

# Prévention des risques psychosociaux et Qualité de vie dans la FPH

Par Dominique HOUEL, Juriste  
Et Cyrille LE JAMTEL , Psychologue  
Consultants Prévention RPS/QVT



# Enjeux et cadre juridique des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail

---

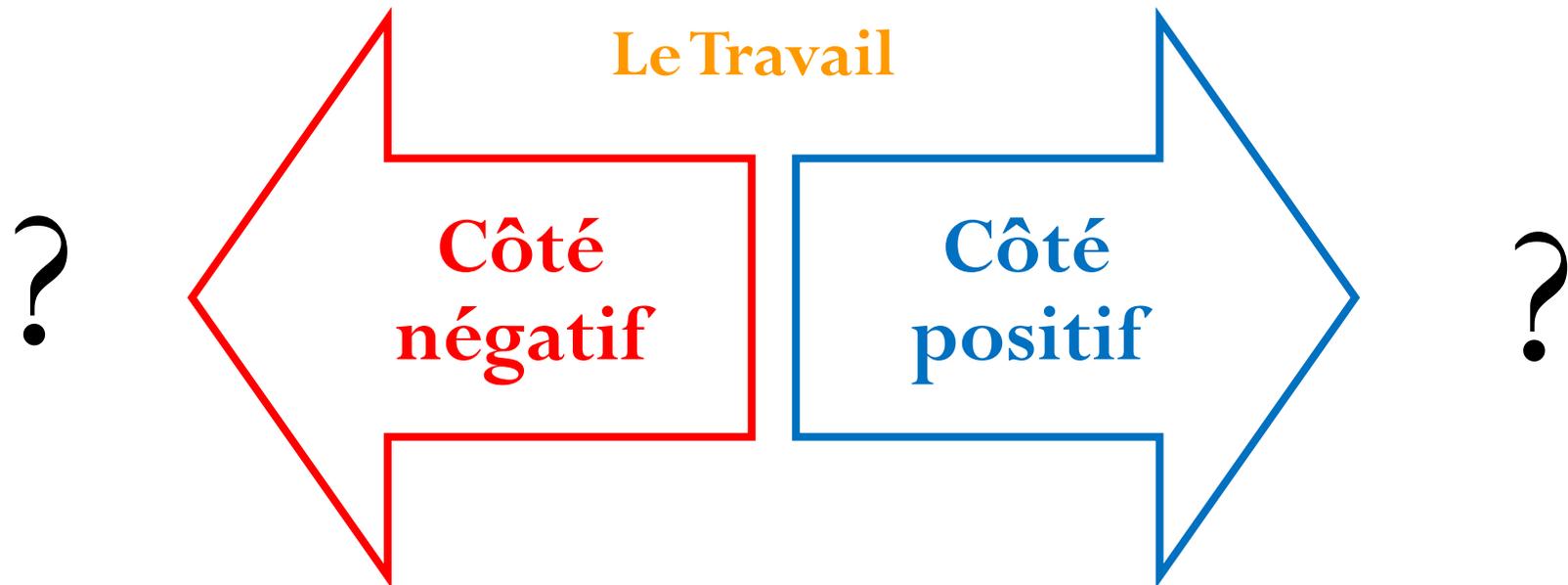
Dominique HOUEL, Juriste

Cyrille LE JAMTEL, Psychologue

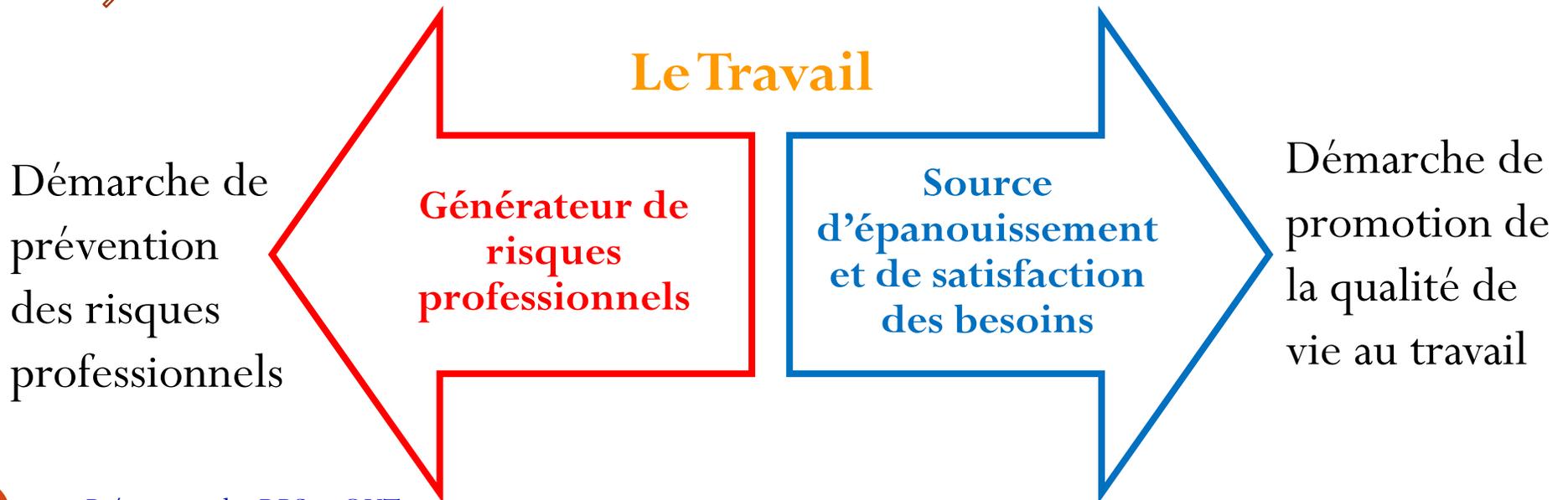
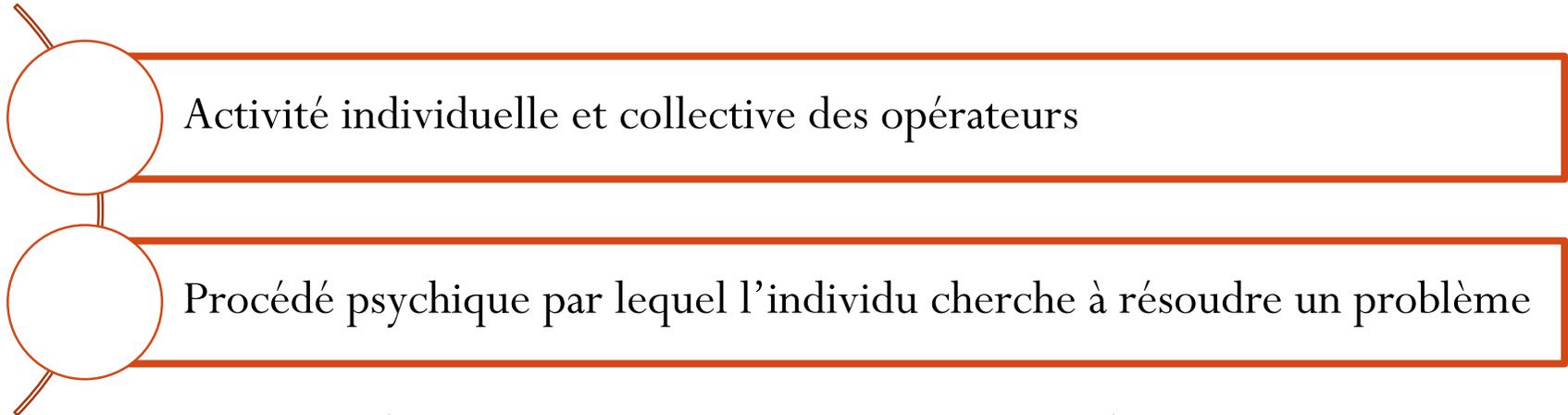
Consultants QVT



