles franchis, les écueils rencontrés, les moments critiques de la démarche, les réorientations nécessaires, les leviers trouvés) était un travail utile sur le comment, dans la perspective de le dupliquer. Il s'agissait de transformer en connaissances partagées et réutilisables des apprentissages issus de l'expérience singulière (au Sessad). Ce traçage demandait un retour réflexif en séance de travail (Copil ou GT).

S'est aussi posée la question du support d'archivage de ces connaissances. Au démarrage du projet, le choix s'est porté sur l'implémentation des éléments du projet sur le serveur partagé. Très vite, l'intention a été confrontée à des difficultés d'opérationnalisation : chaque membre du projet ne disposait pas d'un ordinateur portable personnel ou d'un ordinateur facilement mutualisable. Le support d'archivage retenu n'était donc pas pertinent. Finalement, à chaque réunion de travail, les participants n'avaient pas les documents et/ou l'ordinateur ressources. Il a donc été décidé de mutualiser tous les documents de la démarche dans un cahier, soit par collage de documents Word, soit par prise de notes manuscrites en direct. Ce cahier était conservé et disponible à l'accueil. Cette modalité de traçage a favorisé l'incrémentation de savoirs « en allant » et en évitant aussi la déperdition d'informations.

### ENJEUX

- Piloter et tracer la démarche QVT.
- Construire une mémoire collective de la démarche même des process.
- Capitaliser des informations et des connaissances associées aux processus de décision.
- Formaliser les processus d'apprentissage individuels ou collectifs lors de la démarche en vue de pouvoir les (ré)exploiter dans d'autres situations complexes.
- Apprendre à travailler ensemble autrement.

### MÉTHODES ET OUTILS

- Disposer d'outils de mutualisation faciles d'accès et d'usage, et disponibles pour tous.
- Tracer tous les éléments de la conduite de projet QVT, contenus et méthodes, qui concourent au processus de décision.
- Ne pas adopter une capitalisation lisse sans aspérités qui ne donne rien à voir des difficultés, erreurs, écueils, points de vigilance, inflexions du projet... et qui laisse (à tort) imaginer qu'il n'y a qu'un « one best way » (solution unique).

#### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Il a transféré la façon de tracer selon les objectifs : pilotage et évaluation d'actions singulières, et essaiage d'éléments d'une démarche. Cet appui se faisait en Copil QVT ou GT en questionnant les acteurs sur les éléments à tracer. Il s'agissait de conduire les acteurs à s'approprier cette démarche par une approche réflexive.

# Un questionnaire-baromètre pour l'évaluation en continu (du diagnostic à la pérennisation) de la démarche QVT

*Témoignage : Adapei 80 – institut médico-éducatif (IME)  
Site d'Ercheu : 28 ETP / accueil 60 enfants*

## CONTEXTE

**La question de l'évaluation en continu de la démarche QVT, de ses attendus et de ses résultats s'est posée au démarrage à l'IME d'Ercheu.**

Dès le départ, le choix a été fait de **construire un questionnaire QVT dans le but de dégager des réponses des salariés des axes de travail.** Le contenu du questionnaire a été élaboré en s'inspirant d'un questionnaire déjà existant dans le secteur médico-social. Il portait sur des dimensions physiques, cognitives et émotionnelles du travail, renvoyait autant à des choix d'organisation qu'à des questions de relations avec les publics accueillis. Il explorait aussi les thèmes du « **sens au travail** », les possibilités pour les salariés de s'exprimer sur leur travail et ses conditions de réalisation, d'obtenir un soutien de la part du management.

Le questionnaire devait aussi pouvoir être traité en interne, à l'aide de simples outils Excel. Il ne s'agissait pas non plus d'aller trop loin dans le traitement statistique compte tenu d'un effectif global de 30-35 personnes.

Les résultats du questionnaire ont pointé certains axes de travail. De même, les faibles réponses des services généraux ont mis en exergue la difficulté récurrente d'intégrer les salariés de ces services dans les diverses démarches entreprises, y compris quand il s'agit de QVT, et la nécessité de travailler différemment avec eux.

**La décision a été prise ensuite de réadministrer le questionnaire à 12 ou 18 mois**, afin d'évaluer la perception de la QVT après la mise en œuvre des diverses actions et, selon les résultats, d'approfondir certains axes ou d'en développer de nouveaux. C'est dans cette perspective, que le questionnaire est perçu comme un « baromètre » qui émet des « signaux », des indicateurs faibles qui font émerger des pistes à travailler.

