



L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

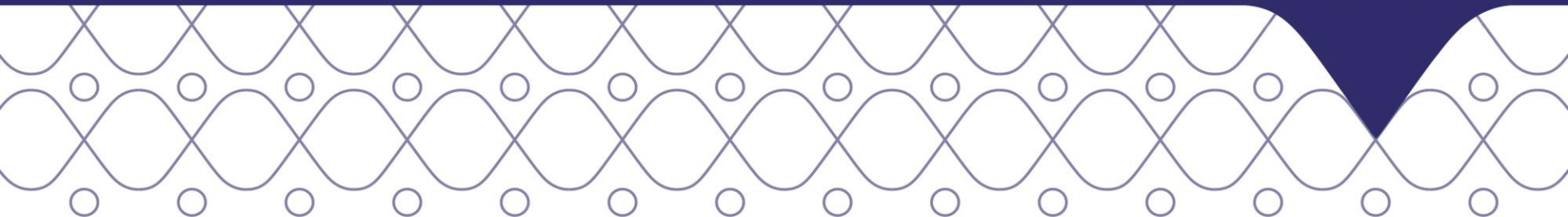
---

ANFH, 01/12/2017, Quimper

---

# Les concepts de la qualité de vie au travail appliqués à la fonction publique hospitalière

*Olivier Liaroutzos, Anact*





- Les enseignements de la prévention des RPS
- Les enjeux de la QVT
- La démarche QVT
- Retours des établissements de santé
- Éléments récapitulatifs

# Coopération HAS – Anact & stratégie nationale

- Expérimentation et politique publique
  - Mobilisation des acteurs centraux : 2012 - 2015
  - Expérimentations des établissements : 2015 – 2017
  - Stratégie nationale QVT décembre 2016
  
- A l'hôpital, la qualité des soins est un point de ralliement, les professionnels ne transigent pas
  
- Quelles marges de manœuvre quand le temps et la confiance manquent ?
  
- S'appuyer sur des initiatives de terrain, chercher les ressources du côté des organisations du travail

# Les enseignements de la prévention des RPS 1/2

## Etude Aract Poitou-Charentes : usages des CLACT 2011, 2012, 2013

- Actions retenues : diagnostic, formation, psychologues, espaces de discussion, conférences, aménagement des locaux, relaxation.
- Difficultés :
  - à mettre en œuvre des actions (risques multifactoriels),
  - à mettre en visibilité les facteurs organisationnels.
- Enjeux
  - absentéisme,
  - accompagnement au changement, restructurations.
- Parmi les propositions : « connecter les CLACT avec l'inscription des questions de QVT dans le compte qualité ».



## Les enseignements de la prévention des RPS 2/2

- Revenir aux situations concrètes de travail : enjeux relatifs à l'expression et la participation des salariés.
- Revisiter le rôle du management.
- Interroger et renouveler le dialogue social.
- Conforter les services de santé au travail.

## Les enjeux de la QVT 1/5

- La crise du travail repose sur la tension entre une part démesurée de personnes privées d'emploi et une intensification du travail des personnes en emploi.
- Les avancées en matière de prévention des risques, notamment psycho-sociaux, confirment un enjeu de réappropriation du travail par ceux qui l'exercent.
- Nous sommes ni plus ni moins confrontés à la question de l'égalité d'accès à un travail décent.
- Travail décent : quand on se reconnaît dans la qualité des résultats du travail.

## Les enjeux de la QVT 2/5

### Accord national interprofessionnel juin 2013

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

**Capacité  
d'expression  
et d'action**

**Conditions  
d'emploi et  
de travail**

**Contenu  
du  
travail**

**Perception de la qualité de vie au travail**





# Les enjeux de la QVT 3/5

## Accord national interprofessionnel juin 2013

*La QVT désigne les dispositions, notamment organisationnelles, permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise.*

La performance devient l'affaire de tous parce qu'elle est liée au travail et à ses conditions d'exercice.

