Aract OCCITANIE

QUALITÉ DU SERVICE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS LES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX

20 ÉTABLISSEMENTS DE LA RÉGION OCCITANIE EXPÉRIMENTENT LES DÉMARCHES QVT

DGCS Direction générale de la cohésion sociale

ars Agence Régionale de Santé Occitanie

Anact Aract Le réseau

PIERRE RICORDEAU

Directeur Général
ARS OCCITANIE

L'appui aux établissements médico-sociaux est une priorité majeure pour l'ARS Occitanie

Les métiers du soin portent en eux des facteurs de stress et des risques professionnels. L'avènement de la crise pandémique est venu exacerber ces difficultés. Pour relever l'enjeu de l'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels, l'ARS Occitanie développe le soutien de dispositifs d'appui et de suivi des professionnels.

Les démarches QVT sont une des solutions qui aident les établissements à améliorer leur fonctionnement et le service aux bénéficiaires, et à plus long terme leur attractivité et la fidélisation de leurs personnels ; c'est pourquoi depuis 2015, l'ARS Occitanie soutient des dispositifs pour accompagner les structures : établissements publics et privés de Santé, HAD et depuis 2018, 20 établissements médico-sociaux qui expérimentent les démarches QVT.

Des choix typiquement régionaux

Pour mettre en place cet accompagnement collectif dans le secteur médico-social, **l'ARS a choisi de travailler sur une maille départementale** : les établissements qui participent à une même action collective appartiennent au même territoire (respectivement l'Aveyron, le Gard et le Gers).

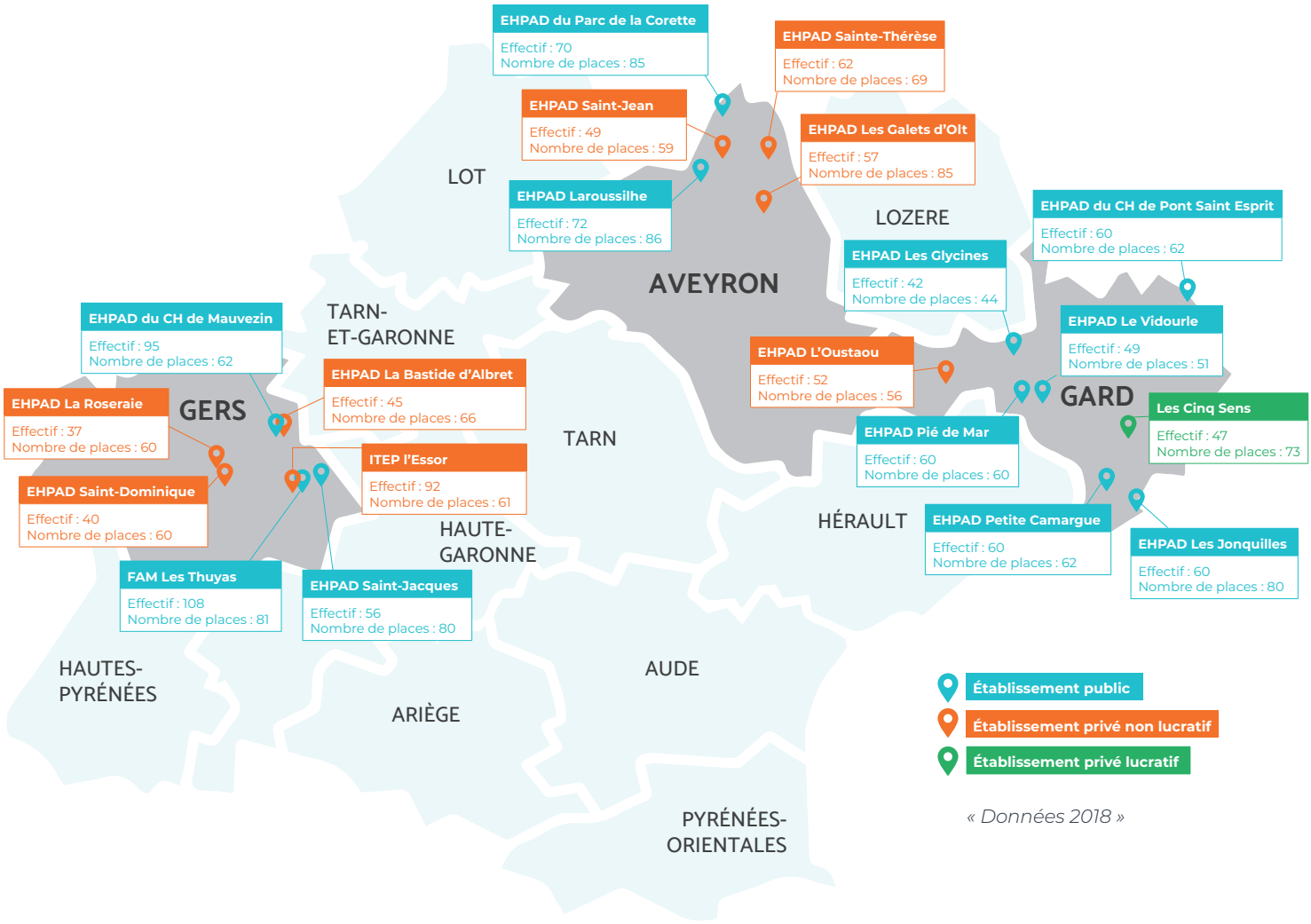
Ainsi, le choix de travailler sur cette échelle départementale facilite la compréhension des enjeux de chacun des établissements : ils se reconnaissent dans des questions propres à leur territoire (attractivité, mobilité par exemple) et les liens d'entraide entre eux sont plus faciles à établir et à maintenir.

Enfin, l'une des actions collectives (Gers) a choisi de réunir des établissements accueillant des personnes âgées et des structures accueillant des personnes handicapées, pour mieux prendre en compte la spécificité du secteur médico-social dans son entièreté.

La QVT, facteur d'attractivité

L'ARS Occitanie fait le pari de la QVT pour favoriser l'attractivité des métiers de la santé et poursuivra son soutien à toute dynamique d'innovation centrée sur la qualité de vie au travail.

Ce document présente le retour d'expériences des établissements impliqués dans l'action collective innovante et apprenante (ACIA) **« Améliorer la Qualité de Vie au Travail et la Qualité du service dans les Établissements Médico-Sociaux (EMS) »**. Ce dispositif d'accompagnement, animé par l'Aract (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) sous le pilotage de l'ARS (Agence Régionale de Santé) en Occitanie, a été initié en décembre 2018 pour se terminer en septembre 2020. Les établissements engagés dans ces démarches ont dû faire face à la période Covid-19 et ses conséquences : voici leurs témoignages.



« Données 2018 »

PARTIE 1 Le cadre de l'action en Occitanie 4

PARTIE 2 Qualité de vie au travail de quoi parle-ton ? 6

PARTIE 3 Que s'est-il passé dans les établissements ? 9

- *Thème 1 : Améliorer l'organisation du temps de travail pour mieux réguler la charge de travail*
- *Thème 2 : Eclaircir le rôle de chacun pour améliorer le fonctionnement collectif*
- *Thème 3 : Améliorer l'organisation du travail pour mieux coopérer*
- *Thème 4 : Améliorer les processus en intégrant le personnel dans la réflexion*

PARTIE 4 Quelques clés de réussite de la démarche 24

PARTIE 5 Les ressources mobilisables sur la QVT 26

PARTIE 1
LE CADRE DE L'ACTION EN OCCITANIE

UN DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL, INSCRIT DANS UN CADRE NATIONAL ET RÉGIONAL

Marqué depuis plusieurs années par des évolutions multiples, le secteur médico-social rencontre des difficultés de plus en plus fortes des collectifs internes (encadrants et personnels) pour assurer la réalisation du travail, ce que traduisent les mouvements des EHPAD du début d'année 2018.

Le pilotage du dispositif

Ce dispositif articule le niveau national et le niveau régional par notamment un co-pilotage partagé entre la DGCS, les ARS, l'Anact et 3 Aract dont l'Aract Occitanie.

Aussi, le ministère des solidarités et de la santé inscrit l'accompagnement des établissements dans la feuille de route Grand Age et autonomie du 30 mai 2018 et, en juillet 2018, une Instruction ministérielle incite à prendre des mesures de soutien aux établissements du secteur médico-social (personnes âgées/ personnes handicapées) en matière de démarches Qualité de vie au travail (QVT).

