

Le collectif, levier de la Qualité de vie au travail (QVT)

> REPORTAGE / PAGE 2

Manager par la Qualité de vie au travail

> PORTFOLIO / PAGE 3

La journée en images

> INTERVIEW CROISÉE / PAGE 4 ET 5

"Le cadre a un rôle central
dans l'amélioration
de la Qualité de vie au travail"

> LES MANAGÉRIALES ANFH / PAGE 6

Un nouvel espace d'échanges

LES MANAGÉRIALES

PRENDRE LE TEMPS DE L'ÉCHANGE

DÉCEMBRE 2016

REPORTAGE MANAGER PAR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Proposée par l'ANFH Picardie, l'édition des Managériales "Le collectif de travail comme levier de la Qualité de vie au travail" entend sensibiliser les cadres aux enjeux de la QVT et les encourager à adopter des pratiques et des organisations qui permettront de la promouvoir au sein de leur équipe.

➤ Mardi 9 novembre 2016, le bel auditorium du CHU d'Amiens accueille la troisième et dernière édition des Managériales dédiées à l'importance du collectif de travail dans la Qualité de vie au travail. A la tribune, l'animatrice de la journée, Dominique Houel, amorce la conférence avec quelques éléments théoriques "**afin de partager un socle commun**". Juriste, directrice pédagogique et du développement au sein du cabinet Antidote Expertise, elle revient dans un premier temps sur le rapport de l'homme au travail "**générateur de risques professionnels**" mais aussi "**source d'épanouissement et de satisfaction des besoins**". Elle introduit ainsi la différence entre Risques psychosociaux (RPS) et Qualité de vie au travail (QVT) : "**On passe d'une politique de prévention à une politique proactive. C'est comme de passer de la lutte contre la maltraitance à la promotion de la bienveillance.**"

L'ambition de cette conférence est de faire comprendre aux cadres présents le rôle qu'ils ont à jouer en matière de promotion de la Qualité de vie au travail. "**Notamment le soutien qu'ils doivent apporter à leur équipe pour que le collectif aille vers la performance : l'idée est de passer d'une**

collaboration obligatoire à une coopération spontanée." Pour ce faire, Claude Viande, psychologue clinicien et co-animateur, suggère de mettre en place des espaces de discussion et d'échange "**où chacun va pouvoir exprimer son vécu au travail et sa volonté de pouvoir travailler différemment. L'idée est de permettre au cadre de changer ses organisations afin de rapprocher le rapport souhaité au travail du rapport imposé au travail.**"

La seconde partie de la journée est consacrée à des ateliers pratiques et ludiques. Les participants sont d'abord amenés à auto-évaluer leur style de management dominant (lire pages centrales). Puis la salle embarque sur un navire en perdition, l'exercice est baptisé "**le naufragé**". Avant de monter sur un canot de sauvetage, chacun doit établir une liste de 15 objets prioritaires puis confronter cette liste aux choix du groupe. "**Coopérer, assure Dominique Houel, c'est accepter et s'enrichir du point de vue de l'autre, renoncer à ses propres intérêts.**" Au total, plus de 180 cadres auront participé à cette journée proposée par l'ANFH Picardie et déployée dans les trois départements.

LA JOURNÉE EN IMAGE



"La démarche QVT permet de créer des organisations de travail dans lesquelles les professionnels pourront **exprimer leur créativité et répondre à la demande des usagers**, affirme la juriste Dominique Houel. Ce style de management repose sur l'écoute, la communication, la cohésion du groupe, la visibilité et l'adhésion à des buts communs."



"Les cadres, les managers, sont au cœur d'un paradoxe, poursuit Dominique Houel. Ils doivent répondre à la fois aux attentes d'une direction et de tutelles qui vont demander des résultats et aux espérances d'une base de professionnels qui aspirent à cette QVT. Les cadres ont donc un rôle très difficile afin de concilier des choses qui paraissent opposées."



"L'être humain a un rapport subjectif au travail, explique Claude Viande, co-animateur de la journée. Travailler sur la QVT, c'est travailler sur le rapport subjectif de l'homme au travail."