### La QVT : pour quoi faire ?

- Soutenir l'engagement
- Renforcer la cohérence des négociations
- Piloter autrement la performance





## Les enjeux de la QVT 4/5

Employabilité Développement professionnel	Partage et Création de valeur	Egalité des chances
	<b>QVT</b>	
Santé au travail	Contenu du travail	Relation de travail Climat social

## Les enjeux de la QVT 5/5

### Pour l'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle

- Viser l'égalité d'accès à une QVT pour tous.
- Identifier les causes structurelles des inégalités liées au travail et à son organisation :
  - mixité des métiers,
  - gestion des parcours,
  - conditions de travail,
  - articulation des temps.
- Analyser les situation des femmes comparée à celles des hommes.



## La démarche QVT 1/3

	Conception	Diagnostic	Expérimentation	Pérennisation
Objectifs	Partir d'un engagement stratégique	Identifier les problématiques prioritaires	Inscrire l'expérimentation dans le fonctionnement	Définir les modalités de suivi
Méthode	Conduite de projet paritaire	Analyse du travail RSC	Espaces de discussion	Capitalisation Baromètre
Livrables	Accord de méthode	Axes d'expérimentations	Identification des innovations, bilan	Accord intégré
<b>Évaluation</b>				

## La démarche QVT 2/3

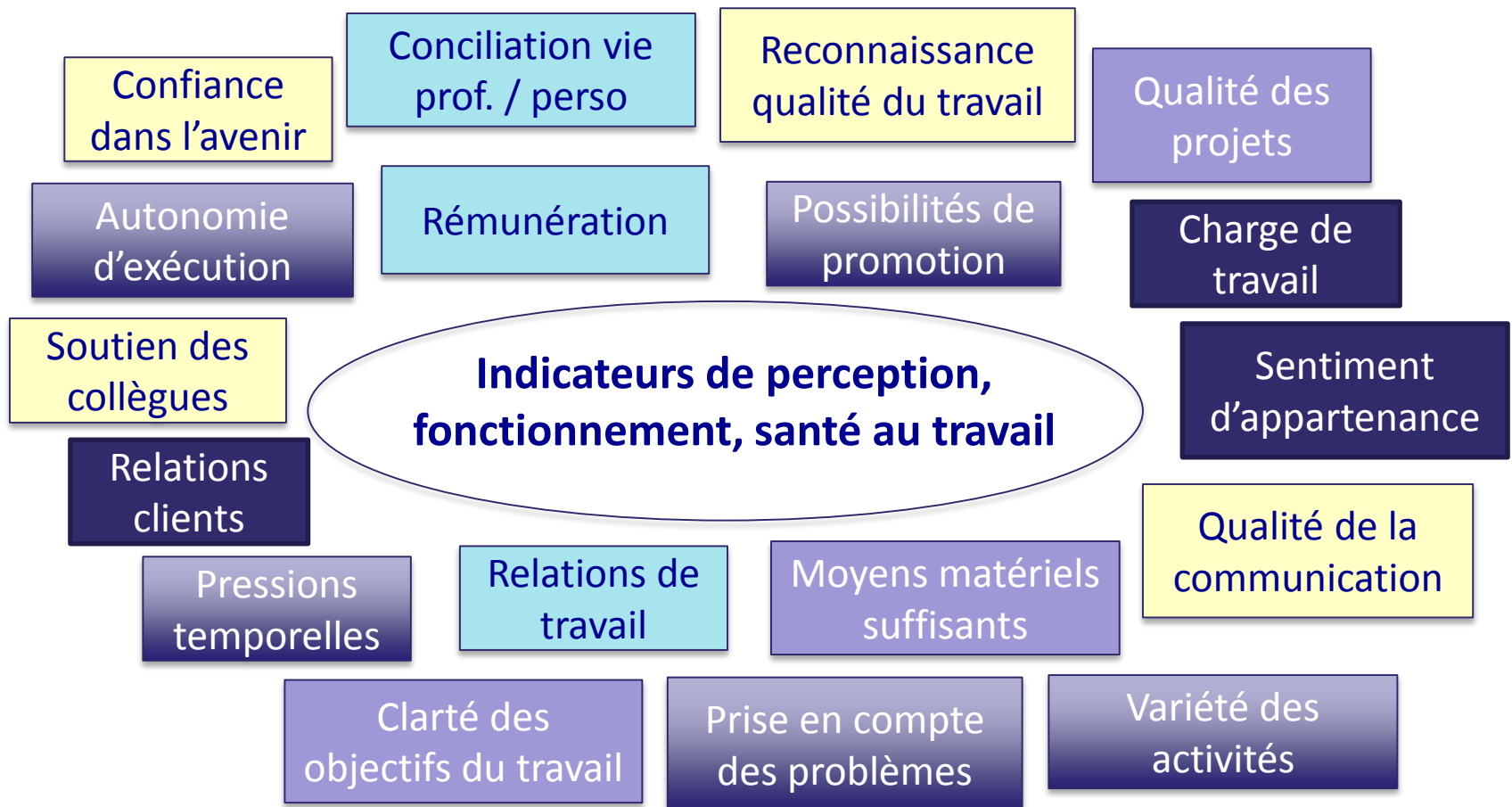
### Comment expérimenter ?