## ENJEUX

- **Évaluer en continu la démarche QVT** : du diagnostic de situation à l'évaluation des résultats des actions QVT mises en œuvre.
- **L'exploitation du questionnaire peut servir le diagnostic et orienter les axes de travail**, s'il est construit et administré au démarrage de la démarche QVT.
- **Administré à échéance régulière**, il renvoie des signaux sur les ajustements à opérer, les points à retravailler.

### Point de vigilance

- **Un questionnaire est un « baromètre » et non une action QVT.** On ne fait pas de la QVT en administrant un questionnaire QVT.

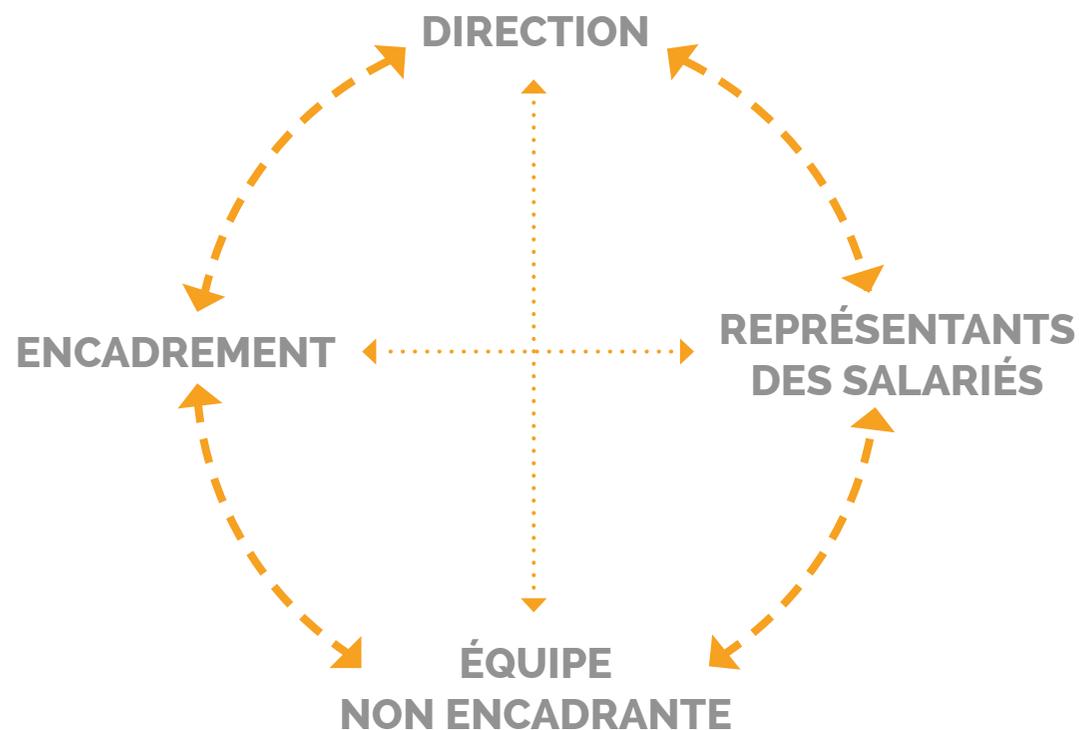
## MÉTHODES ET OUTILS

- **Construire un questionnaire dédié**, dans son contenu, à la structure.
- **Opter pour le questionnaire seulement si la structure a les moyens de l'exploiter, de traiter les résultats** (sinon, risque d'épuisement et de désengagement des salariés).
- **Ne pas exploiter le questionnaire au-delà de sa capacité à être statistiquement parlant.**
- **Administrer le questionnaire à échéance régulière** : 12 mois ou 18 mois, pas plus. Ce sont les éléments structurels de la QVT, qui sont à saisir par cet outil et non tous les éléments conjoncturels qui peuvent être abordés différemment.

### RÔLE DU TIERS INTERVENANT

Il a réalisé un benchmark sur les questionnaires QVT existants afin que la structure puisse s'en inspirer. Il a été un appui méthodologique pour concevoir le questionnaire dédié.  
Il a aussi et surtout évoqué des points de vigilance sur l'usage du questionnaire : ne pas attendre plus de l'outil que ce qu'il est en capacité de produire.