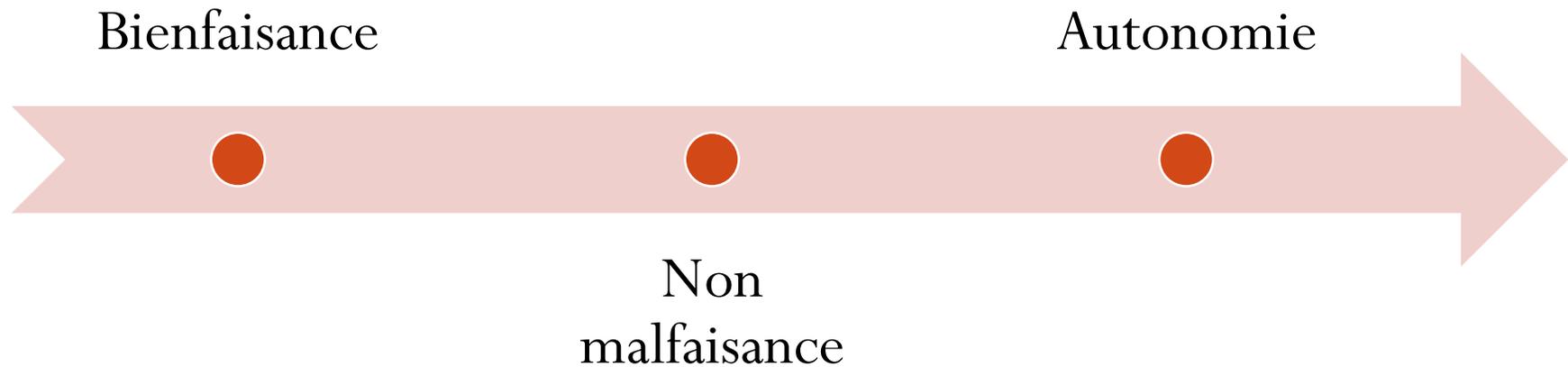
# Les 2 versants du travail



# Rapport de l'homme au travail



# L'évolution de l'approche



Prévention des risques professionnels



Promotion de la Qualité de vie au travail

Qualité de Vie au Travail et Qualité des Soins  
sont étroitement liées.

On parle alors de l'effet du :

---

\_ E \_ C \_ \_

V \_ \_ \_ U \_ \_ \_

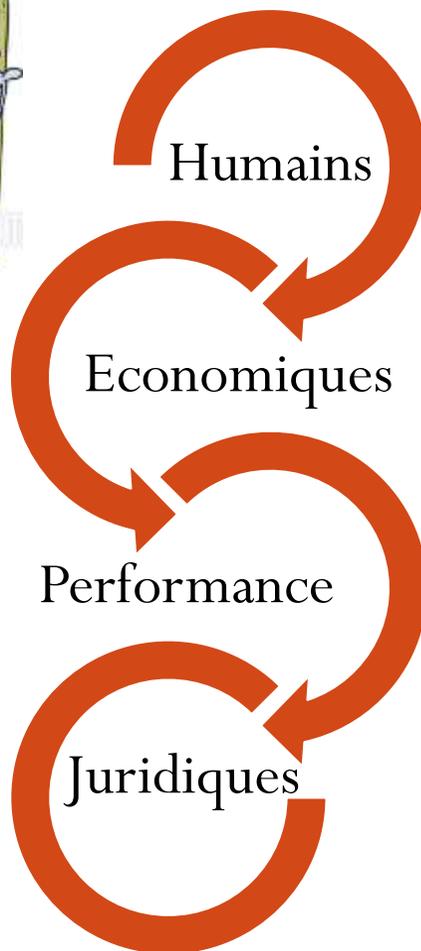
Qualité de Vie au Travail et Qualité des Soins  
sont étroitement liées.

On parle alors de l'effet du :

---

## CERCLE VERTUEUX

# Enjeux de la prévention



# Enjeux de la QVT

## Un moyen de réinterroger l'organisation

Soutenir la qualité de l'engagement dans le travail et l'établissement

Rendre chacun acteur (institution, agents, représentants) dans une dynamique positive

Renforcer la cohérence des négociations

Fédérer les énergies  
Assurer un meilleur suivi des progrès

Piloter autrement la performance

Qualité et sécurité des soins  
Organisation « agile »  
Métiers (parcours, mobilité, ...)

# QVT et certification

## Critère 3d QVT et CQ

*Manuel de certification HASV2014  
Guide QVT pour experts-visiteurs, Sept 2014  
Renseigner le compte qualité sur la QVT, Juil 2014*

- **Cette démarche collective renforce l'attractivité, le sentiment d'appartenance et la motivation.**
- **Objectif :** Concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les professionnels et la performance globale des établissements de santé

Le **Compte Qualité (CQ)** recense les démarches qui contribuent à mieux :

- Accompagner l'encadrement pour promouvoir la QVT
- Favoriser et soutenir l'expression des professionnels
- Soutenir l'engagement des professionnels au quotidien dans le travail
- Concilier la vie privée et la vie professionnelle

### E1 | Prévoir

La qualité de vie au travail fait partie des orientations stratégiques de l'établissement.  
Un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail est défini.

### E2 | Mettre en œuvre

Des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail sont mises en œuvre.

### E3 | Évaluer et améliorer

Les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail sont évaluées.

La satisfaction des personnels est évaluée.



# Obligation de l'employeur / risques pro.

Obligation de santé et de sécurité

Effectivité par l'action

(prévention des RP et la pénibilité, information et formation, mise en place d'une organisation et de moyens adaptés)

