

# IDENTIFIER ET COMPRENDRE LA QVT



## LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :

### UNE AMBITION FORTE POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DES SOINS ET DES RELATIONS

<b>SOMMAIRE</b> .....	2
<b>ÉDITO</b> .....	3
<b>INTRO</b> .....	4
<b>INTERVIEW DE PHILIPPE COLOMBAT "TRAVAILLER SUR L'ÉVALUATION..."</b> .....	4
<b>QVT : LES 10 POINTS CLÉS</b> .....	6
<b>LES SIX PRINCIPAUX CHAMPS DE LA QVT</b> .....	8
<b>Champ n°1 – DONNER DU SENS AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT</b> .....	10
<b>Champ n°2 – DÉVELOPPER UN CLIMAT SOCIAL CONSTRUCTIF</b> .....	12
<b>Champ n°3 – ADAPTER LE CONTENU DU TRAVAIL AUX BESOINS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS</b> .....	14
<b>Champ n°4 – INTÉGRER LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS UNE DÉMARCHE PRÉVENTIVE</b> .....	16
<b>Champ n°5 – DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET FAVORISER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE</b> .....	18
<b>Champ n°6 – FAVORISER L'ÉGALITÉ AU TRAVAIL ET L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE</b> .....	20
<b>QUE FAIRE POUR METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE QVT</b> .....	22

**Veiller à la Qualité de Vie au Travail est une manière de concevoir et de faire les choses, ce n'est pas un sujet en plus.**

Au contraire, la Qualité de vie au travail (QVT) vise à réconcilier le bien-être des professionnels, les évolutions réglementaires et budgétaires et les contraintes professionnelles liées à l'activité.

Elle concerne tous les professionnels, agents du secteur public comme salariés du secteur privé.

La QVT se traduit par un sentiment individuel et collectif de bien-être au travail, sentiment de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail favorisé par le sens, la reconnaissance, l'autonomie, la marge de manœuvre, l'égalité de traitement et les conditions de travail.

Suite aux travaux conduits conjointement depuis 2010 par l'HAS<sup>1</sup> et l'Anact<sup>2</sup>, la Qualité de Vie au Travail est désormais une dimension à prendre en compte dans le cadre de la certification.

En 2016, une démarche a été lancée dans le champ sanitaire et médico-social sous la forme d'une « stratégie nationale de QVT : prendre soin de ceux qui soignent ». Une nouvelle stratégie nationale a vu le jour en 2018 visant, plus spécifiquement, à favoriser la QVT en établissements médico-sociaux (EHPAD et établissements accueillant des personnes handicapées). En outre, la question de la QVT est à présent intégrée dans la politique nationale de santé (2018-2022).

Ce livret est destiné à vous éclairer sur la QVT pour vous aider à l'intégrer à tous les niveaux de votre établissement, que chacun en soit acteur dans son métier, qu'il s'agisse des préoccupations stratégiques, du contenu de son travail, du dialogue social ou de sa relation au travail et à son environnement.

<sup>1</sup> HAS : Haute Autorité de santé

<sup>2</sup> ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

# " TRAVAILLER SUR L'ÉVALUATION DES CHARGES DE TRAVAIL ET SUR LA FORMATION DES MANAGERS DE LA SANTÉ." PHILIPPE COLOMBAT

## 1. VOUS ÊTES PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE DE LA QVT, QUELLES SONT VOS MISSIONS ?

Les missions de l'observatoire National de la Qualité de vie au travail des professions de santé sont triples :

- 1 contribuer au développement de la connaissance en menant des réflexions et analyses, en confrontant les données au regard notamment des enquêtes et expérimentations réalisées sur le terrain. L'observatoire se définit à ce titre comme centre de ressources ayant vocation à recueillir et à capitaliser sur les données existantes en matière de qualité de vie au travail et à diffuser les sources d'information, les outils pratiques, les initiatives régionales et nationales innovantes et probantes. Cette mission passe par la création d'un site internet.
- 2 produire des connaissances, des avis et des propositions pour aider les acteurs à améliorer leur pratique en termes de qualité de vie au travail, tant à titre individuel que collectivement.
- 3 diffuser et partager les connaissances notamment par l'organisation d'un colloque annuel, la communication des actes et recommandations.

Je conçois mon rôle personnel comme initiateur d'une dynamique et animateur de l'équipe des experts qui constitue l'observatoire et des groupes de travail qui se mettront en place.

## 2. QU'ENTENDEZ-VOUS PAR QVT ?

Personnellement, je reste assez proche de la définition de l'OMS de 1994 : « Perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement. »

C'est pour moi un concept de santé globale incluant notamment tout le psychologique et le social.