Cette instruction se traduit par un **dispositif d'accompagnement collectif et individuel** de groupes de 6 à 10 structures ; il est impulsé au niveau national par la DGCS[1] et l'Anact[2], et financé par la DGCS.

AU NIVEAU RÉGIONAL

3 ACIA 20 EMS engagés dans 3 départements (Aveyron, Gard, Gers)

Groupes de 5 à 8 structures par ACIA

Répartition des établissements :
18 EHPAD / 1 FAM / 1 ITEP

Public concerné :
- 1540 agents/salariés en ETP
- 1610 bénéficiaires des EMS

AU NIVEAU NATIONAL

39 ACIA :
Actions Collectives Innovantes et Apprenantes

1 à 8 ACIA par région
Groupes de 6 à 10 structures par ACIA

277 EMS engagés dans 15 régions

Répartition des établissements :
80% Personnes agées / 20% Personnes handicapées

Public concerné :
- 18 250 agents/salarié-e-s ETP
- 22 670 bénéficiaires des EMS

[1] *DGCS : Direction Générale de la Cohésion Sociale*
[2] *Anact : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*

La démarche conduite en Occitanie

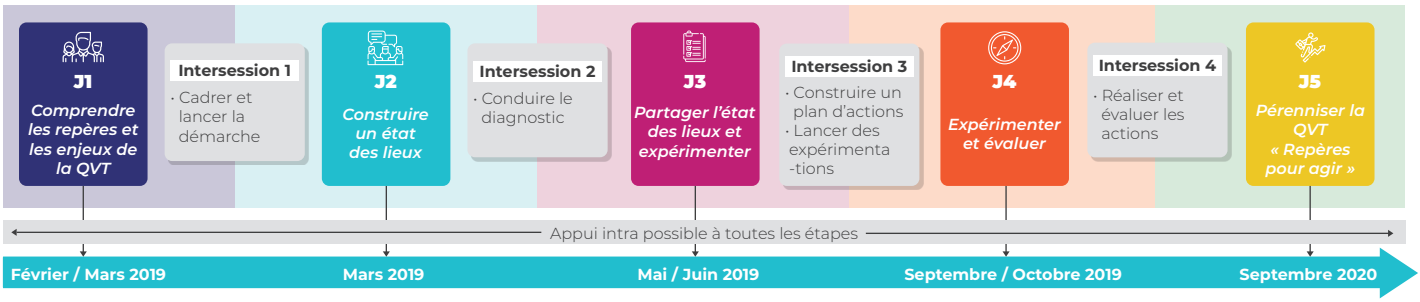
De février 2019 à septembre 2020, les 20 structures de ces 3 départements Occitans se sont engagées sur 3 dimensions clés :

· **5 journées collectives** durant lesquelles un trinôme de chaque structure a été impliqué. Animées par l'Aract, ces temps sont centrés sur l'apport et l'appropriation de connaissances et méthodes sur la démarche QVT, l'échange entre métiers inter-structures pour partager le vécu de leur travail et l'état d'avancement de leur projet ;

· **Des travaux intersessions** pour mettre en œuvre les projets de manière concrète au sein de chaque établissement, appuyés par l'Aract pour « pulser » la démarche à différentes étapes, selon les besoins.

· Au sein de chaque journée, les établissements étaient représentés par un **trinôme paritaire et pluridisciplinaire** porteur du projet QVT en interne :

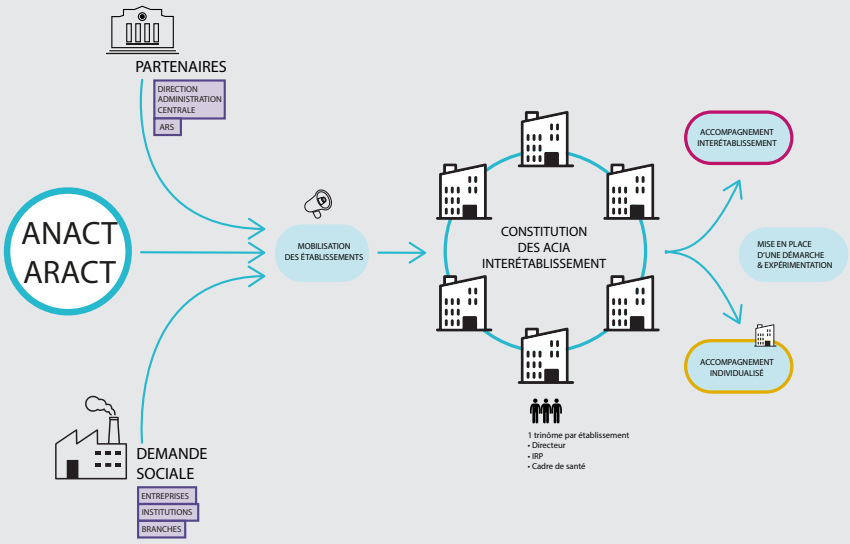
- Représentant de la direction (directrice/ directeur, cadre ou adjoint, RRH…),
- Représentant élu du personnel (IDE, ASH, AMP, AS, cuisinier…),
- Opérateur des métiers de soin ou personne-ressource (responsable qualité, RH, IDEC…).



« Une vraie dynamique collective »

Les actions collectives sont conçues pour à la fois outiller le projet QVT de chaque établissement, et animer un travail collectif des professionnels au sein et entre les structures. C'est une vraie dynamique collective qui engage chaque professionnel. En effet, les trinômes sont de véritables chevilles ouvrières :

- ils s'approprient les outils et méthodes proposés selon leurs contextes et leurs objectifs prioritaires,
- ils diffusent la démarche en interne en mobilisant une équipe projet,
- ils construisent et expérimentent avec leurs équipes des nouvelles façons de réaliser le travail, en mettant au cœur la qualité de service auprès des bénéficiaires et la qualité du travail du personnel.



PARTIE 2

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Pourquoi la QVT aujourd'hui ?

Portée par les partenaires sociaux, la qualité de vie au travail est une démarche permettant de répondre d'une part aux exigences des organisations actuelles, où le travail est une ressource, un objet de débat, créateur de valeurs à tous les niveaux, et d'autre part aux aspirations des salariés et agents en termes de contenu et de conditions de travail.

Reposant sur le dialogue à tous les niveaux, la discussion au sein des instances et des collectifs contitue un facteur clé. Ces démarches apparaissent également comme un moyen de prendre en compte les évolutions de la population au travail : le vieillissement, la croissance des maladies chroniques évolutives*, les familles monoparentales, les aidants familiaux.

**Cancers, diabète, Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), Risques Psycho-sociaux (RPS), ...*

LA QVT : UNE DÉFINITION PARTAGÉE

« C'est l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, signé par les partenaires sociaux, représentants des employeurs et représentants des salariés, qui donne les 3 éléments clés de référence sur la QVT » :

· « La qualité de vie au travail vise d'abord **le travail, les conditions de travail**, et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de **« faire du bon travail » dans une bonne ambiance**, dans le cadre de son organisation ».

· « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés **au cœur du dialogue social ».**

· Ce sont « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et **leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci** qui déterminent la perception de la QVT qui en résulte ».

LIONEL, AIDE-SOIGNANT ET DÉLÉGUÉ DU PERSONNEL, EHPAD

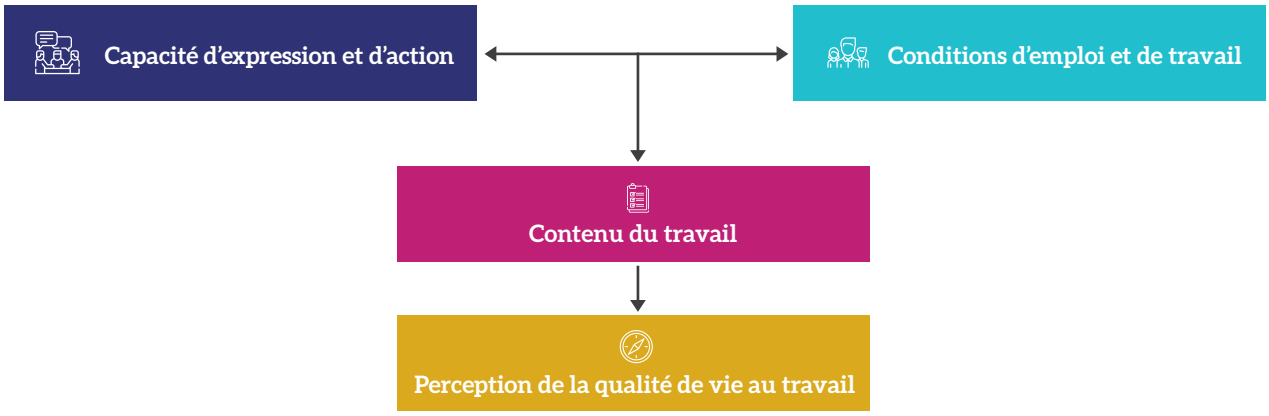
« La QVT a été pour nous un moyen de réfléchir et de travailler avec la direction et le personnel sur des problématiques récurrentes. Elle nous a permis de définir ensemble une démarche et de donner aux équipes la possibilité d'échanger sur le travail quotidien pour partager de premiers critères d'un travail bien fait et améliorer la communication et les relations de travail. »