Directif, participatif, persuasif ou déléguatif : découvrez votre **profil de manager** ! Les participants de la journée sont invités à effectuer un autodiagnostic afin d'identifier leur style de management dominant. Le questionnaire propose douze situations différentes au sein desquelles quatre comportements sont proposés. Pour chaque situation, il est demandé de choisir le comportement le plus proche de son style.



Vous êtes passager d'un **bateau qui fait naufrage**. Sextant, miroir de toilette, eau potable, moustiquaire... Avant de les embarquer à bord d'un canot de sauvetage, classez 15 objets par ordre de priorité. L'exercice est à faire seul, puis en groupe. Cet atelier ludique permet d'éprouver la façon dont la décision émerge au sein d'un collectif.

Claude Viande, psychologue clinicien



INTERVIEW CROISÉE

LE CADRE A UN RÔLE CENTRAL DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



Le cadre doit adapter son style de management à la situation dans laquelle se trouve son équipe



Qu'entend-on exactement par "risques psychosociaux" ?

Claude Viande : Les RPS ce sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale de l'individu au travail. Dans les années 2000, on s'est rendu compte que ces risques psychosociaux - stress, harcèlement moral, burn-out... - entraînaient une perte de performance très importante. On a donc lancé des plans de gestion et de prévention des RPS. Le concept de Qualité de vie au travail en découle : l'idée est d'éviter l'émergence de la souffrance au travail. On s'est aperçu que ce n'est pas le travail qui fait souffrir mais les organisations du travail. Favoriser la QVT, c'est donc travailler sur l'organisation du travail.

Qui sont les acteurs de la QVT ?

Dominique Houel : Il y a d'abord la direction. Elle doit veiller à la sécurité des professionnels, prévenir les RPS et chercher à favoriser une bonne QVT. Il en va de l'attractivité de l'établissement. Certains ont des difficultés à recruter des catégories professionnelles comme les médecins ou les infirmières. L'élément QVT est un atout. Il permet de dire : "Chez nous, le professionnel se sentira bien même si le travail quotidien est difficile." Les organisations et les représentants du personnel - CHSCT, syndicats -, les services de santé au travail ont aussi un rôle central. Et bien sûr, il y a ceux qui articulent et organisent le travail : les managers. Enfin, il ne faut jamais oublier que les professionnels de terrain doivent eux-mêmes être acteurs de la Qualité de vie au travail.

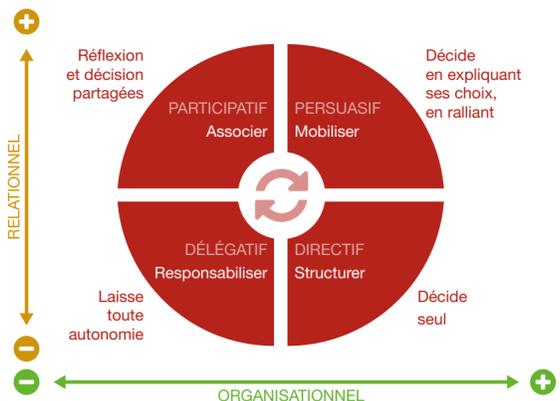
* CHSCT : Comité hygiène, sécurité et conditions de travail

Quels sont les différents styles de management ?

DH : J'en retiens quatre en référence à Paul Hersey et Kenneth Blanchard*. On distingue ainsi le management directif ; le management participatif qui vise à mobiliser les gens ; le management persuasif nécessaire notamment face à des gens qui ont besoin de soutien ; le management déléгатif qu'il faut adopter quand on a un poste de direction ou d'encadrement supérieur. En vérité, le management doit s'adapter à chaque collaborateur. Il doit aussi être en phase avec les étapes que traverse l'équipe. Ce qui fait tout l'art du management, c'est d'alterner, de sélectionner le style qui amènera l'équipe à progresser.

* Théoriciens américains du leadership situationnel

LE MANAGEMENT SITUATIONNEL POUR DÉVELOPPER L'AUTONOMIE SELON HERSEY ET BLANCHARD



CV : Le manager est celui qui arrive à adapter son style à la situation effective dans laquelle se trouve l'équipe. On pourrait évoquer une cinquantaine de profils de managers différents. Moi, je n'en connais qu'un : c'est le manager qui s'adapte à la situation dans laquelle il se trouve afin d'obtenir des résultats de performance correspondant aux objectifs fixés.