## 3. VOUS TRAVAILLEZ DEPUIS LONG-TEMPS SUR CETTE THÉMATIQUE, QUELLES SONT POUR VOUS LES PRIORITÉS ?

Il faut comprendre que la qualité et la sécurité des soins passe par une bonne qualité de vie au travail et que la qualité de vie au travail passe par le respect et la reconnaissance, la justice de l'organisation, le soutien à l'autonomie ce qui sous-entend assez de temps pour créer des espaces d'échanges et une démarche projet au sein des équipes. Le corolaire est une charge de travail acceptable et la qualité du management de proximité qui doit être un management bienveillant qui répond aux besoins des équipes et qui leur fait confiance.

Ce sont pour moi les deux priorités : travailler sur l'évaluation des charges de travail et sur la formation des managers de la santé.



## LE POINT DE VUE DE PHILIPPE COLOMBAT

Professeur des Universités et chef du pôle cancérologie-urowlogie du CHRU de Tours. Président de l'Observatoire National de la Qualité de Vie au Travail des professions de santé, fondé par Agnès Buzin le 2 juillet dernier, Philippe Colombat nous expose sa vision de la QVT à travers l'observatoire.

## 4. QUAND LA PROBLÉMATIQUE DE LA QVT EST-ELLE DEVENUE D'ACTUALITÉ ?

J'ai le sentiment qu'il s'agit d'une lente prise de conscience des pouvoirs publics, qui s'accélère actuellement sous les pressions des salariés et des médias et qui devient plus prégnante dans le milieu de la santé suite au mal-être induit par les réformes successives et la complexification de la prise en charge des patients.

## 5. COMMENT RÉAGIR FACE À LA QVT ET À SES CONSÉQUENCES ?

Chacun doit prendre conscience que la QVT est porteuse d'efficacité dans la qualité des soins mais aussi d'efficacité économique. Au niveau des établissements de santé et médico-sociaux, cette prise de conscience doit être double au niveau des services en redonnant sa place à l'équipe et au niveau de la gouvernance en introduisant une démarche participative à tous les niveaux.

## 6. QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS À UN AGENT ?

A un agent travaillant au sein d'un service, de prendre plaisir au travail en s'appuyant sur les valeurs du soin, et en participant à la dynamique d'équipe tout en préservant un équilibre vie professionnelle-vie personnelle, en s'interrogeant régulièrement sur son positionnement et en développant des ressources personnelles.

A un agent en difficulté, analyser les causes des difficultés, en parler avec les proches et s'appuyer sur des aides extérieures et si possible les managers de proximité pour trouver des solutions.

## A PROPOS DE... L'OBSERVATOIRE

La création de l'observatoire n'a pas fait l'objet d'un décret. Il est mis en place pour quatre ans avec une réévaluation au bout de deux ans. L'observatoire a trois missions qui concernent tous les soignants et les étudiants, travaillant à l'hôpital, au domicile ou en établissement médico-social. Elles portent sur le recueil des données en matière de qualité de vie au travail, l'élaboration de propositions et d'avis, et l'organisation d'un colloque annuel qui est prévu en novembre 2019.

## LES 10 POINTS CLÉS

I

### QUE RECOUVRE LA QVT ?

La QVT correspond à un sentiment de bien-être au travail déterminé par de nombreux facteurs : l'ambiance de travail, la culture de l'établissement, l'intérêt de la mission, les conditions du travail et d'évolution, le sentiment d'implication, d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, le droit à l'erreur, la reconnaissance et la valorisation du travail effectué... mais aussi par la possibilité d'en discuter.

II

### À QUELS ENJEUX RÉPOND LA QVT ?

La QVT vise à répondre à un large panel d'enjeux :

- ➔ Améliorer la qualité des prises en soins des patients et des résidents,
- ➔ Accompagner le changement,
- ➔ Favoriser l'attractivité des établissements,
- ➔ Générer une meilleure organisation du travail,
- ➔ Reconnaître et soutenir la qualité de l'engagement et de la participation de chacun dans le travail et dans son établissement,
- ➔ Renforcer le sentiment d'équité et de cohésion et favoriser le maintien dans l'emploi,
- ➔ Préserver la santé des agents et ainsi prévenir les risques professionnels et l'absentéisme.

Une démarche ambitieuse de QVT n'exige pas de répondre à tous ces enjeux à la fois mais plutôt d'opter pour une cohérence dans l'action, apportant du lien dans la construction d'un projet fédérateur propre à l'établissement de Santé.