Responsabilité

indemnitaire et éventuellement pénale

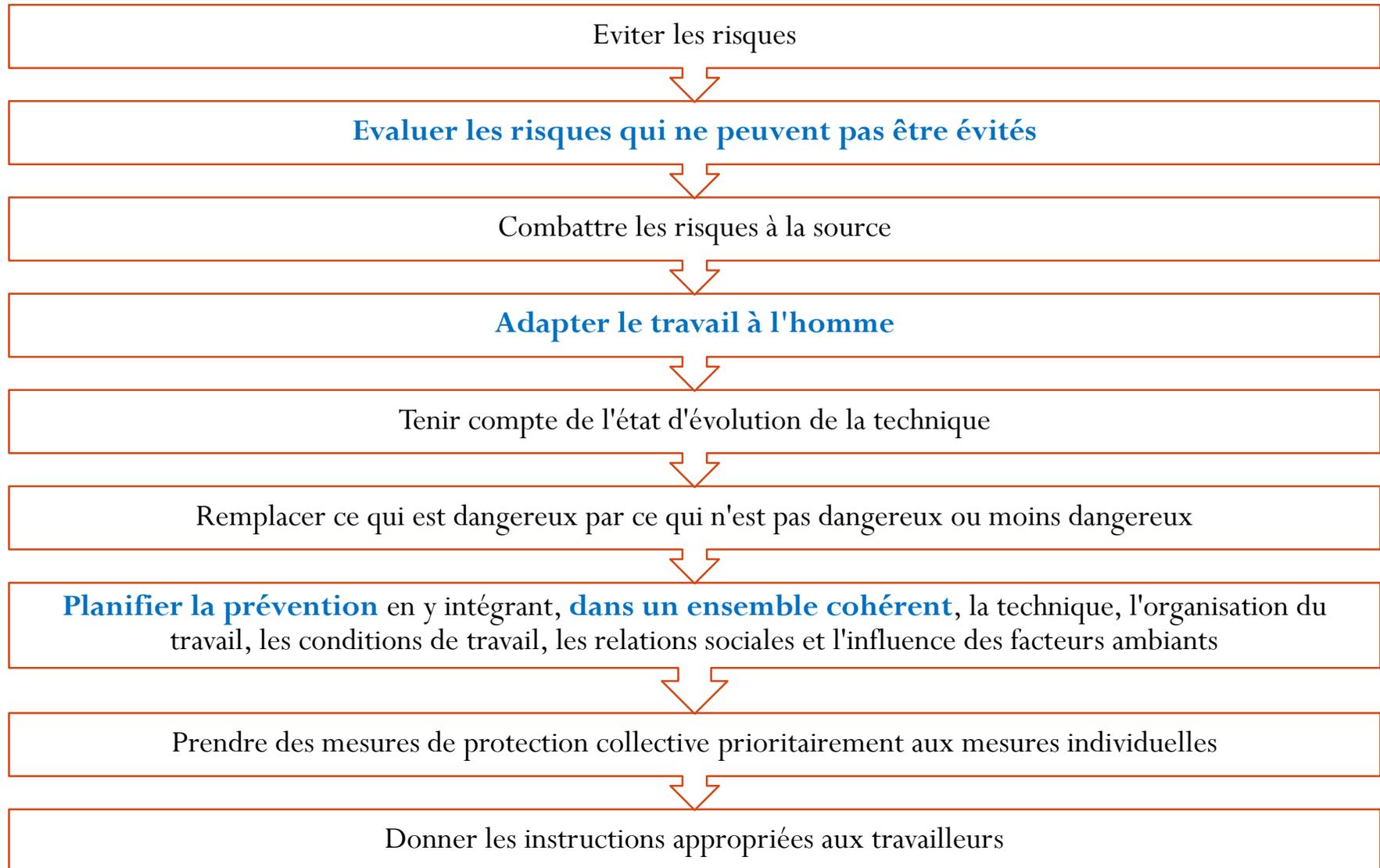
- Obligation de sécurité de résultat (C. trav., art. L4121-1)  
« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs »

# Cadre juridique / RPS et QVT

- Circulaire DGOS/RH3 n°2011-491 du 23 décembre 2011 relative au rappel des obligations en matière d'évaluation des risques professionnels dans la Fonction Publique Hospitalière
- Accord du 20 novembre 2009 en faveur de la santé et la sécurité au travail applicable aux 3 Fonctions Publiques et à tous les agents (titulaires ou contractuels)
- Accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans les 3 FP
- Circulaire du 1<sup>er</sup> Ministre n°5705/SG du 20 mars 2014 relative à la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des RPS dans les 3 FP
- Instruction DGOS/RH3/DGCS/4B/2014/321 du 20 novembre 2014 relative à la mise en œuvre dans la FPH de l'accord cadre du 22 octobre 2013
- Rapport IGAS de décembre 2016 sur les risques psychosociaux des personnels médicaux
- Décembre 2016 - Ministère de la Santé : Stratégie nationale pour l'amélioration de la qualité de vie au travail au bénéfice de tous les professionnels de santé et médico-sociaux : « Prendre soin de ceux qui nous soignent »