- Valider en comité paritaire le périmètre de l'expérimentation.
- Inviter managers et équipes à proposer un projet expérimental.
- Partir d'un changement technico-organisationnel prévu.
- Déterminer les modes de recueil et de traitement de l'information, privilégier l'approche participative...
- S'entendre sur les temporalités de l'expérimentation, la nature de ses résultats.
- Soumettre ces résultats aux processus de concertation et de décision.

# La démarche QVT 3/3



## Comment évaluer ?

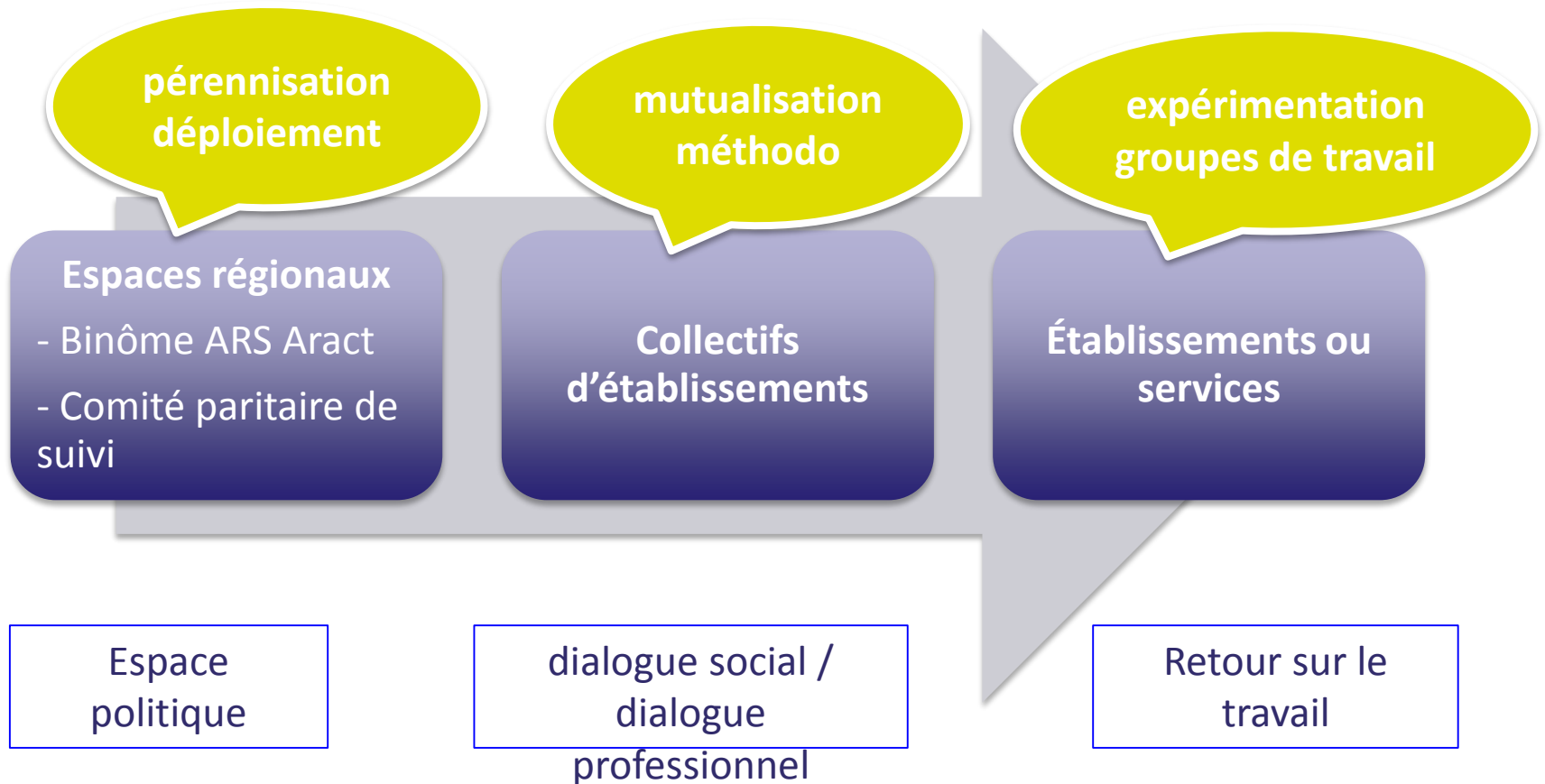




## Le dispositif HAS – Anact – DGOS, un cadre expérimental

- Actions collectives
  - Droit à l'erreur, réversibilité, évaluation embarquée...
  - Transposition avec adaptation de ce qui a marché
- Territoire : la QVT ne se joue pas seulement dans l'enceinte des étabts.
- Mode de représentation original de chaque ES : représentants direction, salariés et médecins.
- Chaque établissement engagé s'appuie sur un changement prévu, en cours ou sur une action qualité des soins dans le cadre de la certification.
- Les changements peuvent être divers. Pas de petits sujets, au contraire, mais aussi s'autoriser à entrer dans les grands : GHT...

## 3 espaces d'observation







## Premiers retours 1/3

*« La QVT j'ai appris ce que c'était au cluster, ça m'a fait doucement rigoler, je comprenais au départ que c'était essayer de se sentir mieux au travail puis en fait j'ai compris que c'était « essayer de faire le bon geste au bon moment » donc de passer par notre façon de travailler » (Chirurgienne)*

### De nouveaux espaces régionaux

- Comités paritaires de suivi à géométrie variable, espaces de concertation et de partage de connaissances
- Un rôle en devenir des ARS
- Une représentation inhabituelle : collectifs d'établissements volontaires, trinômes d'établissements
- L'évaluation a posteriori : outil de pérennisation

## Premiers retours 2/3

### Collectifs d'établissements

- Directeurs satisfaits de se rencontrer sur des sujets communs malgré les différents statuts de leurs établissements