III

### QU'EST-CE QU'UNE DÉMARCHÉ DE QVT ?

Une démarche QVT consiste en un cadre méthodologique, articulé en phases progressives, qui ouvre sur plusieurs pistes d'actions.

Elle s'appuie sur une approche globale de l'établissement et met en lumière les sujets dont les enjeux sont prioritaires.

Elle s'inscrit dans la politique générale. C'est une démarche collective et participative qui vise à associer les équipes pour plus d'efficacité.

Son déploiement passe par un cadrage, un diagnostic, des plans d'actions s'appuyant sur l'apprentissage et les expérimentations, puis une évaluation continue, un bilan pour arriver enfin à une pérennisation.

IV

### QUELS SONT LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA QVT ?

Les critères d'appréciation de la QVT reposent sur :

- ➔ la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'établissement,
- ➔ la qualité de l'information partagée, des relations de travail, d'un dialogue social actif,
- ➔ la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, du contenu du travail,
- ➔ la qualité de l'environnement physique et moral préservant la santé des agents,
- ➔ la qualité des dispositifs de développement personnel via la formation,
- ➔ le respect de l'égalité professionnelle, de la conciliation entre vie professionnelle et personnelle.

V

### COMMENT L'ÉVALUE-T-ON DANS UN ÉTABLISSEMENT ?

La QVT s'évalue par des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs. On parle d'indicateurs de perception (ex : les baromètres de satisfaction au travail ou échelles de QVT et d'engagement au travail), d'indicateurs de fonctionnement (ex : fréquence des réunions d'équipe, ratios d'équité, tenue des entretiens annuels et des entretiens d'évolution professionnelle, cartographie des métiers à risque, correspondance entre la définition des postes et la réalité du travail...) et d'indicateurs de santé au travail (ex : taux d'accident du travail, taux de maladies professionnelles, taux d'absentéisme, taux d'agents reclassés).

Il appartient bien évidemment aux établissements de qualifier leurs indicateurs en cohérence avec la démarche QVT engagée.

VI

### VAUT-IL MIEUX EN PRIORITÉ AGIR SUR LES RPS<sup>1</sup> OU SUR LA QVT ?

Les démarches sont fortement liées. Les risques psychosociaux (RPS) sont inscrits dans le champ Santé de la QVT. Agir en prévention des RPS peut être une première étape vers une action d'ensemble QVT (prévention primaire). De même, une démarche QVT peut permettre, dans le déploiement de ses actions, la réduction des RPS.

VII

### QUELS TYPES D' ACTIONS SONT DÉPLOYÉS DANS L'ÉTABLISSEMENT POUR PROMOUVOIR LA QVT ?

Toutes les actions destinées à promouvoir la QVT ciblent l'amélioration de l'organisation du travail, la qualité des relations, du dialogue social, la réussite collective et l'épanouissement de chacun.

L'établissement pourra choisir, par exemple, de renforcer la communication sur ses projets, d'encourager l'expression au sein du collectif. Il pourra également proposer aux professionnels d'agir sur le temps de travail, de mieux définir les missions et l'encadrement du travail ou encore, permettre aux agents de renforcer leur capacité à se projeter dans l'avenir, de préserver le sens au travail, de partager les objectifs mais aussi de travailler à une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

VIII

### QUEL STYLE DE MANAGEMENT FAVORISE LA QVT ?

Il s'agit d'un management en capacité de déployer des actions qui favorisent les démarches participatives associant espaces de discussion et démarche projet centrée sur l'amélioration de la qualité, notamment des soins.

Un management favorisant la QVT veillera à apporter un réel soutien aux équipes dans l'organisation, la coordination et la régulation interprofessionnelle, la résolution des conflits et des relations entre tous les professionnels et auprès des patients, des familles.

IX

### QU'ENTEND-ON PAR DISCUTER LE TRAVAIL ?

« C'est rendre le travail visible, pour mieux le concevoir et le transformer ».

Selon l'ANACT, il s'agit de réinitier des temps d'échanges autour du travail en créant des espaces de discussions régulés au sein desquels les salariés sont écoutés, consultés et impliqués dans des démarches collectives d'analyse des pratiques, de co-construction de projets ou d'expérimentations. Ces espaces de discussions visent à produire des propositions d'améliorations concrètes sur les prises en soins, sur la façon de communiquer entre les agents et les services, la façon de travailler (tant individuelle que collective) mais aussi en matière de développement professionnel ou de concertation sociale.

