

Agir sur la qualité de vie au travail

dans les établissements de santé

Un projet régional pour améliorer la Qualité de Vie au Travail - QVT

La HAS et l'Anact sont unanimes : améliorer la Qualité de la Vie au Travail dans les établissements de santé, c'est contribuer efficacement à la qualité des soins.

C'est dans le cadre d'un appel à projet lancé conjointement par la DGOS⁽¹⁾, la HAS⁽²⁾ et l'Anact⁽³⁾ qu'en région Bourgogne-Franche-Comté, l'ARS⁽⁴⁾ a sollicité l'Aract⁽⁵⁾. En 2016, des directions, des membres de CHSCT, et des présidents de Commissions Médicales d'Établissement ont participé à une action collective pour progresser sur la Qualité de Vie au Travail.

Qualité de Vie au Travail de quoi parle-t-on ? La QVT c'est :

- une perception qui dépend des conditions d'emploi et de travail,
- la possibilité pour les professionnels de s'exprimer et d'agir sur le contenu de leur travail
- des leviers d'action : contenu et organisation du travail, environnement physique, possibilités de réalisation et de développement personnel, conciliation des temps, relations professionnelles et sociales. Parmi eux, on trouve le dialogue social, la reconnaissance, la charge de travail.



Une question à M. Didier JACOTOT,
Directeur l'Organisation des Soins par intérim
à l'ARS BFC

Quels sont les enjeux en matière de QVT pour les établissements de santé ?

*Depuis plusieurs années, le monde de la santé connaît de **profonds bouleversements**, évolutions technologiques, modifications organisationnelles, qui affectent la qualité de vie des professionnels.*

*Développer la QVT, c'est **être attentif** à la qualité des relations sociales et professionnelles, au contenu du travail, à son organisation, à la conciliation des temps, etc. Améliorer le quotidien des personnes, redonner la **fierté du travail bien fait**, permet in fine de renforcer la **qualité de la prise en charge** des patients.*

Cet enjeu est devenu une véritable priorité politique portée par la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail dévoilée en décembre dernier par Marisol Touraine, pour « Prendre soins de ceux qui nous soignent ».

4 leviers prioritaires pour agir

En lien avec les évolutions de l'environnement et du travail, les participants à cette action collective choisissent quatre leviers d'action pour agir sur la QVT :

• la reconnaissance

• la conciliation des temps

• le dialogue social

• la charge de travail

⁽¹⁾ DGOS Direction Générale de l'Offre de Soins - ⁽²⁾ HAS Haute Autorité de Santé

⁽³⁾ Anact Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - ⁽⁴⁾ ARS Agence Régionale de Santé

⁽⁵⁾ Aract Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

4 leviers pour agir sur la

Les mots des participants

Agir sur la reconnaissance

Un besoin vital pour chacun

La **reconnaissance**, c'est percevoir à travers les signes renvoyés par l'établissement que l'on est quelqu'un qui compte, pour ce que l'on est, pour ce que l'on fait, et ce que l'on obtient.

La reconnaissance n'est **pas qu'une question de salaire**, c'est aussi le résultat d'un échange symbolique qui **permet de conforter son identité**.

Dans les trois sphères du travail

La **reconnaissance** se joue dans :

- Les **situations de travail**. Il s'agit d'un environnement de travail qui favorise la responsabilisation, le sens et l'innovation.
- Les **relations professionnelles et sociales**, avec l'encadrement, les usagers, les collègues.
- Le **système de gestion des RH**, à travers l'évaluation, la rémunération et les perspectives professionnelles.

« Communiquer pour créer le sentiment d'appartenance

Les fusions d'établissement et les mutualisations de services bouleversent les collectifs de travail. La proximité de la Direction et de l'encadrement avec les agents est essentielle pour recréer du sens et partager des valeurs communes. Les professionnels ont besoin de se reconnaître dans leur métier, leur service et leur établissement.

Agir sur la conciliation des temps

Quatre dimensions à articuler

Les besoins de conciliation des temps concernent tous les salariés et diffèrent selon les moments de la vie. Identifier les ressources et contraintes sur les quatre dimensions du schéma permet de trouver des compromis satisfaisants qui articulent au mieux intérêts des salariés et exigences de l'activité.