DES DÉMARCHES APPRENANTES ET INNOVANTES

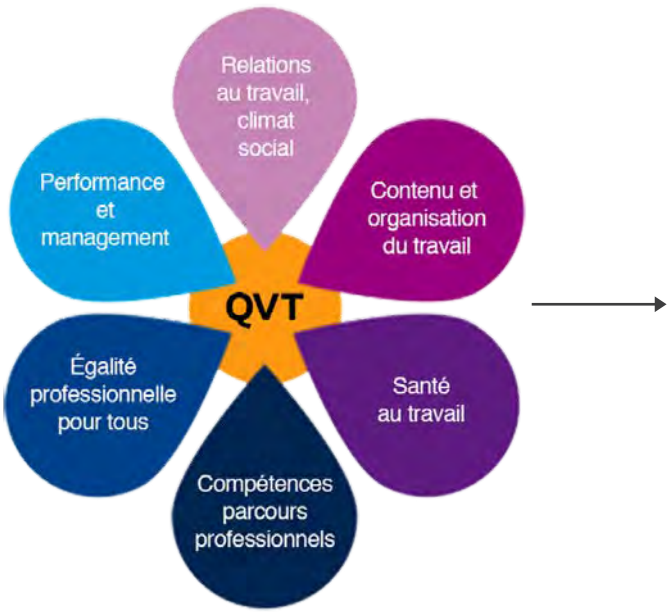
Les démarches QVT s'appuient sur un apprentissage de fond, de la part des acteurs des établissements, en matière de construction concertée au sein des structures. L'accompagnement collectif proposé dans les ACIA constitue une véritable innovation efficace.

Depuis 2015, l'Aract Occitanie accompagne des établissements dans la mise en œuvre de démarches QVT sous cette forme collective, aussi bien en interprofessionnel, qu'au sein d'un même secteur (santé, médico-social, HAD, SAP...).

Autrement dit, les démarches Qualité de vie au travail, quand elles relèvent de la définition des partenaires sociaux, s'appuient sur l'expression et l'expérience des personnes qui font le travail pour définir et organiser celui-ci :



Le réseau Anact-Aract propose 6 champs de la QVT qui œuvrent pour une performance globale et durable dans les structures :



LA PERFORMANCE GLOBALE

LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

La capacité à satisfaire les bénéficiaires, la qualité de la production et du service au quotidien

LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

La capacité à générer de la valeur ajoutée, des bénéfices dont la structure a besoin pour investir et se développer

LA PERFORMANCE SOCIALE

L'ensemble des conditions du travail et des relations de travail, où la qualité de vie au travail tient une place essentielle synonyme d'épanouissement et d'engagement

LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

L'attention aux ressources et au territoires

LA QVT : UNE DÉMARCHE D'APPRENTISSAGE EN 4 ÉTAPES

CADRER LA DÉMARCHE	ÉTABLIR UN ÉTAT DES LIEUX PARTAGÉ	CONCEVOIR / EXPÉRIMENTER	ÉVALUER / PÉRENNISER
Définir le cadre et le processus	*Identifier les chantiers QVT*	*Ancrer la QVT dans l'opérationnel : projet, fonctionnement…*	*Transmettre les apprentissages*
Partager ses préoccupations	Partager l'état des lieux	Tester, évaluer, ajuster	Diffuser

LES CARACTÉRISTIQUES CLÉS D'UNE DÉMARCHE QVT

· Des **espaces de discussion sur le travail** disposant d'un pouvoir de réflexion/débat/proposition sur l'organisation du travail :
- *De l'état des lieux à la conception participative d'actions,*
- *Pour parler du travail réel entre les différents professionnels,*
- *Comme objet du dialogue social.*

· **L'expérimentation** pour tester et évaluer avant de « graver les actions dans le marbre ».

· **Un cadre participatif** avec tous les professionnels de terrain **et un dispositif de pilotage** porteur de la démarche.

LES ATTENTES ET LES ENJEUX DES 20 STRUCTURES PARTICIPANTES

En participant aux ateliers QVT, les trinômes engagés souhaitaient principalement :
· **Acquérir des connaissances** sur la Qualité de Vie au Travail.
· **Bénéficier d'un appui méthodologique** et d'un accompagnement.
· **Échanger avec d'autres établissements** du secteur médico-social et bénéficier de leurs retours d'expérience.
· **Identifier des pistes d'action** innovantes.
· **Améliorer de manière concrète** les situations de travail.

LEURS PRÉOCCUPATIONS PORTAIENT MAJORITAIREMENT SUR :

· Le collectif de travail et son fonctionnement : mieux communiquer, favoriser les échanges, décloisonner les équipes et les services, améliorer l'ambiance de travail, améliorer les temps de transmission, améliorer la reconnaissance au travail…

· La qualité de l'accompagnement proposé aux bénéficiaires : améliorer la qualité des soins, améliorer la qualité de la prise en charge…

· La santé au travail : limiter/mieux réguler la charge de travail, prévenir l'usure professionnelle, retrouver du sens au travail…

· Le manque d'attractivité : recruter, intégrer, fidéliser…

· La conciliation vie privée/vie professionnelle : avoir la possibilité d'anticiper ses disponibilités pour sa vie personnelle

PARTIE 3

QUE S'EST-IL PASSÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS ?

« Des réalisations concrètes dans les établissements »

Les actions présentées ci-dessous ont été mises en place par les acteurs des établissements impliqués dans les ACIA pour résoudre leurs problématiques de terrain, améliorer les conditions de travail et mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées.

Les sujets qui y sont traités font écho aux problématiques d'attractivité et de fidélisation que connaît le secteur, aggravées aujourd'hui par une dégradation globale des conditions de travail dans les établissements. Les structures témoignent de leurs actions autour de 4 thématiques :

1. ***Améliorer l'organisation du temps de travail pour mieux réguler la charge de travail***
2. ***Éclaircir les rôles pour améliorer le fonctionnement collectif***
3. ***Améliorer l'organisation du travail pour mieux coopérer***
4. ***Améliorer les processus en intégrant le personnel dans la réflexion***

THÈME 1

AMÉLIORER L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL POUR MIEUX RÉGULER LA CHARGE DE TRAVAIL

La charge de travail est une problématique majeure dans les établissements médico-sociaux. Les évolutions du secteur (règlementation, restrictions budgétaires, profil des personnes accompagnées), ainsi que les difficultés de recrutement et de fidélisation ont un impact important sur les conditions de travail dans les structures et contribuent à intensifier l'activité des professionnels.

La prise en compte des moyens disponibles et des facteurs impactant la charge de travail (état de santé et de dépendance des bénéficiaires, évolution des effectifs du personnel soignant, répartition des actes de soin…) permet de définir une organisation du temps de travail répondant aux enjeux d'équité, de santé et de qualité de service.

« LES STRUCTURES SE SONT INTÉRESSÉES À CE THÈME PARCE QU'ELLES VOULAIENT…»

- Prévenir l'usure professionnelle des soignants
- Favoriser l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée
- Limiter les remplacements et le recours aux contrats précaires
- Accompagner les nouveaux salariés
- Permettre davantage de temps de partage d'informations au sein des équipes
- Répondre aux besoins des équipes afin d'assurer davantage de temps d'accompagnement des résidents
- Améliorer l'organisation du temps de travail en tenant compte des besoins du personnel et des résidents

RÉÉQUILIBRER LA CHARGE DE TRAVAIL EN TENANT COMPTE DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE DU PERSONNEL

EHPAD PUBLIC AU CŒUR DES CÉVENNES

CONTEXTE

« Redonner aux équipes une vision positive de leur travail et de l'encadrement », « s'organiser autrement pour que tout le monde soit bien », « avancer brique par brique », telles étaient les attentes initiales des équipes pour travailler sur la QVT.