- Participation assidue des trinômes
- Conditions de travail de toutes les catégories de professionnels
- Capitalisation méthodologique,
  - passer par le détail de l'activité
  - propager les espaces de discussions
- Intérêt pour des outils simples : ex, safari photo « *dans le safari photo, les infirmières et les aides-soignantes ne parlaient en fait que du temps perdu à ne pas s'occuper patient* » (cadre de santé chirurgie ambulatoire)



## Premiers retours 3/3

### Etablissements ou services

- Relation stratégique ES ARS
- Antériorité actions PRPS, facteur facilitant
- Gains perçus sur des actions concrètes :
  - sollicitation des brancardiers, préparation des charriots de médicaments, périmètre du poste d'agent d'accueil...
  - mais aussi interactions professionnels d'établissements et libéraux, travail réel et périmètre d'intervention des cadres de proximité
- Difficultés de coordination trinômes groupes de travail internes
- Hiatus entre le sujet CDT médecins de plus en plus abordé et leur participation aux groupes de travail
- Risque d'essoufflement en continuant sans l'Aract



## A suivre...

- La QVT pour les professions libérales
- L'implication des usagers et des associations de patients
- Innovation sociale : articulation participation / négociation / processus de décision
- Les questions de santé publique / santé au travail à l'hôpital



## Pour en savoir plus...

P. Levet, « Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail, équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'Anact », Négociations 2013/1, n° 19, De Boeck.

V. Ghadi, O. Liaroutzos, « Qualité de vie au travail dans les établissements de santé : le pari de la certification », Risques et Qualité, 2015 VOLUME XII - N° 4.

V. Ghadi, O. Liaroutzos, « De quels espaces de discussion les établissements de santé ont besoin ? », La revue des conditions de travail, n° 4.

Publications projet HAS – Anact : <http://www.has-sante.fr> : outils, guides et méthodes / Qualité de vie au travail.