Les mots des participants

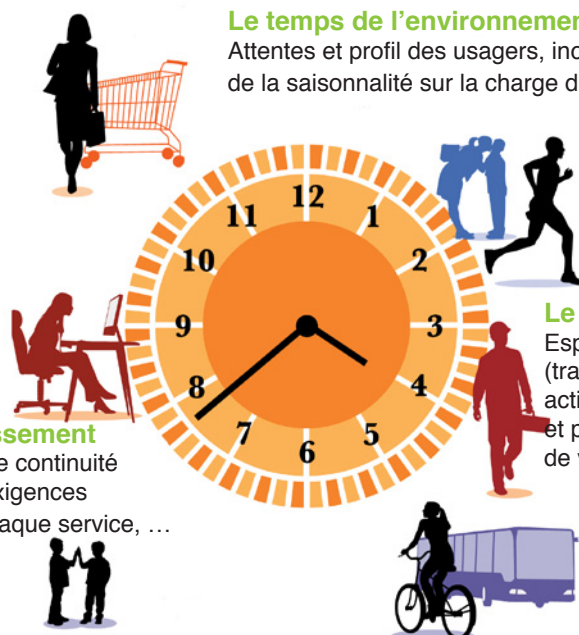
« Aller au contact des professionnels pour connaître leurs besoins

Identifier les attentes permet de tenir compte des besoins dans la limite des exigences du service. Il n'y a que des réponses plurielles à offrir aux besoins individuels tous différents.

L'équité, ce n'est pas l'égalité. L'encadrement doit pouvoir expliquer les décisions prises.

Le temps de l'environnement

Attentes et profil des usagers, incidence de la saisonnalité sur la charge de travail, ...



Le temps de l'établissement

Exigences de continuité des soins, exigences propres à chaque service, ...

Le temps du salarié

Espaces sociaux (travail, famille, activités sportives, sociales) et périodes du cycle de vie professionnel.

Le temps du territoire

Transports urbains, péri-urbains, accès aux services publics, congés scolaires, offres périscolaires, ...

Agir sur **le dialogue social**

La clé de voute de la QVT...

C'est la mise en œuvre du débat entre direction et représentants du personnel. Il a pour objectif d'aboutir à se mettre d'accord sur des sujets qui ont trait à la vie de l'établissement.

Il prend différentes formes : information, consultation, concertation, négociation.



... à certaines conditions

Un dialogue social de qualité se définit par des échanges productifs, basés sur le respect et le partage méthodique des intérêts de chaque partie dans le but d'aboutir à un arrangement acceptable pour tous les acteurs.

‘ **Connaissance, transparence et cohérence pour des échanges de qualité**

La confiance entre les acteurs se crée dans le temps.

Elle implique une connaissance des rôles de chacun, la transmission d'une même information pour tous ainsi que l'explicitation de la stratégie et des contraintes de l'établissement. ’

Agir sur **la charge de travail**

Trois dimensions à prendre en compte

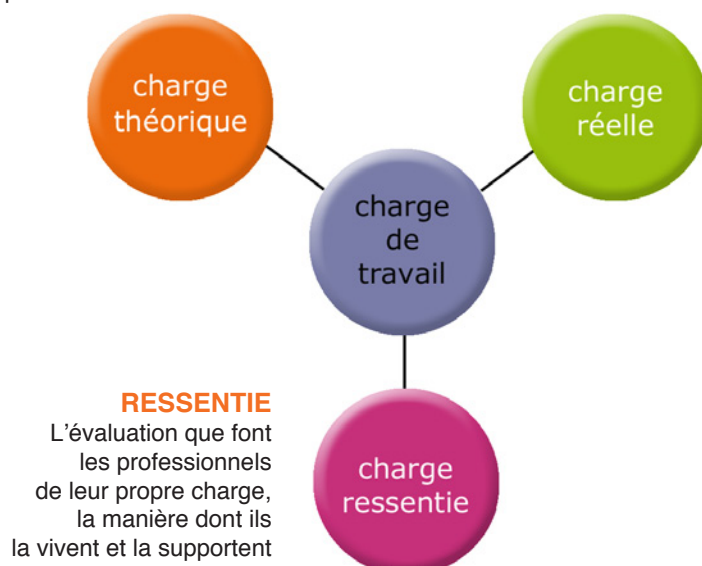
Mesurer quantitativement la charge de travail est une tentation fréquente. C'est pourtant difficile et insuffisant. Il faut appréhender la charge de travail dans ces trois facettes pour pouvoir la réguler.