# Hiérarchisation des principes de prévention

*Art. L4121-2 CT*



# Concepts RPS / QVT

---

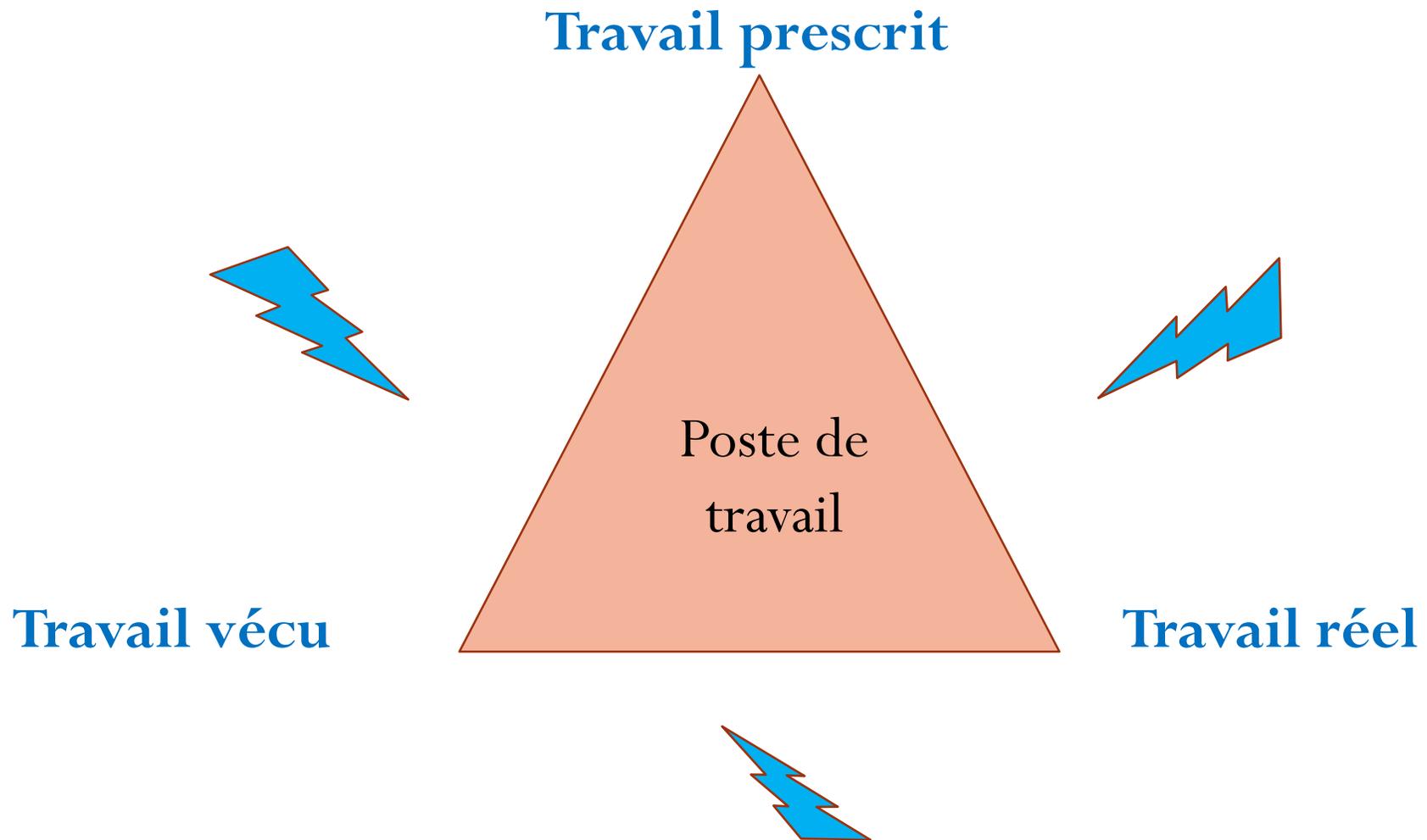
Cyrille LE JAMTEL, Psychologue

Dominique HOUEL, Juriste

Consultants QVT



# Ecarts au travail



# Les risques psychosociaux au travail

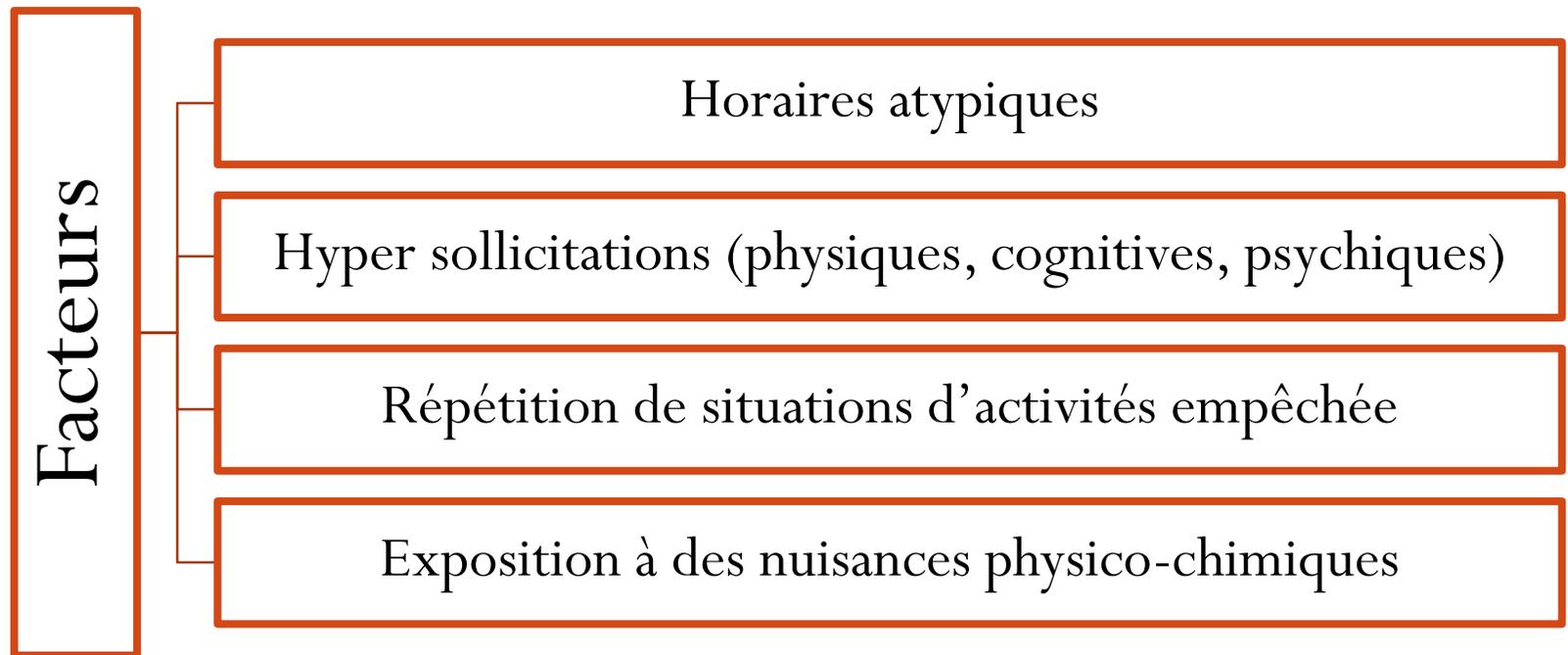
## *un risque professionnel*

- Des « risques pour la santé mentale, physique ou sociale
- engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels
- susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »

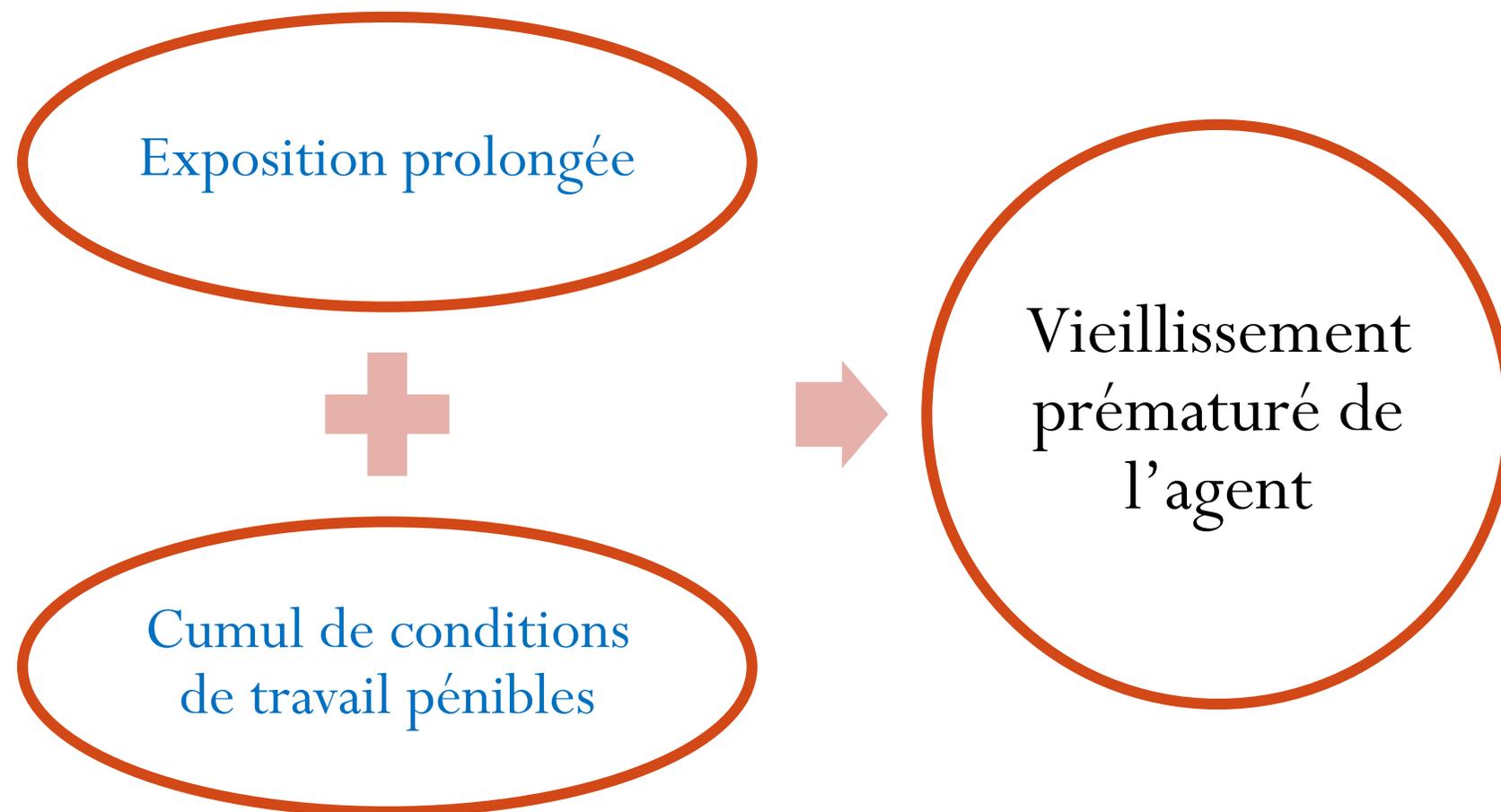
*Rapport du Collège d'expertise des RPS dit Gollac du 11 avril 2011*