« Ce qui aurait pu freiner la démarche c'était le manque de temps mais elle a été fondue dans les réunions et les instances existantes, ce qui n'a pas demandé plus de temps » (Sébastien, cadre de santé)

ACTIONS

Le rééquilibrage des charges de soin entre les aides-soignantes (AS) du matin a été l'action prioritaire du groupe de travail QVT pour une répartition plus homogène de la charge de travail (15 prises en charge/personne).

Pendant les réunions mensuelles avec le personnel directement concerné, une réflexion a été menée pour que la nouvelle organisation prenne en compte le degré de dépendance des résidents et les caractéristiques de l'activité physique du personnel (types de manipulations, quantité de toilettes, distance entre les chambres...) et plus uniquement le numéro de chambre.

« La démarche QVT nous a aidé à maintenir le lien entre les équipes et l'encadrement, et entre les différentes équipes pour traverser la période crise sanitaire» (le trinôme)

EFFETS

Expérimentée et évaluée par le personnel (bénéfices/inconvénients) pendant quelques jours, il est prévu que ce roulement soit réévalué régulièrement en fonction de l'état de dépendance des résidents. Cette expérimentation a permis la création d'un 4ème poste AS le matin et donc de réduire la charge de travail physique des soignants.

« Les mesures mises en place et les changements demandés ont été faits en coopération avec les équipes. Chaque changement été discuté, expliqué, et les demandes des équipes intégrées le plus possible à ces changements» (Laure, agent administratif)

LA SUITE

Le cadre de santé et la psychologue de l'établissement témoignent des modalités de réorganisation du travail misent en place pour faire face à la crise sanitaire et des impacts produits sur les résidents et les soignants dans la revue Soins Gérontologie.

UTILISER LA DÉMARCHE QVT POUR DÉCLINER HARMONIEUSEMENT UN ACCORD TEMPS DE TRAVAIL GROUPE MOINS FAVORABLE QUE LES USAGES LOCAUX

EHPAD PRIVÉ À BUT NON LUCRATIF LOGÉ AU CŒUR DE LA GASCOGNE

CONTEXTE

L'établissement est tenu de mettre en œuvre localement l'accord Groupe sur le temps de travail, qui comporte des dispositions moins favorables que les usages locaux, et craint de ce fait l'émergence de tensions. En outre, la question de la surcharge de travail à certaines périodes ou pour certaines fonctions semble a priori incompatible avec la mise en œuvre de l'accord.

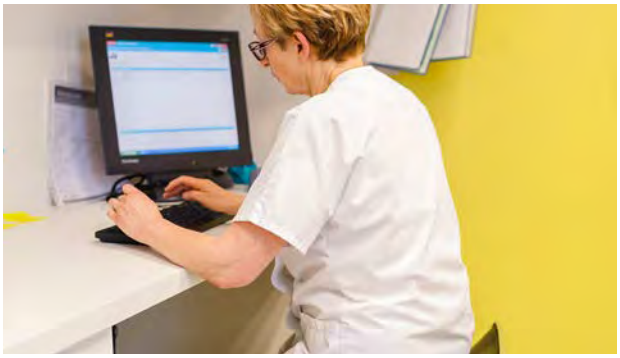
« C'était vraiment intéressant de commencer par une lecture partagée de l'accord groupe, c'était la première fois que l'on faisait ça, et ça nous a permis de bien comprendre et d'expliquer aux collègues ce qui nous était demandé. Ca nous a également conduit à demander au groupe d'éclaircir certaines zones d'ombre contenues dans l'accord » (Fabienne, IDEC)

ACTIONS

Le Comité Qualité de vie au Travail (CQVT) décide de la mise en place d'Espaces de discussions sur le travail (EDT) au sein des équipes, et notamment des EDT spécifiques aux métiers des lingères. Les réflexions et propositions issues de ces EDT sont validés par le reste des équipes.

L'expérimentation porte principalement sur 3 champs : 1) inclusion des lingères dans le roulement des équipes ; 2) construction d'un nouveau système d'horaires concerté pour l'ensemble du personnel ; 3) modification des horaires de roulement des infirmières

«L'intégration des lingères dans les roulements y compris le week-end n'était pas évidente, mais c'est la solution qui a été trouvée par le groupe, et qui finalement convient à tout le monde » (Marie-Paule, Lingère)



EFFETS

Les expérimentations ont produit plusieurs effets positifs, évalués par le Comité QVT :

- *Mise en place d'un nouveau système d'horaires satisfaisant pour tous*
- *Mise en conformité avec l'accord de groupe*
- *Lissage de la charge de travail, notamment des lingères ; gain de temps (évalué à 1H) pour les AS*
- *Diminution des tensions entre les équipes et les lingères ; suppression des glissements de tâche*
- *Sentiment des lingères d'être mieux intégrées aux équipes, meilleure relation aux résidents, sentiment de leur être utile*
- *Meilleure rotation du linge : satisfaction des résidents énoncée au Conseil de Vie (linge ramassé et restitué plus rapidement, avec moins d'erreurs*

« La démarche QVT a renforcé une façon concertée d'envisager les questions qui se posent dans la structure, ce qui nous a été très utile pour traverser la période crise sanitaire» (Laure, Directrice)

LA SUITE

Aprés cette première expérimentation QVT, le CQVT choisit d'appliquer la démarche QVT sur un point fondamental : comment mieux recruter, et surtout fidéliser le personnel, dont les nouveaux arrivants dans l'établissement». Ce travail s'engage en janvier 2021.

REPENSER L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PRISE EN CHARGE DES RÉSIDENTS

EHPAD PUBLIC CAMARGUAIS

CONTEXTE

Pour prévenir l'usure professionnelle, limiter les tensions émotionnelles et améliorer les relations avec les résidents et leurs familles, l'établissement a souhaité engager tous les acteurs dans la réflexion de projets prioritaires : direction, instances des représentants du personnel et équipe.

ACTIONS

Deux axes de travail prioritaires sont ressortis des espaces de discussion avec les équipes mettant au cœur la conciliation des besoins des agents et des résidents :

- *l'amélioration et l'aménagement des locaux : achat de matériels (vestiaires, chariots…) et réalisation de travaux d'entretien dans l'EHPAD (nettoyage des vitres, entretien des jardins…) ;*
- *la mise en place d'un nouveau roulement et d'horaires de travail pour le personnel AS et ASH : passage de 10h à 7h30 en s'appuyant sur les ETP réels et un premier roulement a été expérimenté puis réajusté avec les équipes.*

« Les projets que nous avons engagés ont déjà contribué à l'amélioration de la qualité de vie au travail, les agents sont dans une dynamique de perspective et d'évolution. Ils font confiance à l'équipe de direction et nous travaillons « main dans la main » (Muriel, Cadre de santé)

EFFETS

L'amélioration des locaux a permis de retrouver une « envie de venir travailler » et a suscité de poursuivre de nouvelles améliorations à partir des besoins des agents et résidents.

En janvier 2020, après avoir travaillé avec les équipes, il a été proposé une modification dans le roulement pour leur permettre une meilleure qualité ses soins pour avoir le même nombre d'agents la semaine et le week-end. Toujours en cours d'évaluation, les agents semblent satisfaits des nouveaux horaires pour concilier vie professionnelle et vie privée.

Les familles soulignent de leur côté l'augmentation du temps passé par le personnel auprès des résidents.

« Le travail réalisé dans le cadre de notre démarche QVT a créé une dynamique positive dans l'établissement. Cette dynamique a permis de renforcer nos liens et nous a aidé dans la gestion de la crise sanitaire. Suite à la validation de notre PATHOS, nous souhaitons poursuivre sur notre lancée et travailler avec les équipes sur de nouveaux roulements adaptés » (Sandrine, Aide-soignante)

LA SUITE

Suite à la validation de la coupe PATHOS de l'établissement un travail va être engagé avec les équipes pour définir de nouveaux roulements et identifier les besoins en matériel.