# LES GROUPES D'ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA DÉMARCHE QVT ET LEUR RÔLE



## DIRECTION

- « Je suis garante de la méthodologie et du double objectif poursuivi QVT et performance. »
- « J'ai le pouvoir décisionnel sur les choix à opérer. »
- « J'impulse et je porte la dynamique QVT. C'est un rôle que m'attribuent les autres acteurs. »
- « Je légitime les encadrants et les IRP dans cette démarche... Donc, en premier lieu, je leur donne du temps pour mener à bien cette démarche QVT. »
- « Je considère cette démarche comme un projet de structure. »
- « Je fais miens les principes de la démarche : écoute et respect de la prise de parole, coconstruction autour de la "controverse professionnelle". »
- « Si je décide d'engager la structure et le personnel dans cette démarche, je m'assure de dégager les moyens (humains, temporels,...) pour aller au bout de l'action. Sinon, je ne les engage pas. »
- « Je suis le chef d'orchestre de la démarche. »
- « Je suis garante de la pérennité de la démarche. »
- « Je ne suis pas omniprésente dans tous les ED : si je suis toujours dans le Copil, pour que la "parole soit libre", il est important que je ne sois pas dans tous les groupes de travail et dans les entretiens en phase de diagnostic. »



## ÉQUIPE NON ENCADRANTE

- « Nous devons être mis en confiance pour nous autoriser à nous exprimer sur notre travail, à faire des propositions dans les GT. La charte de fonctionnement des ED nous sécurise sur ce point. »
- « Nous expérimentons avec nos collègues et notre manager des actions QVT. »
- « Nous participons à des GT pour la recherche de pistes d'action. »
- « Nous apportons notre connaissance du terrain en phase de diagnostic, lors d'entretiens collectifs ou d'autres formes de questionnement. »

## PROPOS DE DIFFÉRENTS ACTEURS IMPLIQUÉS

### ENCADREMENT



- « Nous participons au Copil car nous avons la connaissance du terrain et sommes aussi une courroie de transmission. »
- « Nous pouvons animer des GT, coordonner et mettre en œuvre des actions QVT. »
- « Nous sommes le "liant" de la démarche et le garant de sa mise en œuvre; nous organisons la disponibilité des équipes pour les groupes de travail sans perturber l'activité ni mettre en péril la qualité du service rendu. »
- « Nous sommes un appui pour l'appropriation de la démarche QVT par les équipes. »

### REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS



- « Nous devons présenter, expliquer la démarche QVT à nos collègues pour les amener à y adhérer et à s'engager à leur niveau. »
- « Nous devons communiquer par tous les moyens auprès des personnels sur les avancées et les résultats de la démarche, dans la cohérence avec la communication faite par la direction et le management. »
- « Nous participons au Copil, sommes force de proposition et réellement inscrits dans un processus de coconstruction. »
- « Nous pouvons aussi être interviewés dans les entretiens en phase de diagnostic, animateurs des groupes de travail. »



# QUIZ - AUTO POSITIONNEMENT

page 50 Questionnaire

page 51 Analyse

# METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QVT, ÊTES-VOUS PRÊT ?

## QUESTIONNAIRE

	OUI	NON
1. Pensez-vous qu'il y ait un lien dans votre structure entre les questions de service rendu aux usagers et de bien-être au travail des salariés ?		
2. Acceptez-vous la période d'incubation de la démarche pleine d'incertitudes ?		
3. Pensez-vous pouvoir mettre en œuvre des actions répondant simultanément à la « performance » et au « bien-être au travail des salariés » ?		
4. Êtes-vous prêt à construire une démarche concertée avec les représentants des salariés ?		
5. Êtes-vous prêt à construire une démarche participative avec les professionnels, qu'ils soient encadrants ou pas ?		
6. Êtes-vous prêt à mettre en débat avec les IRP et les collaborateurs les enjeux de votre structure ?		
7. Êtes-vous prêt à fabriquer un projet où les éléments d'orientation qui concourent à la prise de décision ne sont pas tous produits par la direction ?		
8. Acceptez-vous la « controverse professionnelle », la mise en discussion des problèmes du travail ?		
9. Êtes-vous prêt à laisser les représentants des salariés proposer des actions QVT ?		
10. Êtes-vous prêt à faire des compromis pour la mise en œuvre d'actions QVT ?		
11. Êtes-vous prêt à expérimenter des solutions locales et à évaluer leurs effets avant toute généralisation ?		
12. Êtes-vous prêt à accepter un regard critique concernant vos arguments, propositions ou postures dans la démarche QVT ?		
13. Êtes-vous prêt à laisser les salariés concernés par les expérimentations QVT évaluer les effets de celles-ci sur la performance et le bien-être au travail ?		
14. Êtes-vous prêt à mettre en place de nouvelles modalités d'échange et de relation avec les autres acteurs de la démarche QVT (délibération par consensus, vote...)?		
15. Seriez-vous prêt à négocier un accord de méthode QVT ?		
16. Pensez-vous pouvoir vous engager, sans appui extérieur, dans une démarche QVT ?		