# Usure professionnelle

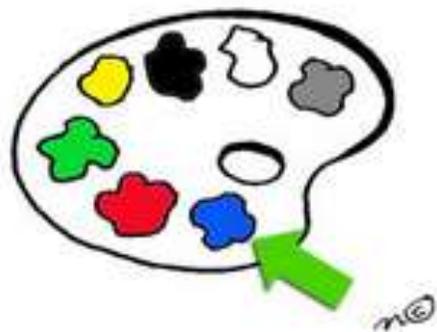
Processus d'altération de la santé lié au travail qui dépend du cumul et/ou de combinaisons d'expositions de la personne à des contraintes du travail qui peuvent être de natures diverses



# Usure professionnelle



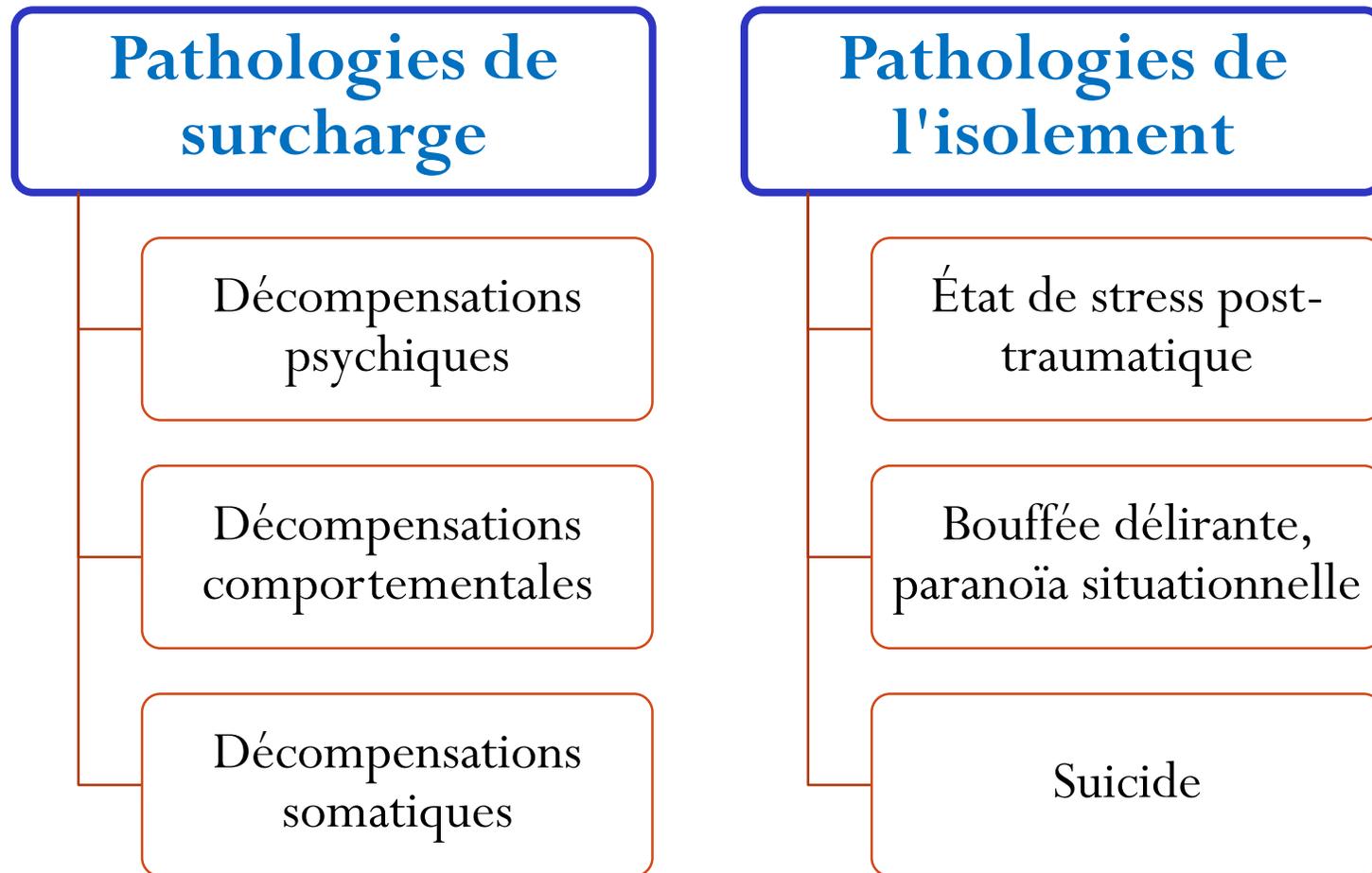
# De quoi s'agit-il ?