DANS LA BOITE À OUTILS QVT

KIT « METTRE EN PLACE DES ESPACES DE DISCUSSION »

Pour organiser les échanges avec les équipes sur les problématiques de terrain et produire ensemble des améliorations, les structures ont conduit des « espaces de discussion sur le travail ». Elles ont pu s'appuyer sur des outils du réseau Anact-Aract pour les organiser et les animer.

https://www.anact.fr/outils/le-kit-gratuit-mettre-en-place-des-espaces-de-discussion

THÈME 2

ÉCLAIRCIR LES RÔLES DE CHACUN POUR AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT COLLECTIF

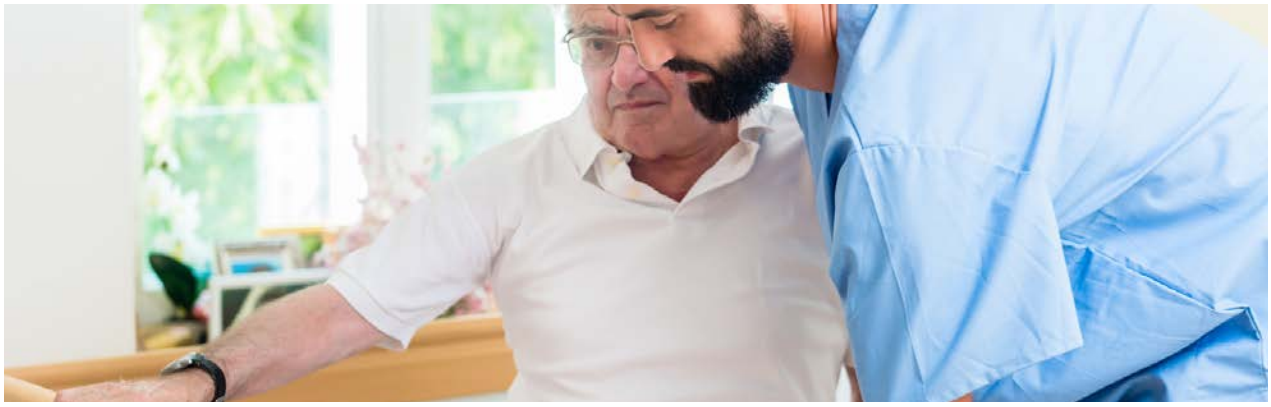
L'engagement du personnel et du collectif dans le travail impacte de manière importante la qualité du suivi et de la prise en charge des bénéficiaires. La perte de sens au travail et une ambiance de travail dégradée ont des effets délétères sur la santé des professionnels et contribuent à limiter leur implication.
Les difficultés relatives au fonctionnement du collectif et à la qualité des relations professionnelles ont été fréquemment été évoquées par les salariés et par les agents dans l'action collective. L'organisation de temps spécifiques donnant la possibilité aux professionnels d'échanger sur leur travail et de confronter leurs représentations du travail réalisé permet de limiter les incompréhensions et de prévenir l'apparition de conflits. Elle permet aussi aux équipes de trouver des solutions collectives aux difficultés rencontrées dans l'activité quotidienne de travail.

« LES STRUCTURES SE SONT INTÉRESSÉES À CE THÈME PARCE QU'ELLES VOULAIENT…»

- Éviter les conflits, améliorer l'ambiance de travail, renforcer la cohésion d'équipe
- Améliorer la reconnaissance au et du travail
- Fidéliser le personnel, limiter le nombre de départs, le turnover
- Mieux prendre en compte les besoins et les habitudes des personnes accompagnées
- Transmettre les informations pertinentes et limiter le risque d'erreurs

MIEUX CONNAÎTRE LE TRAVAIL DE L'AUTRE POUR MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE AU PROFIT DU RÉSIDENT

EHPAD PRIVÉ GARDOIS



CONTEXTE

Face à l'existence de tensions quotidiennes entre les salariés de l'établissement, le comité de pilotage QVT décide, en relation avec le personnel de l'EHPAD, d'expérimenter une action « vis ma vie » pour donner l'occasion aux professionnels de mieux connaître la réalité du travail de leurs collègues , de valoriser les métiers de chacun et de renforcer la cohésion d'équipe.

« Nous avons voulu ancrer la QVT dans l'établissement par cette phrase pleine de sens « Être bien traité pour être bien traitant » comme condition sinéquanone pour travailler sereinement et dans de bonnes conditions et être satisfait du travail que nous accomplissons auprès des résidents » (le trinôme)

ACTIONS

17 binômes « découvreur/accueillant » associant deux métiers différents sont créés le temps d'une journée de découverte. L'accueillant effectue son travail habituel (explique son métier) et le découvreur suit la personne tout au long de sa journée de travail (observe et questionne de façon bienveillante sans perturber l'activité).

Pour ce faire, cette expérimentation a fait l'objet d'une véritable conduite de projet par le comité QVT : enquête auprès du personnel pour connaître le nombre de participants et leurs souhaits de métiers à découvrir (note de service), organisation des plannings sur un mois, information aux binômes sélectionnés sur les modalités du dispositif (cahier des charges à respecter), bilan des binômes (questionnaire) et témoignage des expériences auprès du personnel...

EFFETS

Un bilan plutôt positif sur l'expérience vécue par les binômes : des découvertes sur les métiers de l'ombre (médecin coordinateur, psychologue..), des changements dans la façon de reconnaître le travail de la cuisine (« dire merci ») en comprenant mieux la lourdeur de certaines tâches, une évolution des relations avec les résidents, un renforcement des liens entre collègues ...

« La QVT était un axe important de notre projet d'établissement 2017/2022. Nous avions déjà décidé de faire un diagnostic QVT pour avoir une représentation complète de nos besoins lorsque l'ARS nous a proposé de participer à la formation-action. Cette proposition fut pour nous l'opportunité d'avoir un accompagnement et des outils pour nous aider à concrétiser notre projet. » (Lydia, directrice)

LA SUITE

Aux vues de la continuité de la crise sanitaire pour les mois à venir, nous recentrons nos ressources et notre énergie sur la gestion de la COVID19 (soutien aux résidents et aux équipes).

FACILITER LES ÉCHANGES ENTRE LES MÉTIERS POUR AMÉLIORER LES COORDINATIONS

EHPAD SITUÉ DANS LA CONFLUENCE DE DEUX RIVIÈRES AVEYRONNAISES

CONTEXTE

Le COPIL QVT était unanime, les équipes souffraient d'un manque de cohésion lié à l'absence de temps communs inter-métiers et à des difficultés de communication (distension de l'information, difficultés à s'écouter et à comprendre quelles sont les tâches à réaliser).

« Le contexte sanitaire ne nous permet plus d'organiser des petits-déjeuners communs. La communication entre les équipes s'est améliorée durant cette phase de crise qui a demandé et demande encore la mobilisation de tous, mais nous souhaitons retravailler dès que nous en aurons la possibilité avec le personnel sur cette problématique et allons en tenir compte dans notre projet architectural » (Claire, directrice)

ACTIONS

Pour faciliter les échanges sur le travail entre métiers et services et la compréhension du travail réel des professionnels de l'établissement, le COPIL QVT a souhaité remettre en place des pratiques et innover dans la manière d'expérimenter des solutions.

1/ Mise en place d'une pause commune interservices au sein de l'établissement une fois par semaine. Supprimée depuis plus années du fait d'un changement d'une direction, elle a permis d'insuffler un nouvel élan de confiance au sein des équipes.

2/ La seconde action a fait vivre et connaître à plusieurs agents volontaires (AS & ASH, agent d'entretien & cuisinier) le métier de leur collègue sur une journée complète. Objectif : comprendre pourquoi certaines tâches ne sont pas réalisées comme il est prévu de le faire et ainsi se rendre compte des exigences de travail des autres métiers. Cette expérimentation, conduite par le trinôme, a fait l'objet d'un bilan auprès des binômes pour évaluer si elle pouvait être déployée à plus grande échelle auprès du personnel.

« L'action collective nous a permis de réfléchir sur la qualité de nos interactions et de nos espaces d'échanges. L'appui sur l'analyse de situations de travail a montré l'intérêt d'ancrer la QVT dans le concret et nous a permis de trouver ensemble des solutions adaptées à nos préoccupations » (Vanessa, Aide médico-psychologique)

LA SUITE

Une volonté de la direction d'intégrer la démarche QVT dans la démarche qualité en poursuivant le travail engagé sur les priorités identifiées au sein de l'ACIA.

