

# La qualité de vie au travail dans les établissements de santé

Retours d'expérience sur les clusters QVT

23 juin 2017 – Maroussia Krawec Chargée de mission ARACT Ile-de-France



Projet en partenariat a'



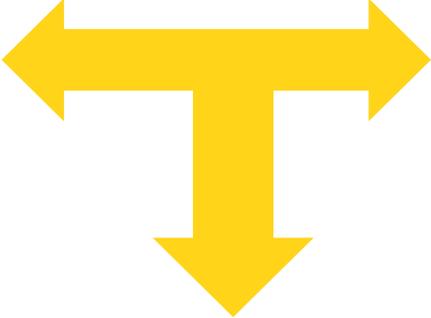
# 1

## La qualité de vie au travail - une définition

# La Qualité de vie au travail, une définition ?

Capacité d'expression  
et d'action

Conditions d'emploi  
et de travail



Contenu du travail

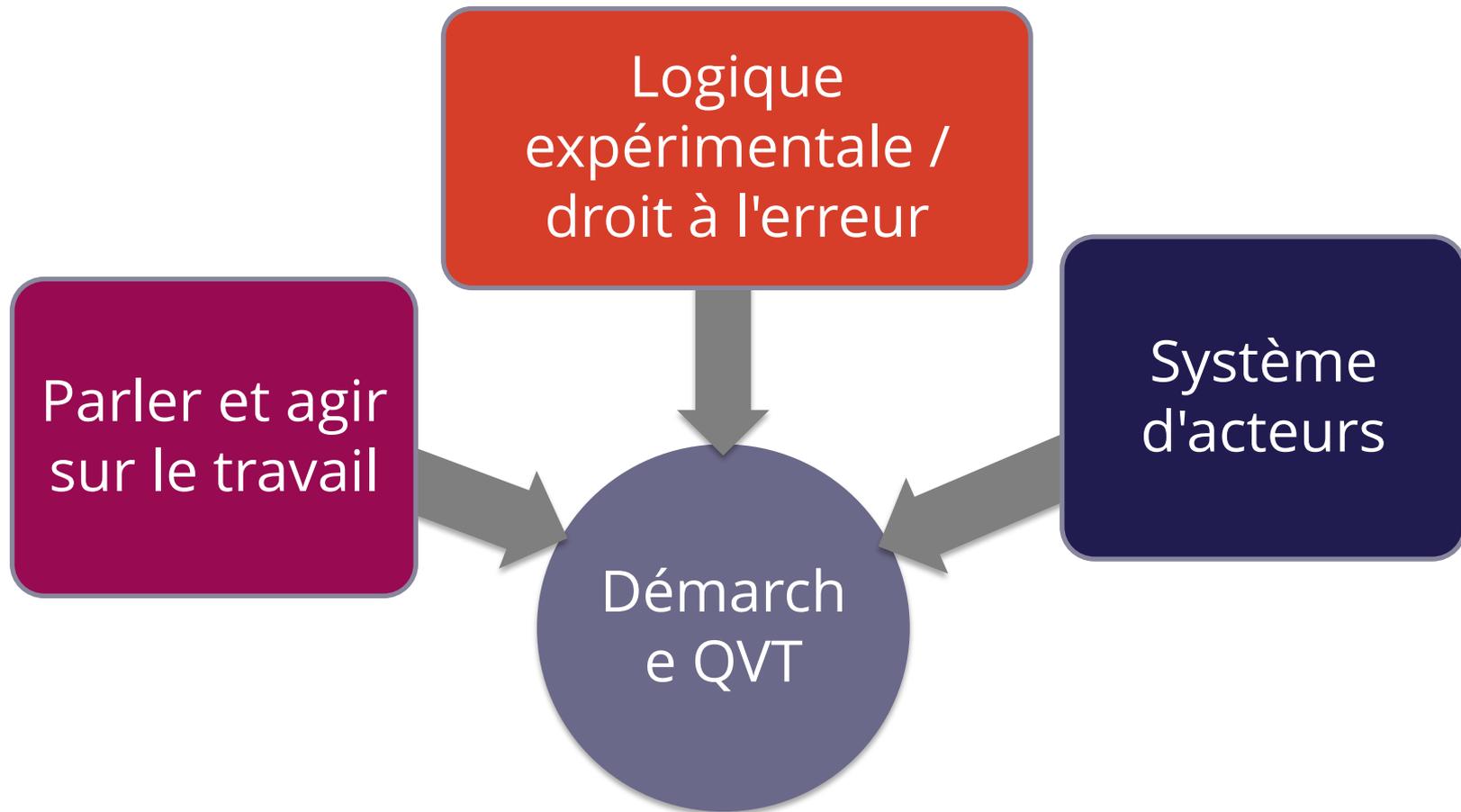


Perception de la qualité de vie au  
travail

# La Qualité de vie au travail, une définition ?



## Les 3 piliers de la QVT



# 2

## Les clusters sociaux, de quoi s'agit-il ?

# Un cluster social, qu'est-ce que c'est ?

- Une méthode développée et mise en œuvre par le réseau ANACT-ARACT qui présente 3 caractéristiques :
  - Une action collective alternant temps collectifs et temps individuels
  - Un cadre paritaire
  - Des expérimentations
  
- Le Cluster est structuré autour de :
  - 5 journées collectives organisées autour d'apports d'outils et de méthode ET d'échanges (présentations de cas par les Ets)
  - Travaux en intersession dans chaque établissement,
  - 4 demi-journées d'accompagnement sur site

# Les clusters sociaux QVT dans les établissements de santé, de quoi s'agit-il ?

- Un pilotage régional ARS / ARACT
- 6 à 8 établissements de santé publics et privés
- Des **trinômes** : représentants de la Direction, représentation du CHSCT, représentation de la CME.
- La construction d'un langage et d'outils communs sur la QVT : autodiagnostic QVT, outil de pilotage dynamique QVT, indicateurs QVT, QVT et certification, baromètre QVT, QVT et négociation.
- La mise en place d'expérimentations QVT dans chaque établissement :
  - Des Espaces de Discussion
  - Des Safari photo
  - Des démarches « Vis mon travail »
- Avec la poursuite de 4 objectifs QVT :
  - Approche expérimentale,
  - Expression des professionnels sur le travail,
  - Logique d'évaluation embarquée,