p



# Troubles psychosociaux ou manifestations des risques psychosociaux

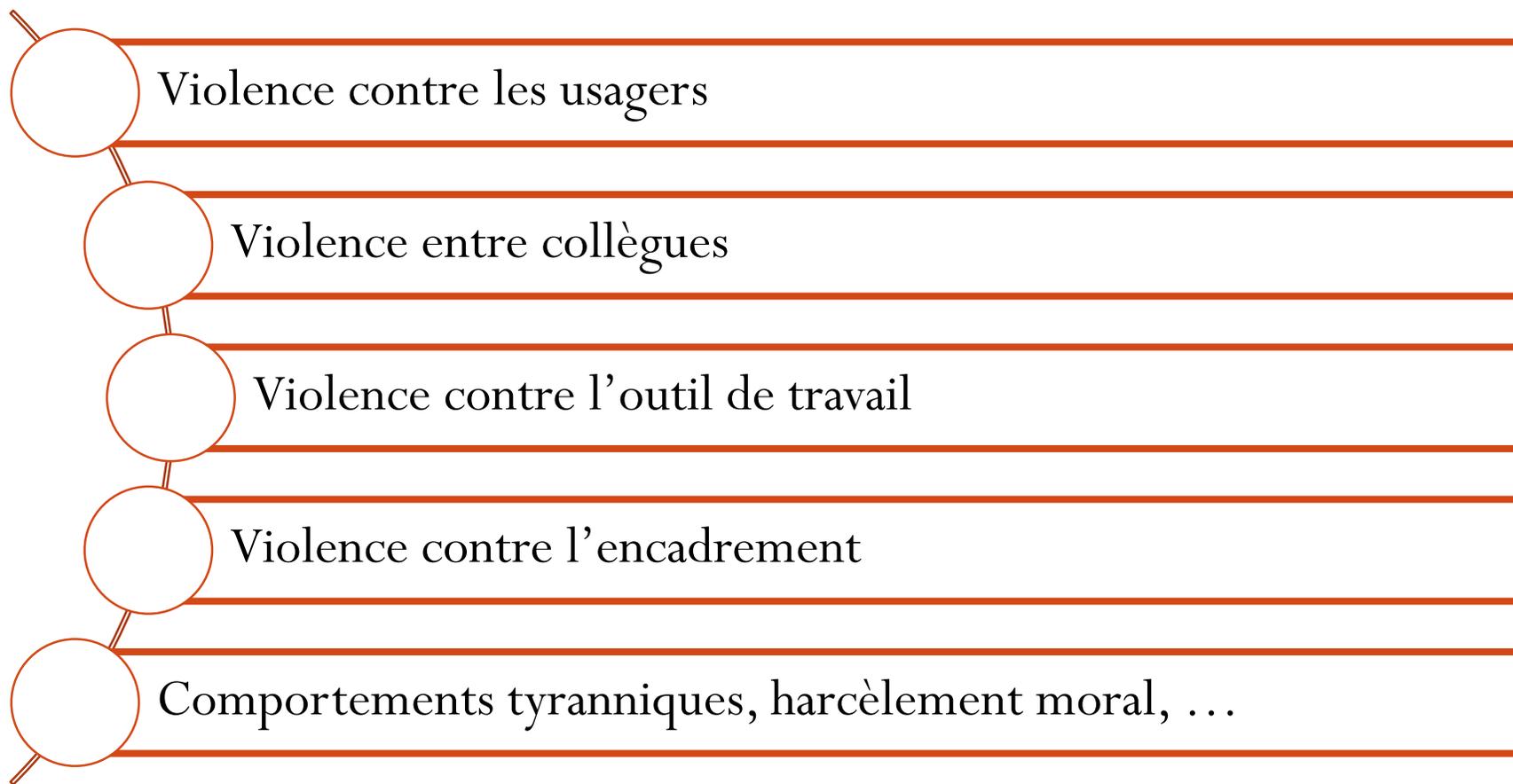


Source : La prévention des RPS et prise en charge des situations de souffrance au travail par Marie PEZE, Site [www.suffrance-et-travail.com](http://www.suffrance-et-travail.com)

# Décompensations psychiques

- Stress
- Troubles cognitifs (mémoire, logique, concentration)
- État de stress post-traumatique
- Bouffée délirante, paranoïa situationnelle
- Syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out
- Effondrement anxio-dépressif
- Suicide