## ANALYSE

Si vous avez répondu **NON** aux questions N° 3, 4 ou 8, alors vous n'êtes pas encore vraiment prêt à engager une démarche QVT, au sens de l'ANI, pour votre établissement ou association. En effet, ces trois items renvoient aux fondamentaux de la démarche QVT, à savoir...

- Les actions qui lient « performance » et « bien-être au travail » sont celles qui favorisent la QVT.
- Si le dialogue social est central pour asseoir la démarche QVT, la concertation en est le moteur.
- Débattre des problèmes vécus dans l'activité de travail est une condition sine qua non pour pouvoir construire des solutions adaptées et favorables à la QVT.

N'hésitez pas à vous rapprocher de votre Opcv Unifaf pour repérer les actions de sensibilisation à la démarche QVT qu'il propose.

Si vous avez répondu **OUI** à moins de huit questions (dont les questions n° 3, 4 et 8), alors votre engagement à vouloir construire une démarche QVT mérite encore un peu de réflexion. N'hésitez pas à consulter les supports proposés en référence.

Si vous avez répondu **OUI** à neuf questions ou plus (dont les questions n° 3, 4 et 8), alors n'hésitez pas, vous avez sûrement la plupart des atouts pour déployer efficacement une démarche QVT !

Si vous avez répondu **NON** à la question 16, c'est que vous pensez ne pas pouvoir mettre en place une démarche QVT sans accompagnement. N'hésitez pas à prendre contact avec votre Opcv Unifaf ou l'Aract de votre région.



# EN COMPLÉMENT

page 54 Loi Rebsamen et accord de méthode

page 56 Quelques références sur la QVT

# LOI REBSAMEN ET ACCORD DE MÉTHODE

La loi dite « Rebsamen » n° 2015-994 du 17 août 2015, dont l'objectif est d'organiser un dialogue social plus stratégique dans les entreprises, a restructuré en trois blocs les thèmes de négociation obligatoire (cf. art. 19), instituant ainsi, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, une négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle hommes/femmes et la QVT.

## Le contenu de la nouvelle négociation obligatoire

Cette nouvelle négociation devra aborder plusieurs sous-thèmes, à savoir...

1. L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés.
2. Les objectifs et les mesures destinés à atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (pas uniquement en matière d'écart de rémunération).
3. Les mesures de lutte contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle.
4. Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.
5. Les modalités de définition d'un régime complémentaire en matière de prévoyance et de frais de santé.
6. L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés.
7. Les modalités d'exercice du droit à la déconnexion des salariés et la régulation de l'utilisation des outils numériques, pour assurer le respect des temps de repos et de congé (loi travail du 8 août 2016).

Rien n'interdit d'avoir une vision plus large de la QVT et d'y intégrer d'autres types de mesure.

L'accord de méthode peut ici canaliser le champ des thématiques.

Au-delà de cette obligation, la démarche QVT constitue une réelle opportunité pour les structures, dès lors que les directions ne considèrent pas la QVT comme étant une « concession » sociale ni même une renonciation à leur pouvoir, mais une démarche d'amélioration continue, souple, où les partenaires sociaux peuvent définir les mesures et méthodes les plus adaptées à la situation, à l'activité et à la culture de la structure en favorisant l'expérimentation.

Il sera alors possible d'entrevoir la perspective de développer de nouvelles relations sociales moins basées sur des rapports d'opposition, plus constructives et fondées sur la coresponsabilité.

## L'intérêt de négocier sur la méthode

Un accord de méthode peut être très utile pour cadrer de manière souple les différentes étapes de la démarche. Il a notamment pour vertu d'aider à concevoir et valider de manière concertée la démarche QVT, d'en préciser les modalités d'évaluation dès l'amont, de favoriser la réflexion collective sur ce qu'est « la qualité du travail » dans l'entreprise, ou encore d'ouvrir des pistes d'action ou des alternatives organisationnelles.

Il est possible de retrouver dans ce type d'accord les rubriques suivantes.