  - Implication des professionnels dans les choix organisationnels de l'établissement

# Les clusters sociaux QVT dans les établissements de santé, de quoi s'agit-il ?

Exemple de changement/projet sur lesquels les ES ont fait porter leur démarche QVT

Projet social

Augmentation du nombre de lits d'hospitalisation dans un SSR

Réorganisation du process d'entrée et de sortie des patients

Articulation de l'activité de rééducation avec les autres activités

Création d'un hôpital de jour

Gestion des transmissions

Réorganisation après changements architecturaux

Mise en place d'une communauté virtuelle de managers

...

# 3

Exemple d'une  
expérimentation

Espaces de discussion et  
safari photo dans un hôpital  
gériatrique

**Problématique** : Le choix de l'expérimentation s'est porté sur une Unité d'Hébergement Renforcée (20 lits) qui est confrontée à plusieurs changements récents : troubles cognitifs des patients de plus en plus lourds, changements managériaux, plainte d'une famille qui a beaucoup affecté le personnel.

**Participants** : 8 professionnelles appartenant à l'Unité d'Hébergement Renforcée (4 AS jour-nuit/ 1 IDE/ 2 animatrices, 1 assistante kiné)

**Objectif** : évaluer en temps réel les impacts positifs et négatifs d'un changement / projet / d'une situation sur la qualité des soins, la qualité de vie au travail du personnel, la performance globale de l'établissement.

**Méthodologie** :

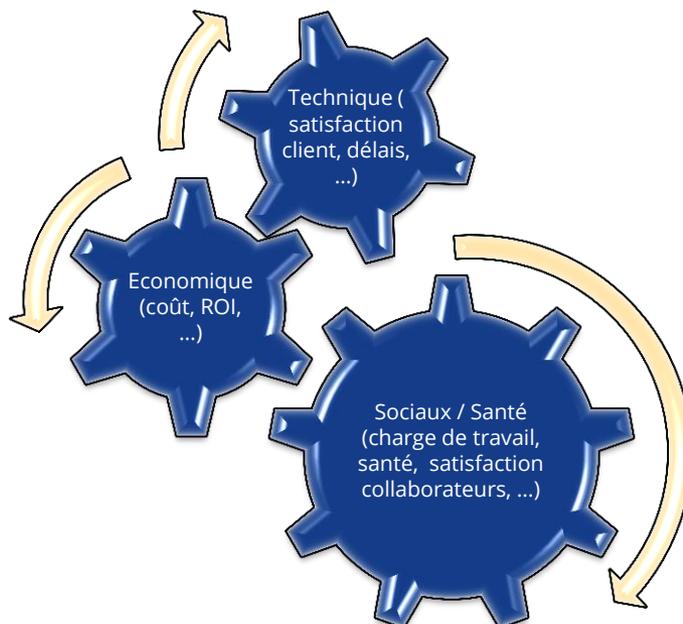
- Organiser des espaces de discussion animés, dans un premier temps, par un intervenant externe, avec entre 6 et 12 personnes impactées par le projet / le changement/ la situation considéré-e sans représentant de l'encadrement médical et soignant. 4 espaces de discussion sont organisés à intervalles réguliers (à déterminer en fonction du calendrier du changement) sur une période de 6 mois environ.
- Durant les intersessions, utiliser les photos prises par les participantes pour leur permettre de poser un regard différent sur le travail et faciliter la discussion