# Décompensations comportementales

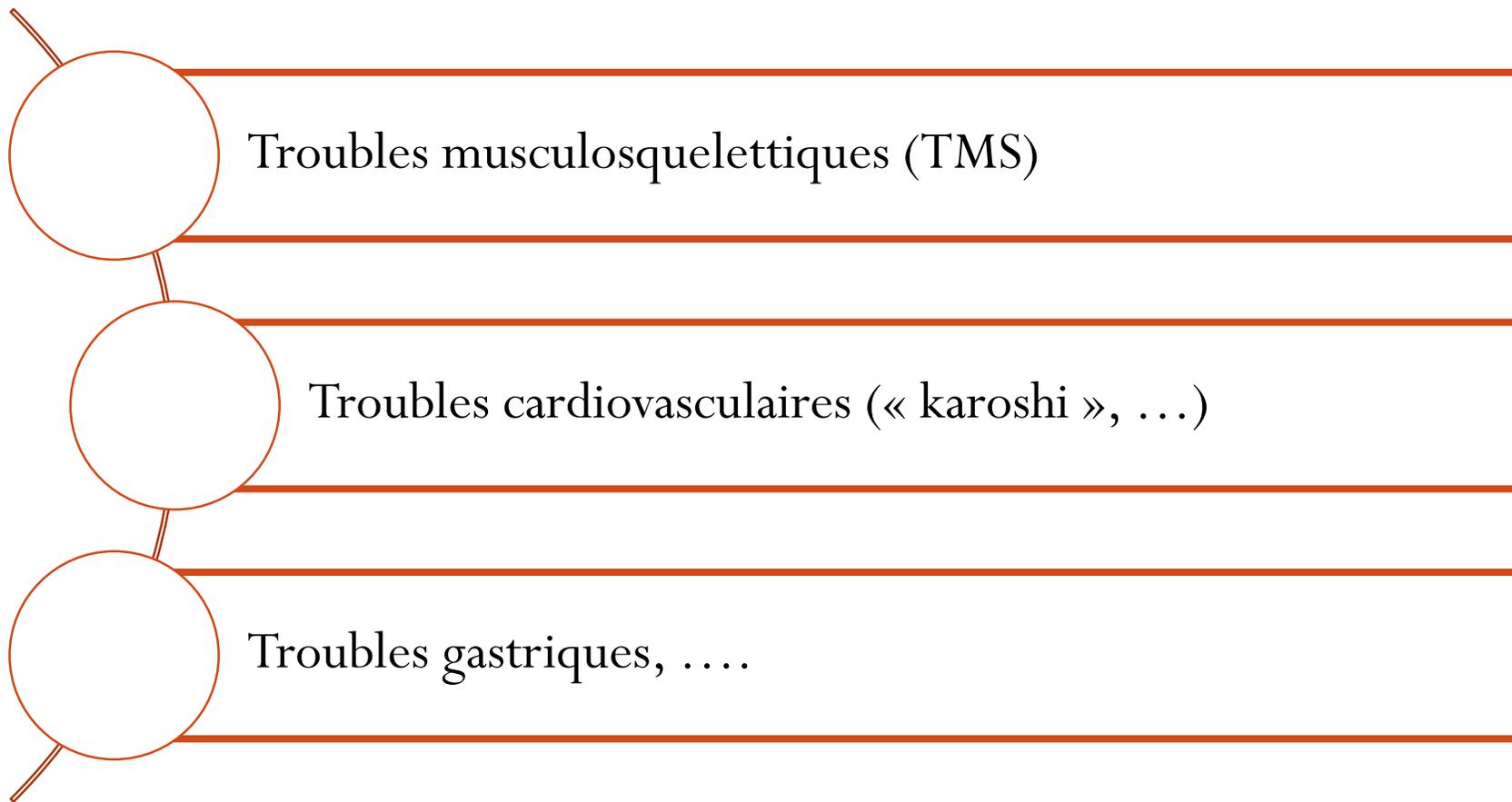


# Le harcèlement moral

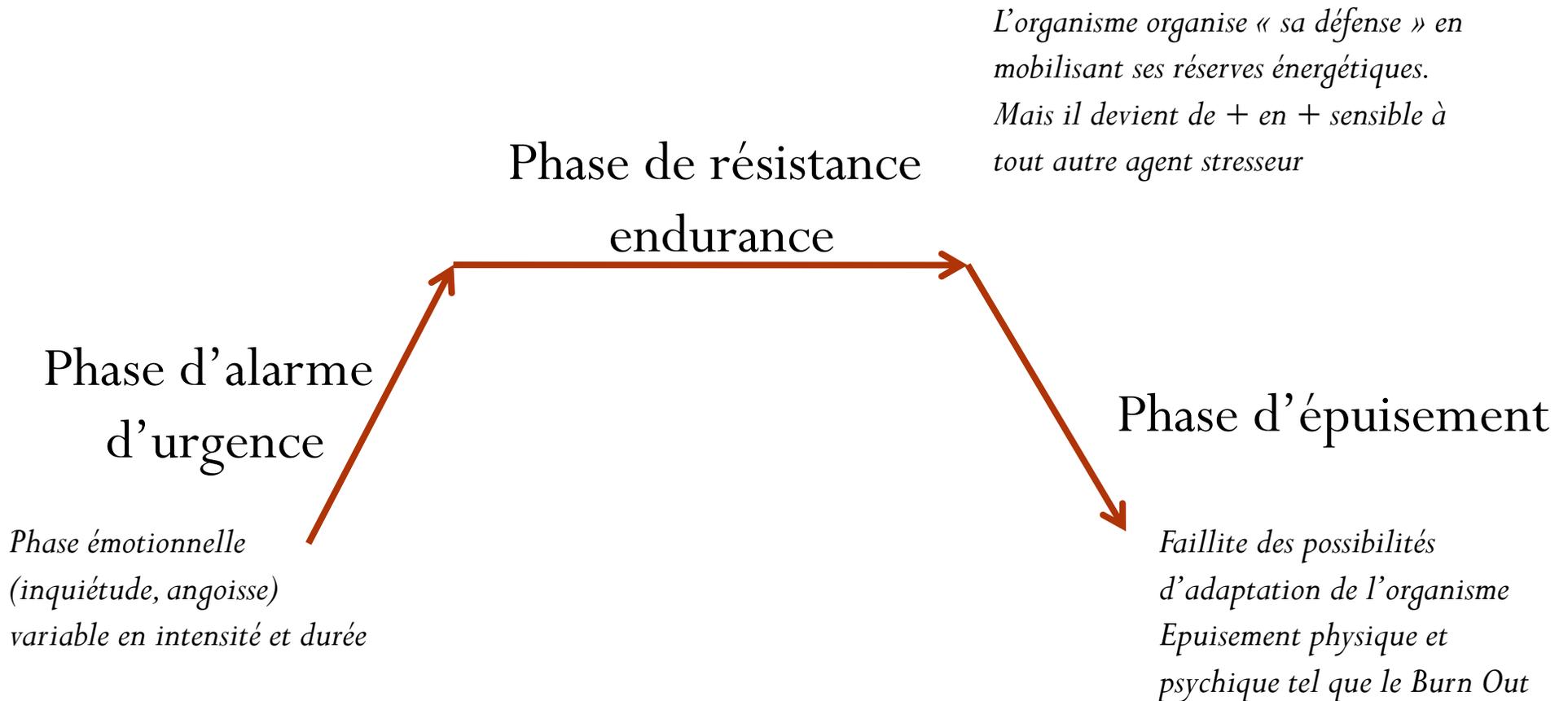
Éléments constitutifs :

- Agissements répétés
  - Un seul fait fautif ne suffit pas ( $\neq$  violence)
  - La répétition peut être sur une période brève ou plus longue
- Qui ont pour objet ou pour effet
  - Pour objet : harcèlement intentionnel
  - Pour effet : harcèlement non intentionnel – attention à la légèreté blâmable
- Dégradation des conditions de travail
  - Succession de mesures individuelles consistant souvent en une violation des obligations statutaires ou légales, objectifs intensifs ou disproportionnés, manque de moyens, contrôles intrusifs, mesures excessives, mesures humiliantes, ...
- Susceptibles de porter atteinte à ses droits, ou à sa dignité, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel
  - Critères alternatifs des conséquences

# Décompensations somatiques

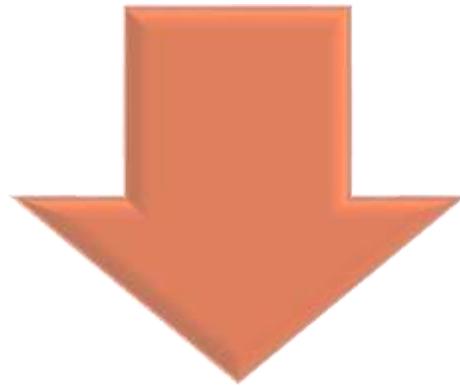


# Les 3 stades de réaction de stress



# Stress au travail

**Un déséquilibre,  
un écart entre :**



2- Perception de ses  
propres ressources  
pour faire face



1- Perception qu'une  
personne a des  
contraintes que lui  
impose son  
environnement  
professionnel



# Épuisement professionnel – burn-out

- Une évolution progressive
- Fruit d'un stress chronique
- Une triade caractéristique (à l'état caractérisé)



- Professions de la relation d'aide, particulièrement (« maladie de l'idéalité »)

# En repérer les 1<sup>er</sup> signes !

## Troubles cognitifs

(attention, concentration, mémoire, manque de mots, lapsus)

**Diminution rentabilité... et auto-accélération, augmentation de l'implication, « présentisme » pour tenter de retrouver efficacité et satisfaction antérieures**

**Fatigabilité**

**Déni** du surmenage et de la surcharge de travail

# Puis, apparition d'autres symptômes

Troubles du  
sommeil

Fatigue  
résistante

Irritabilité,  
accès de  
colère

Instabilité  
émotionnelle

Perte de  
plaisir au  
travail

Migraines,  
douleurs,  
tensions  
musculaires

Troubles du  
comportements  
alimentaires

Troubles  
digestifs



Infections  
virales à  
répétitions

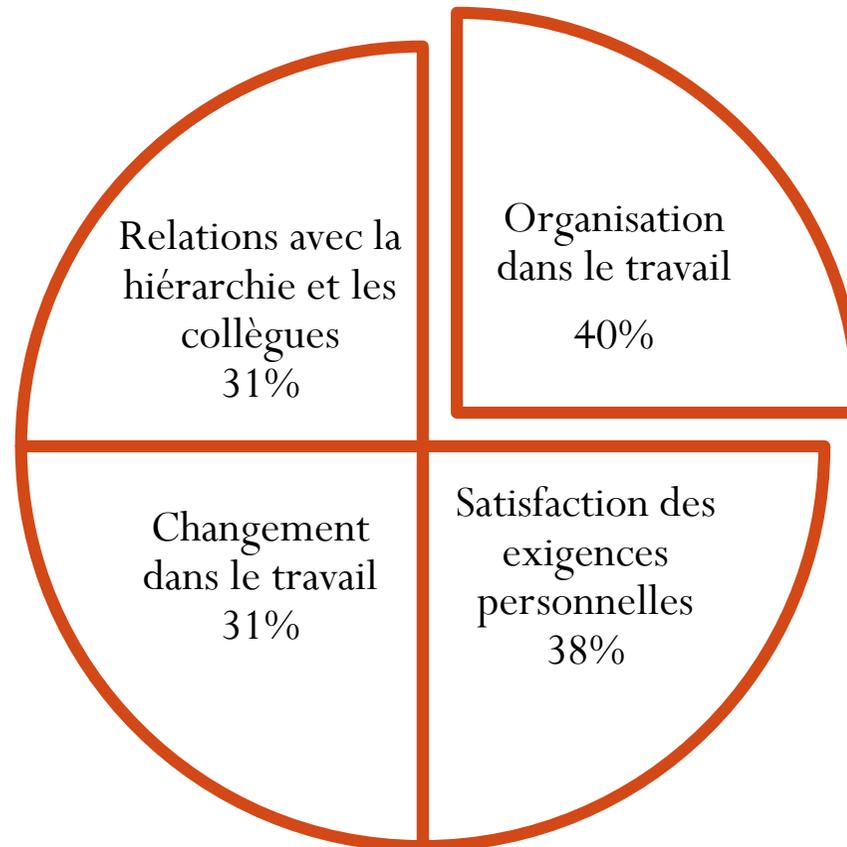
Recours  
addictifs

# Etat constitué de burn-out

- Assèchement affectif et émotionnel
- Deshumanisation de la relation, cynisme
- Démotivation, vécu d'échec, d'impuissance, d'inutilité
- Vécu de perte de maîtrise, de vieillissement, d'être dépassé
- Vécu d'usure, de répétition « sans fin »
- Prises de risques, négligences, perte de rigueur
- Rigidité / changement, repli sur soi, ...