- Un préambule (contexte de l'entreprise, enjeux de la démarche).
- Le champ d'application (association, établissement,...).
- Une référence à l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail (QVT) de juin 2013, notamment sur la définition de la QVT.
- L'objet de l'accord (définir le cadre méthodologique de la démarche QVT).
- Des informations globales sur les étapes du processus [éventuellement, des informations plus détaillées sur les étapes de ce même processus pouvant aller jusqu'à préciser les outils (questionnaire, entretiens...), les méthodes qui seront mobilisées à chacune des étapes (formation, espaces de discussion), les modalités d'action (expérimentations et évaluation), les critères d'appel à un appui extérieur, etc].
- Les modalités d'implication des instances, y compris le « Copil QVT » et des groupes de travail (processus, relations,...). Les modalités d'implication (espaces de discussion sur le travail...) et d'information des personnels.
- La durée de l'accord et éventuellement un calendrier de mise en œuvre des étapes de la démarche QVT.

Attention, cependant, il ne faut pas chercher ici la trop grande précision. L'objectif est de définir paritairement le cadre de la démarche QVT.

L'accord ne doit donc pas être rigide, il doit favoriser l'apprentissage et donner le droit à l'erreur. Plutôt que de chercher la précision et l'exhaustivité, il faut plutôt penser « global » et s'accorder sur les principes de fond. La simplicité dans la rédaction de l'accord est à rechercher, elle est souvent le reflet de la confiance entre les acteurs.

# QUELQUES RÉFÉRENCES SUR LA QVT

## DOCUMENTS ET OUVRAGES

- **Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail**  
<https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail>
- « 10 questions sur... Le management du travail », Anact, 2015.  
<https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail>
- « 10 questions sur... La qualité de vie au travail », Anact, 2016.  
<https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail>
- « 10 questions sur... Les espaces de discussion », Anact, 2016.  
<https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion>
- « 10 questions sur... Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail », Anact, 2016.  
<https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-indicateurs-de-sante-et-qualite-de-vie-au-travail>
- « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », Aract Île-de-France, Terra Nova, La Fabrique de l'industrie, 2016.  
<https://www.anact.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite>
- « La qualité de vie au travail : une opportunité de création de valeur » ; article de la *Revue des conditions de travail*, Jean-Paul Bergouignan, 8 pages, 2016.  
<https://www.anact.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-une-opportunite-de-creation-de-valeur>
- « La QVT dans le secteur social et médico-social : le cas d'un établissement réunionnais », article de la *Revue des conditions de travail*, Jean-Philippe Toutut, 9 pages, 2016.  
<https://www.anact.fr/la-qvt-dans-le-secteur-social-et-medico-social-le-cas-dun-etablissement-reunionnais>
- « Agir sur la qualité de vie au travail » ; Julien Pelletier, Éditions Eyrolles, 2017.
- **Travail et changement – « Qualité de vie au travail dans les établissements de santé, l'enjeu de la qualité des soins »**  
<https://www.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-dans-les-etablissements-de-sante-lenjeu-de-la-qualite-des-soins>

## OUTILS

- Kit gratuit « Mettre en place des espaces de discussion », Réseau Anact, 2017.  
<https://www.anact.fr/outils/espaces-de-discussion>
- « Outil de pilotage dynamique de la QVT », Réseau Anact, 2017.  
<https://www.anact.fr/outils/pilotage-dynamique-qualite-de-vie-au-travail>

## GARDONS LE CONTACT

Quelle que soit votre situation face à l'usure et à la protection de la santé au travail, Unifaf vous propose une réponse adaptée... Construisez votre parcours !

Des questions, un conseil, envie d'aller plus loin... ?  
Contactez votre conseiller Unifaf.

### Unifaf Hauts-de-France

#### Unifaf Nord-Pas-de-Calais

22 rue du Quai  
59043 Lille Cedex

#### Contact

Tél. : 03 20 30 36 90  
Courriel : nord-pas-de-calais@unifaf.fr

#### Unifaf Picardie

11 rue Vanmarcke  
80000 Amiens

#### Contact

Tél. : 03 22 22 34 90  
Courriel : picardie@unifaf.fr

Pour vous inscrire,  
rendez-vous sur nos plates-formes :  
[evenements.unifaf.fr](http://evenements.unifaf.fr)  
[formationscollectives.unifaf.fr](http://formationscollectives.unifaf.fr)



*unifaf*