X

### QUELLES SONT LES CLÉS POUR RÉUSSIR UNE DÉMARCHÉ QVT ?

Les 5 facteurs clés de succès sont :

- ➔ l'engagement de la Direction est décliné dans la politique de l'établissement et ses différents axes.
- ➔ une démarche participative est lancée auprès des personnels pour privilégier la représentativité des unités, des fonctions et métiers.
- ➔ les pratiques managériales sont orientées vers la transformation tout en prenant soin des patients et des personnels.
- ➔ la hiérarchie montre son exemplarité par un juste équilibre entre les exigences, les contraintes, la reconnaissance des individus et la valorisation des compétences.
- ➔ la confiance est accordée aux agents par la pratique de recherche systématique de solutions plutôt que de coupables.

<sup>1</sup> Risques Psychosociaux (RPS)

# LES SIX\* PRINCIPAUX CHAMPS DE LA QVT

Les terrains d'action de la QVT sont extrêmement vastes et diversifiés. Les établissements ont déjà souvent mis en œuvre des actions particulières qui se rattachent à cette thématique. La structuration en champs bien identifiés permet de les rassembler dans une politique d'ensemble et de les compléter afin de construire une véritable démarche actualisable et durable.

\* les 6 champs de la QVT (travaux ANACT/HAS).



3

## ADAPTER LE CONTENU DU TRAVAIL AUX BESOINS DE CHACUN ET DE TOUS

Autonomie renforcée, organisation et coordination des soins et prises en charges, pertinence des transmissions, régularité des réunions

4

## INTÉGRER LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS UNE DÉMARCHE PRÉVENTIVE

Amélioration de la prévention des TMS, pérennisation de la prévention des RPS, prise en compte des risques professionnels



5

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Intégration, formation continue, accompagnement à l'évolution professionnelle, au maintien dans l'emploi et à la mobilité



6

## FAVORISER L'ÉGALITÉ AU TRAVAIL ET L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

Promotion de la diversité, de la non-discrimination, aménagement du temps de travail, réactivité des plannings, équité dans les congés



1

## DONNER DU SENS, PARTAGER, S'ENGAGER, PARTICIPER

Stratégie de l'établissement, engagement qualité, échanges, participation de tous, transparence, performance



2

## DÉVELOPPER LES RELATIONS, LE CLIMAT SOCIAL

Relations avec l'encadrement et les collègues, discussions sur le travail, éléments conviviaux, rôle des instances







## DONNER DU SENS, PARTAGER, S'ENGAGER, ÊTRE ACTEUR

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le sens que l'on donne à notre travail est une des premières conditions du bien-être au travail. Or, la multiplicité des projets (stratégique, social, investissement...) peut conduire à une perte de sens, qu'il s'agisse de la perception de sa mission principale, de son engagement au sein du collectif de travail, de la cohérence avec ses valeurs ou tout simplement de la raison d'être de chacun face à l'évolution de son métier, de ses pratiques.

#### Connaître la stratégie, les projets de service, son rôle

Pour favoriser l'engagement de tous, le management peut accompagner les équipes en explicitant et clarifiant les projets et priorités définis par la Direction de l'établissement.

Ainsi, **la QVT doit être un préalable à toute conduite du changement.**

Pour ce faire, il est nécessaire de structurer le partage d'expérimentations et d'informations afin que les objections émises par les agents soient prises en compte.

Il importe également que les missions de chacun soient clairement définies et que soit précisé ce qui peut faire l'objet de négociations ou de compromis dans l'évolution des organisations ou dans la conduite des changements.

#### LES ACTIONS POSSIBLES :

- ➔ Organisation de groupes de réflexion sur les impacts d'un changement organisationnel (en amont de celui-ci) avec les personnels concernés
- ➔ Création d'un support de communication sur la stratégie de l'établissement et les projets transversaux
- ➔ Mise en place de réunions de soutien aux encadrants pour qu'ils soient en mesure d'accompagner les équipes aux changements/évolutions à venir.

### DES QUESTIONS À SE POSER :

- ➔ Est-ce que je connais les projets de mon établissement (médical, technique, RH...) et leur impact sur mon activité ?
- ➔ Ai-je été associé à la définition du projet de mon service ?
- ➔ Le nombre de projets dans mon environnement direct est-il adapté aux ressources disponibles pour les mener à bien ?
- ➔ Ai-je été sollicité pour participer à des actions d'amélioration de la qualité dans mon établissement ou service ?

#### L'HISTOIRE DE...

**HERVÉ,**  
DIRECTEUR ADJOINT  
DANS UN CH

### C'est plus facile quand on se sent tous impliqués !

Le projet d'établissement était rédigé sous la forme d'un rapport de 90 pages. Dur de faire le lien avec son travail !