Qu'est-ce qu'une équipe performante ?

DH : La performance d'une équipe n'est pas spontanée. Elle se construit car l'équipe traverse différents stades. Il y a l'étape de formation. On rassemble des professionnels pour les mettre au service d'un même objectif. Ils s'observent, se découvrent. Il y a ensuite l'étape de confrontation : on ne travaille pas tous de la même manière. Cette phase est intéressante car elle permet de remettre en cause des routines et d'aller vers du mieux. Vient alors l'étape de normalisation : des règles communes sont arrêtées, on fonctionne au service de l'objectif fixé. Enfin, il y a le stade de la performance où la coopération entre professionnels est quasiment spontanée. Mais à tout moment, quelque chose peut venir remettre en cause cet équilibre : un nouvel arrivant, un cadre absent plusieurs mois, etc. Et ces événements peuvent faire régresser une équipe... Ce sont autant d'écueils dans la vie d'un collectif de travail.

Quel est le lien entre un collectif performant et la Qualité de vie au travail ?

CV : La Qualité de vie au travail c'est le vécu de l'individu au travail, l'image qu'il a de lui-même au travail. Cette représentation de lui-même au travail se nourrit des résultats qu'il y obtient. S'ils sont positifs, il s'évaluera comme étant positif. Dans l'amélioration de la QVT, le rôle du cadre est donc de réussir à faire en sorte que les résultats de l'équipe soit perçus par chacun comme le fruit des efforts individuels. On passe ainsi du collectif à l'individuel et de l'individuel au collectif. Les RPS émergent au niveau individuel. Si on veut les prévenir par la QVT, il faut un aller-retour constant entre l'individuel et le collectif et inversement.



Dominique Houel, juriste

DES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

Management of Organizational Behavior
Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, ed. Pearson ; 10 édition (2012)

Revue de littérature sur qualité de vie au travail et qualité des soins
Haute Autorité de Santé, janvier 2016
<https://lc.cx/JkWu>

10 questions sur la qualité de vie au travail
Le réseau ANACT - ARACT
<https://lc.cx/JkWD>

Le facteur humain au cœur de l'intelligence collective
Catherine Monnin, Francis-Luc Perret, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne - Journal international des sciences de l'information et de la communication, 2006.
<https://lc.cx/JkWW>

Risques psychosociaux : identifier et comprendre
Guide pratique, ANFH Picardie, 2016
<https://lc.cx/JkWL>

Qualité de vie au travail et risques psychosociaux, quelles articulations avec la formation ?
Les cahiers de l'ANFH #03, 2016
<https://lc.cx/JSZY>

Le collectif de travail comme levier de la QVT (.ppt)
Le diaporama de la journée
<https://lc.cx/JkWz>

TÉMOIGNAGES

PAROLES DE CADRES



"Retrouver une Qualité de vie au travail dans un contexte qui change"

ALESSANDRA TICCA,
CADRE DE SANTÉ GESTIONNAIRE
DES RISQUES, MISSIONNÉE
SUR LA PRÉVENTION DES RPS
CENTRE HOSPITALIER DE LAON

"Nous vivons dans nos établissements une période de changements profonds, on peut parler de mutation du système. Tout change : les façons de concevoir la santé, les objectifs, les rôles et les fonctions de l'hôpital. Ces changements induisent de la souffrance, un état de mal-être. Si l'on ajoute les contraintes financières, on comprend bien que les questions de QVT prennent aujourd'hui tout leur sens. Il faut retrouver une Qualité de vie au travail dans un contexte qui change."



"Chercher des informations, des pistes de travail et de réflexion"

CORINNE MADUREL,
DIRECTRICE
EHPAD DE BRAYSUR-SOMME ET DE FOUILLOY

"En plus d'être directrice de deux EHPAD, j'administre un groupement de coopération de six établissements : le Groupement Coopération Sociale Médico-sociale Centre Somme. Nous allons nous inscrire dans le dispositif ANFH de prévention des RPS et de promotion de la QVT. Nous venons ici chercher des informations, des pistes de travail et de réflexion."