DANS LA BOITE À OUTILS QVT

Pour organiser un « vis mon travail » afin de renforcer les coopérations, la transversalité et la communication, les établissements se sont appuyés sur des outils du réseau Anact-Aract : fiches outils, vidéos de témoignages regroupés au sein d'un kit pratique.

https://www.anact.fr/vis-mon-travail-et-si-echangeait-nos-jobs-pour-une-journee

THÈME 3

AMÉLIORER L'ORGANISATION DU TRAVAIL POUR MIEUX COOPÉRER

Le manque de clarté vis-à-vis des règles de fonctionnement interne, des rôles et des responsabilités des uns et des autres entraîne un manque de coordination dans et entre les équipes, une détérioration des relations de travail (conflits, manque de solidarité, sentiment d'inégalité et de manque de reconnaissance) et des dysfonctionnements qui nuisent à la santé des personnels et dégradent la qualité de l'accompagnement proposé aux bénéficiaires. Repérer avec les équipes les situations dans lesquelles ce manque de clarté s'est manifesté pour identifier les actions à mener et définir avec elles de nouvelles règles de fonctionnement adaptées à la charge de travail, aux besoins et aux compétences de chacun permet de mieux prendre en compte les enjeux de santé et de qualité de service.

« LES STRUCTURES SE SONT INTÉRESSÉES À CE THÈME PARCE QU'ELLES VOULAIENT… »

- Améliorer la qualité de l'accompagnement et de la prise en charge
- Respecter les règles d'hygiène
- Limiter la charge de travail
- Améliorer l'ambiance et les relations de travail
- Restaurer le sens du travail
- Renforcer le sentiment d'équité et la confiance envers l'encadrement
- Sécuriser le personnel sur ce qu'il peut faire en cas de crise d'absentéisme et de difficultés de remplacement

AGIR SUR LA QVT POUR AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT LORS DES RECRUTEMENTS

EHPAD SITUÉ EN PAYS GERSOIS

CONTEXTE

Pour améliorer les relations de travail, fidéliser les salariés de l'équipe soignante et favoriser la coordination des soins, la direction et les salariés de l'établissement ont travaillé lors de temps informels et pendant les transmissions pour identifier leurs actions QVT.

« Notre nombre d'ETP disponibles ne nous permettait pas d'organiser des réunions collectives. C'est le réinvestissement de nos temps de pause et de transmission et le travail réalisé pour mettre en place un nouveau planning qui nous ont permis d'échanger et de travailler efficacement sur la QVT » (Margaretha, Directrice)

ACTIONS

Plusieurs actions ont été expérimentées pour mieux réguler la charge de travail, clarifier le rôle de chacun et améliorer la qualité de la prise en charge : **création de nouveaux roulements à partir des ETP disponibles et modification des fiches de tâches, réaménagement d'une lingerie dans chaque secteur d'hébergement, nomination de référents incontinence, création d'un binôme ASH le matin…**

« Le personnel s'engage dans la démarche, car il a besoin de voir le résultat des actions et de réelles améliorations » (Isabelle, Secrétaire du CHSCT, Aide-Soignante)

EFFETS

Evaluées par les salariés concernés et en CVS, les actions mises en place ont contribué à améliorer la QVT à l'intérieur de l'établissement : réintégration de la lingerie dans l'équipe soignante, résolution des problèmes de gestion du linge et respect des règles d'hygiène, diminution du temps consacré à la gestion de l'incontinence le weekend, baisse du nombre de tensions et de débordements entre les salariés, meilleur accompagnement du résident et gain d'attractivité auprès du personnel intérimaire : les 6 intérimaires présents dans l'établissement ont tous postulé sur le poste ouvert, alors qu'auparavant, les intérimaires ne restaient pas dans l'établissement.

LA SUITE

Le bilan de la démarche engagée aide la réflexion de l'établissement quant aux nouveaux recrutements qui ont pu être réalisés dans la structure.

INTÉGRER LA GESTION DES REMPLACEMENTS DANS LA CULTURE DE L'ÉTABLISSEMENT

EHPAD AU PIED DE L'AUBRAC

CONTEXTE

Comment arriver à un système clair, sécurisé et égalitaire de gestion des remplacements, et quelque que soit la durée, pour concilier les exigences liées au fonctionnement de la structure et aux besoins personnels des salariés ?

« Nous avons repris les projets du CPOM et du projet d'établissement pour identifier nos objectifs sur la QVT : valoriser et reconnaître le travail des équipes et mieux intégrer les nouveaux salariés pour essayer de faire face aux difficultés de recrutement » (le trinôme)

ACTIONS

Un travail d'analyse de l'existant par le comité QVT de cet EHPAD a permis de :

1/ Valoriser ce qui faisait sens au sein des équipes (soignant, lingerie, cuisine) dans leur travail et de reconnaître les points positifs du système actuel de remplacements : conscience professionnelle, plaisir au travail, continuité de service assurée, ambiance de travail satisfaisante, prime de remplacement...

2 / Identifier les situations pouvant être sources de tensions sur la gestion actuelle des remplacements : absence de formalisation d'une organisation en mode dégradée, manque d'information sur l'absence d'une collègue ou un changement de planning, difficultés pour organiser les remplacements des temps pleins, ne pas savoir dire non...

EFFETS

Le comité QVT a travaillé ensuite sur des pistes, à partir de ces constats, pour formaliser une procédure de gestion des remplacements adapté à son établissement qui tient compte des jours de la semaine remplacés, des types de contrats ou encore de la fatigue du personnel.

« Nous souhaitions travailler sur des axes qui avaient des chances d'aboutir et qui fassent sens pour le personnel. La gestion des remplacements était un sujet prioritaire car notre effectif augmente et nous devons tenir compte des aléas de la vie personnelle de l'équipe (arrêt maladie, garde d'enfants, décès dans la famille...) » (Serge, directeur)

LA SUITE

Le travail entrepris sur la gestion des remplacements du personnel soignant pourrait servir à l'élaboration d'un accord d'entreprise sur le sujet.

LES SALARIÉS AU CŒUR DU PROCESSUS DE DÉCISION DE NOUVELLES ORGANISATIONS

EHPAD AU CŒUR DE L'AVEYRON

CONTEXTE

Comment faire évoluer l'organisation en fonction des besoins quotidiens des résidents, des attentes des salariés en termes de conditions de travail et des projets institutionnels ? Par l'engagement des équipes à mener des projets prioritaires et en les construisant de manière collective.

« Le fait de rentrer dans cette démarche nous a permis de voir avec le personnel qu'est-ce qui faisait QVT dans l'établissement et d'identifier les sujets à traiter prioritairement et d'adosser la QVT à un projet concret, comme le PCA et l'amélioration de la fiche de renseignements » (Sylvie, Infirmière référente)

ACTIONS

La logique des petits pas a primé dans cet EHPAD, le comité QVT a commencé par :

- la refonte de la fiche de renseignements des résidents en focalisant les informations sur les habitudes et rituels du résident plutôt que sur les soins.
- puis par la rédaction d'un nouveau Plan de Continuité d'Activité en cas de crise d'absentéisme qui tienne compte des évènements de la vie personnelle et des capacités interindividuelles de chaque soignant auprès des résidents (force physique...) dans l'organisation des tâches.

EFFETS

Le comité QVT a été un véritable acteur car il a permis de faciliter la prise de parole de chacun et d'ouvrir des espaces de discussion sur le travail permettant de mieux réfléchir sur la charge de travail de chacun et ainsi prévenir les RPS. Un de ses atouts : impliquer les membres du groupe d'analyse des pratiques professionnelles pour développer avec eux de nouveaux sujets de travail.

« Notre ancien PCA n'était pas connu par tout le monde et était inadapté à l'accompagnement que nous proposions aux résidents. Le travail réalisé avec le comité QVT et dans nos réunions mensuelles a permis à l'ensemble des équipes de s'approprier le nouveau PCA et de rassurer le personnel » (Vincent, Directeur)

LA SUITE

L'établissement témoigne de son expérience dans la collection de l'Anact ***«Récits d'action et enseignement»*** (cf ressources), et l'utilisation de ce support en interne permettra de continuer la diffusion de la culture QVT auprès des professionnels de l'établissement.

DANS LA BOITE À OUTILS QVT

Pour conduire les Espaces de Discussion sur le travail, pour affiner leur état des lieux sur la question posée, plusieurs établissements ont utilisé le « jeu de carte QVT ». Composé d'un plateau et d'un ensemble de cartes proposant des caractéristiques du travail, ce jeu facilite la mise en discussion constructive du travail.

https://www.anact.fr/les-essentiels-qvt-le-nouveau-jeu-pour-revisiter-vos-actions-qualite-de-vie-au-travail

THÈME 4

AMÉLIORER LES PROCESSUS EN INTÉGRANT LE PERSONNEL DANS LA RÉFLEXION

De nombreuses tensions dans les établissements peuvent trouver leur origine dans le déficit d'association du personnel aux prises de décisions et le manque de coordination entre les équipes, les services, les professionnels.
Permettre aux salariés/agents impliqués d'analyser les processus internes existants et d'échanger sur les difficultés rencontrées au quotidien pour redéfinir ensemble de meilleurs modes de fonctionnement, donner la possibilité au personnel de participer aux décisions qui les concernent et d'agir sur ce qui fait ou sur ce qui fera la réalité de leur travail, participent à renforcer la qualité de l'accompagnement et au développement de la QVT.