Sur l'idée de Hervé, collaborateur direct, le directeur organisa un séminaire avec les cadres de l'établissement pour définir 3 axes prioritaires à travailler. Il en résulta une liste de 10 thèmes qui fut ensuite soumise à la consultation des agents pour finalement en retenir 3.

Avec 65 % de réponses, le tiercé gagnant fut :

Axe 1 : l'accompagnement du changement lié au rattachement à un autre établissement.

Axe 2 : la communication entre les services soins et administratifs.

Axe 3 : l'organisation du travail.

Des affiches informant de ces choix furent réalisées et diffusées dans les services. Des groupes thématiques de travail furent constitués pour proposer des actions d'amélioration. Les meilleures idées furent concrétisées ou partagées.

LA BIENVEILLANCE  
AU TRAVAIL SUIT  
LA THÉORIE DU  
RUÏSSELLEMENT.



## DÉVELOPPER LES RELATIONS, LE CLIMAT SOCIAL

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

La qualité des relations de travail au sein des équipes et entre les services est indispensable à la qualité de vie des professionnels (médecins, soignants, administratifs, techniciens...).

**Prendre le temps d'échanger sur le travail facilite la transmission des informations et permet de maintenir un climat de confiance entre tous les acteurs.**

#### Un investissement de chacun au service de tous

Ces temps ou « espaces » de discussion sont à structurer et doivent répondre à des objectifs précis. Ils peuvent s'organiser au niveau du service (staffs, transmissions, réunions, comité...) ou à un niveau pluridisciplinaire (groupes de travail inter services).

**Ils répondent aux besoins de motivation et de soutien des agents et promeuvent l'écoute et le respect.**

Ces temps d'échanges créent une dynamique d'amélioration des pratiques dans l'anticipation ou la résolution collective des problèmes. Ils favorisent le partage d'expériences et le débat autour de situations concrètes. Ils facilitent également la communication et l'appropriation des supports internes, libèrent la parole et constituent des moments de convivialité.

En outre, les temps de discussion institutionnels doivent également permettre un dialogue social de qualité en valorisant le rôle de chaque instance qu'il s'agisse des conditions de travail et de la QVT ou de sujets ayant une incidence sur le fonctionnement et sur l'organisation de l'établissement. **Le dialogue social est un levier incontournable d'amélioration de la QVT.**

#### LES ACTIONS POSSIBLES :

- ➔ Aménagement de temps d'échange sur les difficultés du quotidien et recherche collective de solutions rapides
- ➔ Proposition de formation à la communication interpersonnelle
- ➔ Mise en place de groupes d'analyse des pratiques.

### DES QUESTIONS À SE POSER :

- ➔ La qualité des échanges dans mon service est-elle agréable ou tendue par les tensions et les conflits ?
- ➔ Mon point de vue sur le fonctionnement du service est-il entendu ?
- ➔ Les informations qui me sont transmises sont-elles ciblées ? Sont-elles communiquées au bon moment ?
- ➔ Puis-je bénéficier du soutien de mon responsable ; de mes collègues en cas de difficulté ?

#### L'HISTOIRE DE...

**JULIE,**  
INFIRMIÈRE AU CH

**Je me sens soutenue par ma cadre et écoutée au sein de mon service.**

Il y a quelque mois, une nouvelle cadre est arrivée dans le service. Après quelques jours de crainte, Julie s'en est réjouie. « L'ambiance, les réunions de service et les transmissions en ont largement été améliorées, nous dit-elle. Notre cadre est très attentive et exigeante dans le suivi de nos patients, pour autant, elle prend le temps de nous écouter lors des transmissions et nous questionne toujours sur les améliorations que nous souhaitons apporter face à telles ou telles situations. Elle nous communique régulièrement les décisions prises en réunion de cadres et toutes informations concernant la vie de l'établissement. Ce temps pris pour échanger avec l'équipe contribue à une meilleure ambiance. Les situations problématiques sont régulièrement exposées et des solutions rapidement recherchées. Ça facilite notre travail quotidien. »





## ADAPTER LE CONTENU DU TRAVAIL AUX BESOINS DE CHACUN ET DE TOUS

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

Quel que soit le métier, la planification des activités et la prise en compte de l'intervention d'autres professionnels sont primordiales pour la réalisation optimale des missions de chacun.

La coordination des activités de l'ensemble des professionnels doit être anticipée, pour faciliter et sécuriser le travail, et nécessite des temps de transmission ou de réunion.

#### Gérer l'activité, clarifier le travail

Formaliser les missions dans une fiche de poste permet à chacun de distinguer clairement son périmètre d'intervention, ses responsabilités et ses activités, y compris celles nécessitant partage et coordination avec d'autres professionnels.