"La QVT participe à la qualité des soins"

MURIEL LEGGERI,
CADRE SUPÉRIEURE DE SANTÉ DE PÔLE
CHU D'AMIENS

"Cette journée nous a permis d'aborder les concepts de la QVT et d'apporter deux types de réponse. La première est l'explication des stades de maturation de l'équipe de soin que doit identifier le cadre de santé. La seconde est comment le cadre de santé, après avoir identifié le stade de maturation, peut mettre en place les conditions favorisant la Qualité de vie au travail et, de fait, la qualité des soins."

BIOGRAPHIES

DOMINIQUE HOUEL

Titulaire de troisièmes cycles en droit de la santé et en responsabilité et éthique médicale, elle est formée à la communication en santé et à la prévention des RPS. Formatrice depuis 20 ans, elle a travaillé en établissement de santé aux côtés des directions et des équipes d'encadrement.

Après plusieurs postes de responsabilités dans des organismes de formation spécialistes du sanitaire, médico-social et social, elle est aujourd'hui associée et directrice pédagogique et développement d'Antidote Expertise. Ce cabinet accompagne de nombreuses délégations régionales ANFH, UNIFAF et des établissements des secteurs sanitaire, médico-social et social sur leurs besoins : de la QVT aux pratiques soignantes.

CLAUDE VIANDE

Ancien psychologue clinicien, il s'est spécialisé dans l'accompagnement du changement, la psychodynamique de l'homme au travail et de la dynamique des groupes. Responsable de la filière de psychodynamique du travail au CNAM de Nantes (1988 - 2000), il enseigne à l'Université Panthéon-Assas Paris II (DU Responsabilité et prévention des risques psychosociaux au travail).

De 2000 à 2007, il est chargé de mission pour la DHOS* sur des chantiers d'élaboration et de mise en œuvre de projets d'établissements en grande difficultés sociales et organisationnelles. De 2006 à 2008, il participe à la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement des réformes hospitalières dans le cadre de la MeaH (Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers).

* Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins

LES MANAGÉRIALES MULTIMÉDIA

Retrouvez les interviews, la synthèse de la journée en vidéo et les prochaines dates... sur
> <http://www.anth.fr/picardie/services-aux-etablissements/manageriales-1>



LES MANAGÉRIALES ANFH

UN NOUVEL ESPACE D'ÉCHANGES

Au cœur d'une organisation et d'une société en mouvement, les conditions d'exercice de l'encadrement hospitalier et médico-social évoluent. Dans ce contexte, l'ANFH Picardie souhaite accompagner l'ensemble du personnel encadrant dans la compréhension et la maîtrise de ses nombreuses missions.

Les Managériales sont une des réponses à cette ambition. Ce nouvel espace d'échange est conçu sur un format court : d'une demi-journée à une journée maximum.

Les conférences Managériales constituent des temps privilégiés de rencontre et d'échange autour de thématiques qui interrogent au quotidien le positionnement du manager de proximité. C'est un moment privilégié qui doit permettre à chacun de prendre du recul face à sa pratique professionnelle, de l'interroger pour la faire évoluer.

NOS PROCHAINS RENDEZ-VOUS :

Thèmes	Dates
Le management intergénérationnel	Mardi 7 mars 2017 CHU d'Amiens
	Jeudi 23 mars 2017 CH de Saint-Quentin
	Mardi 4 avril 2017 CHI de Clermont
Savoir faire émerger les besoins de formation de son équipe	2e trimestre 2017
La gestion des secondes parties de carrière	A partir de septembre 2017

CONTACT : ANFH Picardie - Axelle Delorme - tél. 03 22 71 31 38
a.delorme@anhf.fr

LES MANAGÉRIALES ANFH #1 - DÉCEMBRE 2016

Directrice de la publication : Nathalie Richet | ANFH Picardie
Conception & rédaction : Agence Kogito
Photos : Guillaume Dambreville | Agence Kogito
Réalisation : Supersoniks

LES MANAGÉRIALES MULTIMÉDIA

Retrouvez les interviews, la synthèse de la journée en vidéo et les prochaines dates... sur

> <http://www.anfh.fr/picardie/services-aux-etablissements/manageriales-1>