« LES STRUCTURES SE SONT INTÉRESSÉES À CE THÈME PARCE QU'ELLES VOULAIENT…»

- Améliorer l'ambiance et les relations de travail
- Réduire la fatigue nerveuse du personnel
- Améliorer la reconnaissance du et au travail à l'intérieur de l'établissement
- Améliorer les processus de prise de décisions internes
- Renforcer la confiance envers l'encadrement

COMMENT NOS PROBLÈMES DE COMMUNICATION NOUS ONT CONDUIT À REPENSER NOS MODES DE FONCTIONNEMENT INTERNES ET NOS PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

ETABLISSEMENT GERSOIS POUR PERSONNES HANDICAPÉES

CONTEXTE

Tenant compte des résultats d'une enquête et des situations de travail remontées par des personnels volontaires dans le cadre d'Espaces de Discussion sur le Travail (EDT), le Comité QVT paritaire choisi d'orienter sa démarche sur le thème de la communication au sens large.

Si on n'y avait pas pris garde, le périmètre « communication » nous aurait conduit à travailler sur les outils proprement dit (téléphones etc .) , alors que les échanges au sein de l'ACIA nous ont permis de comprendre que nos questions de communication relevaient en fait de questions de métiers et de coordination entre ces métiers. (Isabelle, Directrice)

ACTIONS

De nouveaux EDT centrés sur une période plus problématique de l'année sont organisés avec des représentants des différents métiers.
Plusieurs situations concrètes identifiées et analysées par le groupe interrogent la manière dont sont prises et communiquées les décisions à l'intérieur de la structure (difficulté à obtenir une réponse dans une situation d'urgence, insatisfaction quant aux résultats découlant de la prise de décision...). Le groupe propose de clarifier les processus de prise de décision existants. Cette proposition est transmise au Comité QVT auquel participe la direction de l'établissement.

EFFETS

Après échanges, un travail est engagé dans le Comité QVT : le processus de prise de décision est décortiqué, pour mettre en évidence les étapes nécessaires, les temps de validation intermédiaires, et les acteurs concernés à chaque étape. Ces nouvelles modalités de fonctionnement sont expérimentées et évaluées avec les professionnels.

Les situations caractéristiques de travail que nous avons travaillées en EDT ont mis en évidence que lorsque qu'un problème se posait dans l'établissement, nous avions la possibilité de l'évoquer avec la Direction, et que celle-ci s'en saisissait pour apporter une solution. Mais la solution ne correspondait pas à nos besoins : nous avons travaillé ensemble au sein du comité QVT le processus de résolution de nos problèmes, ce qui nous a tous satisfaits. (Fanny, IDEC)

LA SUITE

L'apprentissage de cette démarche expérimentale sera particulièrement utile dans les projets architecturaux qui vont prochainement concerner l'établissement.

AMÉLIORER LA SANTÉ AU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS POUR MIEUX ACCOMPAGNER NOS BÉNÉFICIAIRES

ETABLISSEMENT POUR PERSONNES HANDICAPÉES SITUÉ DANS LE DÉPARTEMENT DU GERS

CONTEXTE

Cet établissement vient récemment de changer de direction ; il est par ailleurs inscrit dans une démarche Qualité. Le comité QVT décide de se lancer dans une démarche à l'échelle de l'établissement

« Cette démarche a apporté beaucoup de dynamisme dans l'établissement. Partant d'un état des lieux assez positif, cela a permis de prendre la mesure de tout ce qui concernait la QVT dans une volonté d'aller plus loin et de laisser à chaque personne volontaire la possibilité d'en être l'acteur. » (Estelle, Responsable RH)

ACTIONS

Pour identifier le thème à traiter prioritairement dans le cadre de leur démarche QVT, le trinôme QVT et le directeur nouvellement arrivé, construisent un questionnaire reprenant les principaux éléments faisant QVT dans l'établissement (cohésion d'équipe, qualité des projets...). Si les résultats ont été dans l'ensemble positifs (62,5% de participation, 70% de satisfaction), le thème de la fatigue nerveuse du personnel après une journée de travail apparaît comme un point d'amélioration et est retenu par le Comité QVT.

EFFETS

Avec l'aide de l'encadrement, des Espaces de Discussions sur le Travail (EDT) sont mis en place dans les services volontaires. L'appui sur l'analyse de situations concrètes et réelles de travail permet d'identifier des problématiques propres à chaque service et/ou transverses (ex : problème de modification de planning, problème de matériel, manque de reconnaissance des fonctions entre professionnels). Des pistes d'action ont été proposées par le personnel participant et doivent être analysées en Comité QVT.

« La mobilisation demandée par la crise sanitaire ne nous a pas permis d'analyser tout le travail produit dans les EDT. Nous avons prévu de nous retrouver avec le Comité QVT pour organiser un retour d'expérience sur la période et poursuivre notre démarche QVT » (Béatrice, Educatrice spécialisée)

LA SUITE

La crise sanitaire a un peu ralenti la démarche, mais des espaces de discussion sur le travail sont néanmoins lancés dans chacune des équipes.

DANS LA BOITE À OUTILS QVT

Afin de caractériser ce qui fait qualité de vie au Travail dans leur établissement, plusieurs structures ont utilisé la « Boussole QVT » : elle invite les personnels à donner des exemples concrets de situations convenables (en vert), ou à améliorer (en jaune), ou enfin à vraiment corriger (en rouge) dans chacun des 6 champs de la QVT définis dans l'ANI (santé, contenu du travail, dialogue social, égalité des chances, parcours professionnels, performance).

ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES INNOVANTES PAR LES PROFESSIONNELS FACE À LA CRISE SANITAIRE PANDÉMIQUE

La Covid-19 a impacté et impacte encore de manière importante le fonctionnement des établissements médico-sociaux. Très fortement mobilisés – tant physiquement que psychologiquement – dans cette période de crise sanitaire, les professionnels des structures accompagnées dans le cadre de l'action collective (directions, représentants du personnel, personnels d'encadrement, salariés et agents) ont témoigné lors du dernier temps d'échanges des pratiques mises en œuvre pour faire face à cette pandémie :

La réorganisation de la charge de travail pour répondre aux besoins des bénéficiaires

· La flexibilité du personnel concernant la gestion des plannings et des tâches : remplacements, polyvalence…

· Le renfort de personnel pour assurer le suivi, l'accompagnement et la prise en charge des bénéficiaires : faire faire à l'absence de kinésithérapeutes, mobilisation de la réserve sanitaire, mobilisation de nouvelles compétences en animation, augmentation de la plage horaire des animateurs…

· Le développement de l'aide à domicile.

Le renforcement des liens et de la communication avec les familles des bénéficiaires

· L'animation de rendez-vous à distance avec les familles (jours fixes ou à la demande) grâce à l'utilisation d'outils numériques (tablettes et smartphones) et d'applications dédiées.

· Le renforcement de la communication en direction des familles : envoi régulier de mails d'information aux familles des bénéficiaires, positionnement du personnel soignant pour assurer la communication avec les familles.

· La gestion des visites en sortie de confinement : organisation d'un espace famille, réalisation des visites dans une salle dédiée avec plexiglass…

La réorganisation spatiale et des flux pour respecter les mesures règlementaires

· Le renforcement des mesures d'hygiène des locaux.

· La sectorisation de l'EHPAD.

· La réorganisation des repas entre les salles à manger pour permettre plus de distanciation.

· La mise à disposition de chambres libres.

· La fermeture de l'accueil de jour, l'arrêt des entrées et des recrutements.

Le développement de la solidarité et de l'entraide dans et entre les collectifs

· La mobilisation des salariés/agents autour d'un projet collectif : création de contenus audios et vidéos…

· La disparition des tensions entre le personnel, les propositions de soutien.