Au cours de réunions, informer, clarifier le rôle des acteurs, rendre le travail de chacun clair et cohérent, responsabiliser, valider les niveaux de délégation, les zones de responsabilité dans l'équipe ou entre les services permettra à chacun de renforcer son autonomie.

Les procédures et les consignes doivent être partagées dans un souci d'efficacité concrète et de simplification. Elles facilitent la gestion de l'activité, des moyens, des besoins en matériel et la répartition équitable des charges de travail.

#### LES ACTIONS POSSIBLES :

- ➔ Mise en place d'actions « Vis Ma Vie »
- ➔ Formalisation des parcours patients en tenant compte des prises en charge (médicales, paramédicales, autres)
- ➔ Établissement d'une procédure en cas de situation dégradée (absence d'un ou de plusieurs collègues) : qui fait quoi ?

### DES QUESTIONS À SE POSER :

- ➔ Dois-je souvent travailler dans l'urgence, apporter des réponses immédiates ?
- ➔ Les activités de soins apportées aux patients ou aux résidents dans mon service me paraissent-elles plus nombreuses ou complexes ? Ai-je besoin de recevoir davantage d'aide ou de soutien pour les exécuter ?
- ➔ La gestion des plannings de mon service est-elle bien anticipée ? Dois-je remplacer au pied levé mes collègues ?
- ➔ Nos temps de transmissions sont-ils préservés ?

#### L'HISTOIRE DE...

**PAUL,**  
CADRE EN SERVICE  
DE MÉDECINE POLYVALENTE

#### Mon équipe avait les bonnes solutions !

Dans le service de Paul, les hospitalisations ne sont pas programmées et les patients adressés par le service des urgences présentent souvent des pathologies complexes. Le sentiment de travail mal fait et de risque d'erreurs est souvent partagé entre les professionnels car les effectifs ne sont pas toujours au complet. « J'ai convié chacun à une réunion de travail afin de nous pencher sur notre organisation, notamment pour faire face aux périodes de surcharge de travail. Nous avons identifié les besoins de chacun en termes d'informations, de clarification des tâches à accomplir. Nous avons rédigé ensemble une affiche indiquant la priorisation et la répartition des tâches lors de ces périodes de forte tension. Nous avons convenu de la valider définitivement après une période d'expérimentation ».



## INTÉGRER LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS UNE DÉMARCHE PRÉVENTIVE

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

La santé des professionnels est un facteur clé de la réussite de la prise en soins des patients. Leur forte exposition lors de manutentions des personnes, le déplacement de matériels, les stations debout prolongées ou à l'inverse assises prolongées devant un écran, la manipulation de produits toxiques... implique de mettre la santé des agents au cœur des préoccupations de l'établissement.

#### Prévenir les Risques professionnels et psychosociaux

Cela suppose de développer des démarches de prévention et de sensibilisation permettant d'identifier les situations de travail pénibles (tant sur le plan physique que psychique), de cartographier les postes à risque et de proposer un accompagnement spécifique des agents sur ces postes.

À l'occasion de changements organisationnels ou architecturaux, les professionnels peuvent aussi être associés afin de mettre à profit leur expérience.

#### Promouvoir une véritable politique de prévention associant les différents professionnels limite les conséquences sur la santé.

Mais cela suppose aussi de réfléchir à une organisation du travail moins contraignante (polyvalence, rotation, travail en binômes) et d'intégrer l'acquisition de nouveau matériel dans la politique d'investissement de l'établissement.

#### LES ACTIONS POSSIBLES :

- Consultation des utilisateurs avant un achat
- Choix et test du matériel avec les professionnels amenés à l'utiliser
- Réflexion collective autour de l'organisation du travail dès qu'une situation est identifiée comme pénible (agents exposés, membres du CHSCT, cadre, etc).

### DES QUESTIONS À SE POSER :

- L'évaluation des risques professionnels est-elle effectuée régulièrement ?
- Les plans de prévention du DUERP<sup>1</sup> sont-ils communiqués et appliqués ?
- Ai-je bénéficié d'une formation aux gestes et postures ?
- Les matériels d'aide à la manutention sont-ils récents et suffisants ?

<sup>1</sup> Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels incluant un volet RPS

AUX DERNIÈRES  
NOUVELLES,  
JE VAIS BIEN.