# Les étapes

EDD 1	EDD 2	EDD 3	EDD 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du contexte et de la démarche</li> <li>- Analyse des situations de travail et échanges autour d'une journée « patients »</li> <li>- Repérage des situations « ressources et contraintes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation des photos sélectionnées par les membres du GT</li> <li>- Echanges autour des photos</li> <li>- Identification des situations problèmes + solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de solutions d'amélioration</li> </ul>	<p>Préparation de la restitution</p> <p>Présentation par les membres de l'EDD des résultats de l'EDD à l'encadrement et au comité QVT</p>
<p>Prise de photos (sans limites) et en sélectionner 4 à 6 (ressources / contraintes en matière de QVT)</p>		<p>Rédaction par l'animateur de la synthèse des échanges</p>	

# La méthode

- **L'évaluation s'appuie sur trois types de critères :**
  - ▶ **Economiques** (coûts, ROI, efficacité, efficience...)
  - ▶ **Techniques** (taux de non qualité, délais, satisfaction client, cadences...)
  - ▶ **Sociaux / Santé** (charge de travail, autonomie, compétence, RPS...)



## Postulat :

- Chacun dans l'établissement a à cœur le travail bien fait, la satisfaction client et le résultat économique.
- Ne pas opposer ces critères mais les combiner.
- Ni attribuer un critère à un acteur (ex : la santé pour le CHSCT et l'économique pour la direction) mais les intégrer.

# 4

## Les premiers enseignements du cluster QVT en Ile-de-France

# Le point de vue des établissements

## Au niveau du cluster en général

- Des échanges avec d'autres établissements très appréciés de l'ensemble des participants
- La possibilité, notamment pour les représentants du CHSCT, de « sortir » de leur établissement et d'observer d'autres modalités de dialogue social
- Un certain nombre d'actions déjà mises en place ou en cours et que la démarche QVT permet de valoriser et mieux partager
- Un dialogue social plus aisé car fondé sur les mêmes bases de discussion (tout dépend néanmoins de la place du représentant du CHSCT participant à la démarche par rapport à ses homologues).
- Des démarches QVT structurées et repensées à l'issue du cluster

# Le point de vue des établissements

## Au niveau des expérimentations

- Des résultats concrets et visibles dans les unités ayant bénéficié de l'expérimentation :
  - remobilisation,
  - meilleure articulation des interventions des différents professionnels,
  - renforcement de la cohésion,
  - réorganisation de certaines activités,...
- La valeur ajoutée du tiers externe (ARACT) à repenser pour pérenniser les démarches (idée d'échange de psychologues du travail ou de responsables qualité entre établissements)

# Le point de vue de l'ARACT Ile-de-France

- Une implication exemplaire de la part des établissements tant dans la participation des trinômes aux journées collectives que dans l'organisation des expérimentations sur site.
- Un format inédit ( trinôme) permettant d'articuler dialogue social et professionnel.
- Une diversité d'établissements riche et instructive
- Des expérimentations pluri-professionnelles enrichissantes au sein des équipes
- Des retours à chaud très positifs des professionnels ayant participé aux expérimentations mais une attente de résultats concrets
- Une articulation entre les expérimentations sur site et les journées collectives à renforcer pour plus de compréhension de la part des professionnels
- Les binômes initialement prévus dans les établissements pour assurer le transfert méthodologique d'animation des EDD à repenser.
- Une approche de la QVT qui a évolué positivement dans les établissements participants.

# Les points de vigilance pour les clusters à venir

- Continuer à mobiliser les médecins et les partenaires sociaux en privilégiant le choix d'acteurs intéressés par la QVT pour faire partie du trinôme plutôt que des représentants de fonctions institutionnelles
- Mieux préparer la pérennisation dans les établissements en mettant en place un transfert de la méthodologie avec un système d'expérimentations croisées
- Renforcer la communication autour du rôle du management de proximité dans la mise en place des expérimentations sans le mettre en difficulté