La mise en place de mesures visant à soutenir les salariés/agents dans la période

· L'adaptation des temps d'échanges pour permettre l'expression des émotions, la mise en discussion sur le travail et la recherche de solutions à mettre en œuvre :

- Augmentation des temps de réunions ou des temps informels,
- Allongement des temps de transmission,
- Organisation de temps d'échanges, de « réunions d'apaisement », entre le personnel et le médecin-coordonnateur
- Soutien, écoute et disponibilité de la direction et de l'encadrement,

· La mise à disposition de personnes ressources auprès des salariés/agents et des bénéficiaires : renforcement de la présence de la psychologue auprès des résidents et du personnel, mobilisation d'une sophrologue…

UN RAYON DE SOLEIL DANS LE PAYSAGE :
L'IMPORTANCE DU SOUTIEN ET DE LA SOLIDARITÉ AUTOUR DES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX

Les établissements mettent en avant le soutien apporté par les témoignages de sympathie de la part des familles, et de leur environnement local :

· *mots de soutien déposés sur les murs de l'établissement par les familles,*
· *mise à disposition de repas par les restaurateurs locaux,*
· *cadeaux de commerces locaux : chocolaterie, boulangeries..*
· *beaucoup de remerciements et de soutien des proches et des habitants de leurs communes.*

Ces actions venant de l'extérieur des structures ont contribué à la reconnaissance du travail réalisé dans les établissements.

Dans ces territoires ruraux, les établissements ont également déclaré s'etre senti épaulés par les réunions régulières d'information organisées dans certains départements par l'ARS et le Conseil départemental, et l'engagement de l'ARS pour les aider à résoudre les cas difficiles (disponibilité y compris le weekend, vérification de l'efficacité des mesures prises, etc).

PARTIE 4

QUELQUES CLÉS DE RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE

Installer concrètement une démarche QVT qui porte ses fruits demande un **apprentissage** partagé de la part de l'ensemble des acteurs de l'établissement : souvent bousculés dans leurs postures usuelles, directions et représentants des personnels confirment l'intérêt pour les personnels et pour les bénéficiaires de telles démarches, et **identifient des points qui les ont aidé dans leur progression :**

CHOISIR DES SUJETS EN LIEN AVEC NOS PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES

Utiliser la démarche pour conduire des projets qui doivent se réaliser dans la structure, traiter des points d'actualité, finaliser des plans d'actions pour des sujets déjà connus… et ne pas s'ajouter un « sujet en plus », à côté des préoccupations de la structure.

Exemple : mise en œuvre de l'accord groupe (cf. exemple ci-dessus)

L'ENVIE DE TRAVAILLER AUTOUR D'UN PROJET COMMUN

La démarche QVT ne s'impose pas ; le premier travail consiste à identifier des sujets ou des périmètres sur lesquels l'ensemble des acteurs pourront s'impliquer et conduire un projet commun : les managers, les équipes sur le terrain… Cette implication demande de la pédagogie autour de la démarche, et sera facilitée par une communication efficace autour du projet.

Exemple : définir ensemble les critères d'un travail de qualité, pour éviter les tensions entre les professionnels

LES TEMPS POUR PARLER DE LA QVT SE FONDENT DANS NOS TEMPS DE RÉUNIONS

Lorsque la démarche QVT est lancée, il peut être utile d'intégrer les points QVT dans les temps de réunions existants (réunions d'équipe, transmission, GAP, groupe RPS…), pour diffuser et faciliter la mobilisation dans la démarche.

Exemple : un temps de la réunion d'équipe est systématiquement réservé à un point sur l'avancement de la démarche QVT

ADAPTER À NOTRE MAIN LES OUTILS ET LES MÉTHODES EXISTANTS

Lors de l'apprentissage de la démarche QVT, de nombreux apports sont faits sur les outils de méthode et de structuration. Ces outils sont facilement modifiables pour mieux s'adapter aux établissements, s'intégrer aux démarches QVT et être appropriés par les équipes.

Exemple : la « marguerite QVT » du réseau Anact-Aract est redéfinie en fonction des spécificités de la structure, un logo « Comité QVT » est créé par la structure…

LES PRINCIPES DE LA QVT SONT INTÉGRÉS DANS LES MODALITÉS DE MANAGEMENT PAR L'ENCADREMENT

Les méthodologies de la QVT sont utiles pour aider les managers dans leurs mission d'organisation et de soutien à l'activité de travail des personnels : animer des espaces de discussion spécifiques sur des questions du travail, faire participer les personnels aux décisions et aux régulations nécessaires...

Exemple : définir ensemble les étapes du processus de résolution des problèmes pour aboutir à des résultats satisfaisants pour tous (cf. exemple plus haut)

DÉBATTRE AVEC LES ÉQUIPES DES SITUATIONS DE TRAVAIL QUOTIDIENNES

Il n'y a pas de petit problème dans le travail : tout problème non résolu peut devenir un foyer d'infection pour l'ensemble de la structure. Aussi, stimuler la collaboration de plusieurs maillons d'acteurs à différents niveaux permet de se connaître, de se répartir les rôles, et de trouver plus facilement des solutions à ces petits problèmes.
Cela nécessite de trouver des temps de travail pour animer, rédiger, communiquer, partager des pratiques, s'écouter, et construire plus de confiance.

Exemples : intégrer les temps de discussions dans des réunions déjà existantes, aller au bout du traitement de chaque question...

TROUVER DES SOLUTIONS INNOVANTES ENSEMBLE

La démarche QVT ouvre les possibles : en plus des solutions déjà connues par les structures, la notion d'expérimentation permet d'oser l'innovation dans les solutions envisagées : on teste ensemble, on évalue ensemble, et on progresse ensemble. De plus, l'innovation ne se décline pas toujours avec un I majuscule : de très petites modifications peuvent se révéler extrêmement fructueuses en termes d'efficacité

Exemple : modification de la structure des réunions (fréquence, outils, lieu, formel ou non, modalités d'animation...)

L'équipe projet en Occitanie

ARS

- **Corinne VERHOEVEN**, *Référente QVT*
- **Cendrine BLAZY**, *Responsable de l'Unité politique du Vieillissement*
- **Cyrielle MICONNET**, *DOSA*
- **Stéphane ALQUIER**, *DOSA*
- **Véronique TEILHOL**, *DOSA*
- **Emilie COURTIAL-JEAN**, *DD ARS Aveyron*
- **Aurélie PIREDDA**, *DD ARS Gard*
- **Laurent DUBOUIX**, *DD ARS Gers*

Aract Occitanie

- **Aurore COIBION**, *Chargée de mission*
- **Philippe CONTASSOT**, *Chargé de mission*
- **Sophie DALABERT**, *Chargée de mission*
- **Françoise VERDIER**, *Chargée de mission*

PARTIE 5

LES RESSOURCES MOBILISABLES SUR LA QVT

AU NIVEAU NATIONAL

- **Guide national Anact/DGCS :** A paraitre en 2021
- **Améliorer la qualité de vie au travail dans les EHPAD :** une websérie sur les expériences en Grand Est, produite par l'ARS et l'Aract Grand Est.
  https://www.grand-est.ars.sante.fr/ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-les-ehpad-une-webserie-sur-les-experiences-en-grand-est
- **Guide national DGOS - site de l'HAS « Construire une démarche Qualité de vie au travail »**
  https://www.has-sante.fr/jcms/c_2786495/fr/construire-une-demarche-qualite-de-vie-au-travail
- **Livret de cas Anact-Aract :** A paraitre en 2021

AU NIVEAU RÉGIONAL

- **ARS Occitanie :** *https://www.occitanie.ars.sante.fr/*
- **Aract Occitanie :** *www.occitanie.aract.fr*
  La présentation des résultats d'une ACIA conduite avec des établissements d'Hospitalisation à Domicile en Occitanie : *https://occitanie.aract.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-dans-les-etablissements-de-sante*

RÉFÉRENCES DES OUTILS PRÉSENTS EN ENCART DANS CE DOCUMENT

- **Espaces de discussion sur le travail**
  https://www.anact.fr/outils/le-kit-gratuit-mettre-en-place-des-espaces-de-discussion
  https://www.anact.fr/un-kit-pour-animer-les-espaces-de-discussion-sur-le-travail
- **Jeu de cartes « les essentiels de la QVT »**
  https://www.anact.fr/les-essentiels-qvt-le-nouveau-jeu-de-cartes-du-reseau-anact-aract
- **Boussole QVT**
  https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_boussole.pdf
- **Vis mon travail**
  https://www.anact.fr/vis-mon-travail-et-si-echangeait-nos-jobs-pour-une-journee

Aract OCCITANIE — DGCS — ars Agence Régionale de Santé Occitanie — Anact Aract LE RÉSEAU