#### L'HISTOIRE DE...

AGATHE,  
AS DANS UN EHPAD

#### C'est tellement mieux quand on prend soin de nous

Agathe travaille depuis 25 ans à la Maison de retraite. « J'aime mon travail mais je n'ai plus 20 ans et nos résidents sont de moins en moins valides. Aussi, lorsque la direction a parlé de construire une nouvelle aile pour accueillir de futurs résidents, je me suis dit que les journées étaient déjà bien chargées, je craignais pour mon mal de dos et me questionnais sur la façon de continuer à bien faire mon métier.

Par chance, nous avons tous été associés à la création des espaces et la réorganisation de nos activités pour améliorer notre confort et celui de nos résidents. Aujourd'hui, je suis rassurée, les espaces sont plus grands et les salles de toilettes équipées d'un matériel très moderne rendant le travail plus facile. De plus, la réorganisation de nos activités nous permet désormais d'intervenir en binômes auprès de nos résidents les moins autonomes».

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET FAVORISER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les choix stratégiques de l'établissement et les mutations de son environnement peuvent conduire à une évolution des métiers et des organisations.

L'existence dans l'établissement d'une GPMC<sup>1</sup> permet non seulement de faire évoluer les métiers ou les pratiques pour répondre aux besoins des usagers mais aussi d'accompagner l'évolution en compétences, en âge ou en effectifs des agents.

**Elle valorise les compétences par métier et permet d'anticiper les besoins en formation.**

#### L'importance d'une politique RH et d'une GPMC

Durant les entretiens annuels d'évaluation, le manager :

- ➔ accompagne ses agents dans l'identification de leurs compétences à développer, en lien avec leur métier,
- ➔ discute et définit des objectifs, des résultats attendus sur l'année à venir et des moyens pour les atteindre.

Ainsi, l'entretien contribue à l'élaboration des plans de formation.

**En développant ses compétences, l'agent sécurise son emploi, soigne son employabilité et peut ainsi envisager d'évoluer dans son métier ou de préparer une mobilité.**

Le suivi des parcours professionnels des agents au sein de l'établissement facilite l'intégration, le maintien dans l'emploi, le développement des capacités d'évolution pendant toute la carrière. L'établissement veille également à la transmission des savoirs.

#### LES ACTIONS POSSIBLES :

- ➔ Définition du processus d'entretiens individuels (outils, suivi...) et formation des encadrants à la conduite de ces entretiens
- ➔ Formation des agents à la préparation de l'entretien
- ➔ Mise en place du rapport d'étonnement pour un nouvel arrivant et planification des temps d'échanges (1<sup>ère</sup> semaine, 1<sup>er</sup> mois, 100<sup>es</sup> jours).

### DES QUESTIONS À SE POSER :

- ➔ Ai-je bénéficié de mon entretien annuel cette année ?
- ➔ Ai-je besoin de me professionnaliser ou ai-je toutes les compétences utiles à ma fonction ?
- ➔ Mes projets de formation font-ils l'objet d'un échange avec mon cadre ?
- ➔ Ai-je connaissance de la politique GPMC de mon établissement et de ses axes d'orientation ?
- ➔ Suis-je informé des parcours d'évolution possibles dans le service public hospitalier ?

<sup>1</sup> Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC)

#### L'HISTOIRE DE...

FRÉDÉRIQUE,  
IDE DANS UN CH

### Veiller à la cohérence entre les besoins et les attentes

L'entretien professionnel annuel mis en place au sein de mon établissement permet à ma Direction et à mon cadre de proximité d'évaluer mes compétences mais il me permet aussi de m'autoévaluer. Lorsque le rendez-vous est fixé, je peux préparer mon entretien avec les outils d'aide qui m'ont été fournis. Je suis ainsi capable de réaliser mon propre bilan annuel et d'évaluer l'atteinte de mes objectifs. Au moment de l'entretien, ce travail préalable facilite l'évaluation de mon expertise professionnelle et de mes besoins en formation, pour mes missions quotidiennes mais aussi pour mon projet de carrière. Il me permet d'exprimer les difficultés rencontrées au cours de l'année, de trouver des axes d'amélioration, de confronter mon avis à celui de mon cadre et ainsi de faire reconnaître ma valeur professionnelle. Pour moi, cette période d'entretien est d'abord un temps de réflexion personnelle puis un temps d'échange avec mon cadre. C'est un exercice qui me permet de progresser à tous niveaux.



# LE BONHEUR AU TRAVAIL



## FAVORISER L'ÉGALITÉ AU TRAVAIL ET L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un protocole d'accord signé en 2013 prévoit des mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de la fonction publique.

Cette volonté se traduit par une politique active de suppression des inégalités salariales, de lutte contre les discriminations hommes femmes dans les avancements, les parcours professionnels et les recrutements. Elle se complète par une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle.