THÉORIQUE

L'ensemble des modes de prescriptions du travail qui déterminent la tâche à accomplir

RÉELLE (aléas, ...)

Tout ce que mettent en œuvre les individus et les collectifs pour atteindre leurs objectifs



RESSENTIE

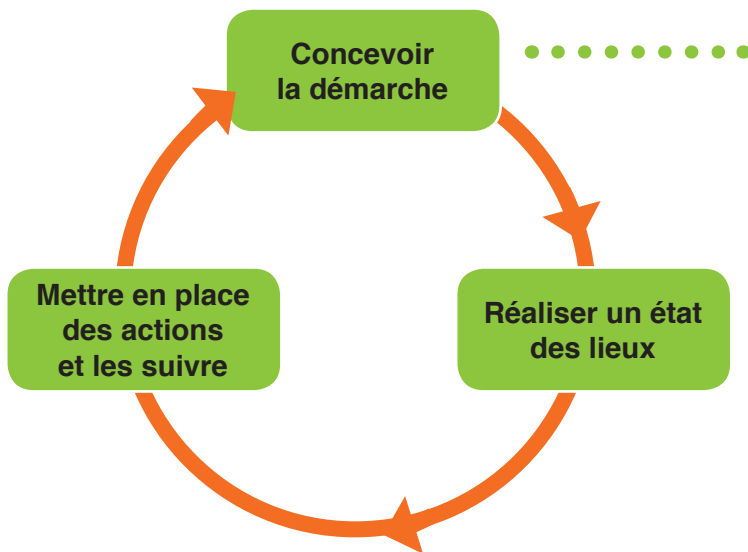
L'évaluation que font les professionnels de leur propre charge, la manière dont ils la vivent et la supportent

‘ **Faire évoluer l'organisation du travail pour réguler la charge**

Il faut prendre le temps de réfléchir à notre fonctionnement, plus encore en cas d'imprévus. Redéfinir et partager les critères de qualité en équipe est indispensable pour clarifier les priorités, réduire les paradoxes du travail, et par la même occasion, retrouver du sens. ’

Agir sur la QVT, une conduite de projet en 3 étapes

Chaque établissement construit sa propre démarche en fonction de son contexte, de ses contraintes, de ses besoins.



Concevoir la démarche

partager les enjeux, préciser la méthode (acteurs impliqués, rôles, échéances, moyens)

Réaliser un état des lieux

lister les dispositifs existants, repérer les leviers d'actions prioritaires et approfondir le diagnostic

Mettre en place des actions et les suivre

élaborer un plan d'action (qui, quand, comment, ...) et prévoir les modalités de suivi



Pas de démarche QVT sans...

- Un **portage** fort par la Direction
- La **participation** de tous
- Redonner du **pouvoir d'agir** à chacun
- Des **actions** sur le contenu et l'organisation du travail

Des participants, des points de vue

Travailler avec les paradoxes, voir ce que l'on peut apporter au jour le jour

Les actions périphériques ça ne résout pas tout !

Repositionner les salariés comme acteurs de leur travail

Continuer à être vigilant même après la fin d'un projet

Suivre dans la durée pour réajuster des effets inattendus

Se donner des objectifs clairs et partagés



Établissements participants

Groupes Hospitalier de Haute-Saône (70)
www.gh70.fr

Établissement de santé de Quingey (25)
www.chquingey.fr

Action conduite en partenariat avec :



Financeur et porteur de l'action
Agence Régionale de Santé Bourgogne-Franche-Comté www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr

Animateur et opérateur technique du projet
Aract Bourgogne-Franche-Comté - bourgognefranchecomte.aract.fr