#### Équité Aménagements Réactivité

Prévoir dans le projet social de l'établissement un juste équilibre concernant l'égalité de déroulement de carrière entre hommes et femmes est donc une nécessité qui répond aux enjeux nationaux.

Par ailleurs, pour permettre à chacun de concilier sa vie professionnelle et sa vie privée, il est recommandé de développer des dispositifs d'appui aux différentes périodes ou contextes de la vie professionnelle et d'accorder des possibilités d'aménagement du temps, de proposer des services de bien-être ou encore de soulager de certaines obligations de la vie privée.

Enfin, pour optimiser la gestion des plannings, il convient également d'anticiper la gestion des effectifs et de veiller à l'équité dans l'attribution des congés ou des repos. **Associer les agents à la recherche de solutions peut permettre de mieux concilier leurs contraintes et les besoins liés à l'activité du service.**

#### LES ACTIONS POSSIBLES :

- Création d'une salle de sport, d'un espace détente
- Organisation d'une journée bien-être avec différents intervenants
- Mise en place d'une conciergerie
- Établissement d'un planning prévisionnel annuel.

### DES QUESTIONS À SE POSER :

- Les hommes et les femmes sont-ils affectés à des postes ou activités distinctes ou similaires dans mon établissement ?
- Prend-on en compte mes besoins ou contraintes personnel(le)s dans la planification des activités de mon service ?
- Suis-je souvent sollicité sur mes temps de repos ?
- Existe-t-il dans mon établissement des services qui facilitent notre vie personnelle ?

#### L'HISTOIRE DE...

**MARION,**

JEUNE RECRUTÉE À L'ACCUEIL  
DU CH

#### Trouver son équilibre et concilier ses temps de vie

« Je savais en intégrant l'équipe d'agents d'accueil, que les horaires seraient variables et que ce ne serait pas facile tous les jours.

Maman d'un jeune bébé, je ne souhaitais pas solliciter ma voisine à chaque changement de planning. Je m'en suis entretenue dès le premier jour auprès de Muriel ma responsable de service qui m'a tout de suite rassurée. Notre établissement avait prévu que nous disposions de plusieurs options.

Nous pouvions en effet aménager nos horaires, en accord avec notre cadre, mais aussi recourir à un panel de services internalisés comme la garde d'enfants en crèche sur place ou le recours à la conciergerie pour nous décharger de certaines « corvées » administratives ou ménagères ».



## QUE FAIRE POUR METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE QVT ?

Les grandes étapes et les acteurs à associer pour répondre aux enjeux de la QVT dans les établissements de santé

**Vous souhaitez progresser dans la qualité des soins, le soutien aux agents dans leur travail et mettre en œuvre une démarche QVT dans votre établissement ?**

- Mettez en avant les ambitions de l'établissement en faveur de la politique QVT ;
- Définissez le cadre général de votre projet ;
- Favorisez une démarche participative qui associe tous les acteurs de l'établissement avec une large représentativité (corps médical, soignant, administratif, technique ... acteurs de la santé au travail, Instances Représentatives du Personnel...);
- Mettez en place un Comité de Pilotage pluridisciplinaire et définissez son rôle ;
- Réalisez un diagnostic préalable ;
- Élaborez un plan d'action QVT et donnez-lui les conditions de la réussite ;
- Promouvez un management qui encourage la QVT, instaurez des espaces de discussion ;
- Communiquez, impliquez, expérimentez, évaluez puis pérennisez.

## VOUS POUVEZ AUSSI CONSULTER :

Le site de la HAS

[www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_990756/fr/qualite-de-vie-au-travail](http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_990756/fr/qualite-de-vie-au-travail)

[www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt\\_fiche\\_outil\\_boussole.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_boussole.pdf)

Le guide QVT de la FHF

Le site de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail/qualité de vie au travail des professionnels de santé : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

L'observatoire national pour la QVT des professionnels de santé

**Coordination éditoriale :**

ANFH Picardie,  
Service Communication ANFH

**Conception, rédaction :**

ANFH Picardie,  
Service Communication ANFH

**Illustrations :** Rémi Malingrey

**Réalisation :**

Service Communication ANFH

**Impression :** Decombat

**JANVIER 2019**



**ANFH PICARDIE**

ZAC Vallée des Vignes  
15, avenue d'Italie  
Immeuble le Pommerol  
80090 Amiens

Tél. 03 22 71 31 31

[picardie@anhf.fr](mailto:picardie@anhf.fr)  
[www.anfh.fr/picardie](http://www.anfh.fr/picardie)