# Principales causes de mal-être au travail

(étude Samotrace, INVs - 2009)



# Ils sont 6 facteurs de RPS

TOTNISEIAFNICNI



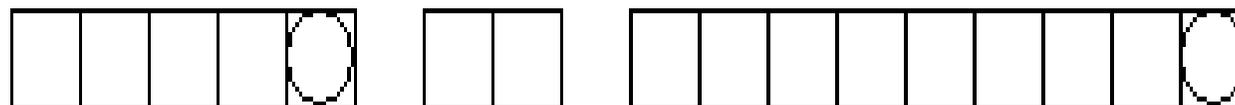
REHGAC ÉTENELLONOMI



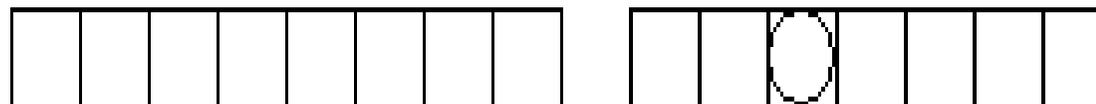
NOFLITC DE RUASEVL



REGMA DE MORNEUAVE



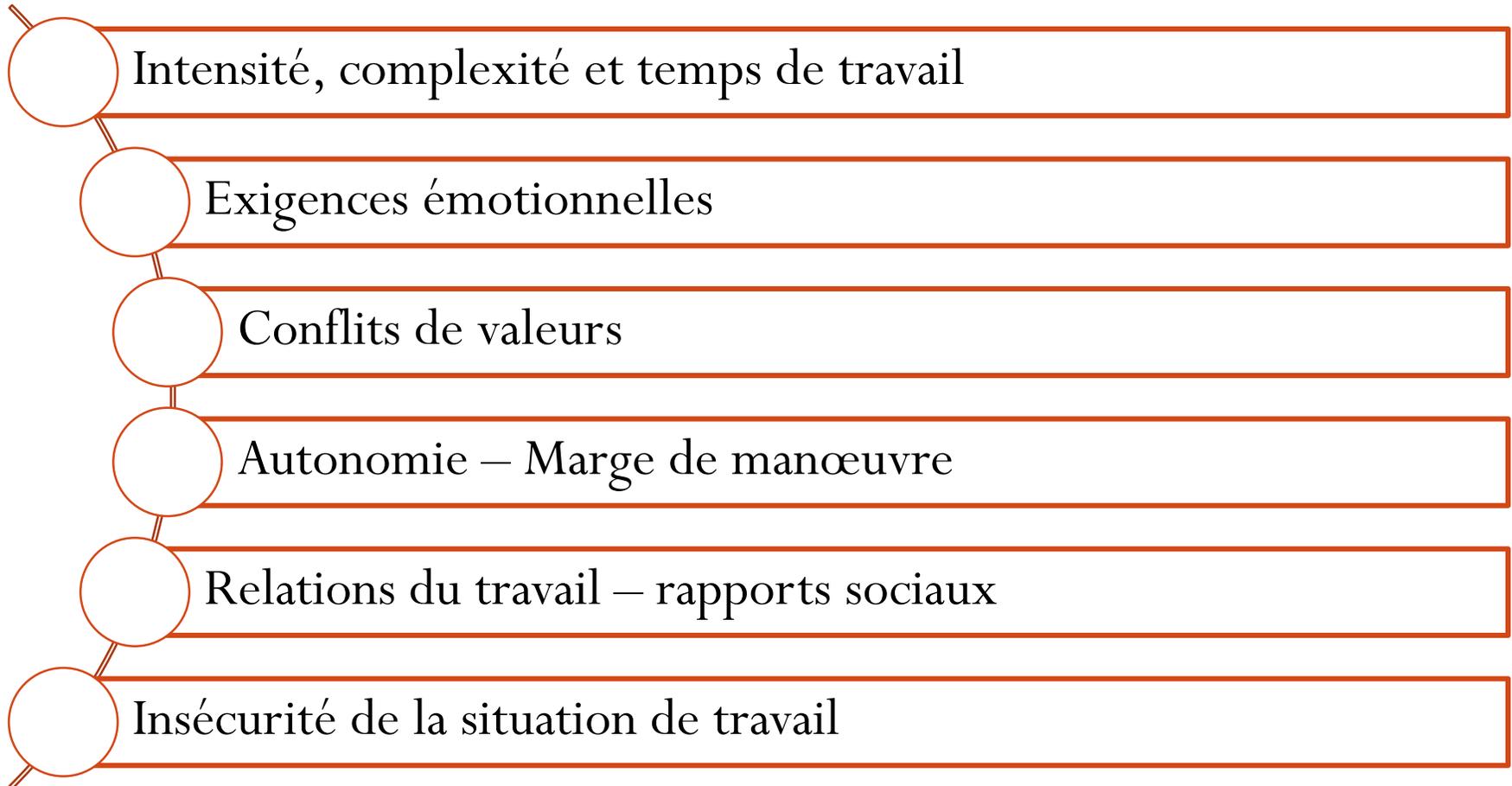
TORPARPS AXSOUCI



NISÉCIRTUÉ COISELA



# Les facteurs de RPS



*Source : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser » - Rapport du 11 avril 2011 du Collège d'expertise sur le suivi statistiques des RPS au travail*

# Que suis-je ?

- Dans un bateau, mon 1<sup>er</sup> est au fond
- On fait de beaux rêves dans mon 2<sup>ème</sup>
- Les anglais boivent mon 3<sup>ème</sup> le matin et dans la journée
- Il faut être mon 4<sup>ème</sup> pour former une paire
- PIAF voyait ma 5<sup>ème</sup> en rose
- Les maisons de mon 6<sup>ème</sup> attirent de plus en plus de touristes
- Mon 7<sup>ème</sup> est un rongeur souvent peu apprécié
- Mon 8<sup>ème</sup> est le verbe aller conjugué au présent
- Mon 9<sup>ème</sup> est un bulbe, sous forme de tresse ou gousse, utilisé en condiment
- Mon tout est un sentiment de bien-être au travail

# La qualité de vie au travail

- « Sentiment de bien-être au travail
- perçu collectivement et individuellement
- qui englobe
  - l'ambiance,
  - la culture de l'entreprise,
  - l'intérêt du travail,
  - les conditions de travail,
  - le sentiment d'implication,
  - le degré d'autonomie et de responsabilisation,
  - l'égalité,
  - un droit à l'erreur accordé à chacun,
  - une reconnaissance et une valorisation du travail effectué »

*Selon l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*

# Quel déterminant de la QVT ?

- Lorsqu'il est "particulier", mon premier fait figure d'exception
  - Précédé de "ne", mon deuxième exprime la négation
  - Avec mon troisième, on met Paris en bouteille...
  - On enveloppe les oreillers avec mon quatrième
  - Mon cinquième est souvent la plus forte carte
  - Mon sixième est féminin ou masculin
  - Mon septième est la valeur des choses qu'on achète
  - Mon huitième est une conjonction exprimant la réserve
  - Mon neuvième est une conjonction qui relie
  - Mon dixième marque l'étonnement
  - Mon onzième est une lettre qui qualifie un jour fatidique
  - Mon douzième est un préfixe signifiant : "faire à nouveau«
- Mon tout est un déterminant de la Qualité de vie au travail

# Quel déterminant de la QVT ?



**k** ' !

il,  
elle,  
??

**10**

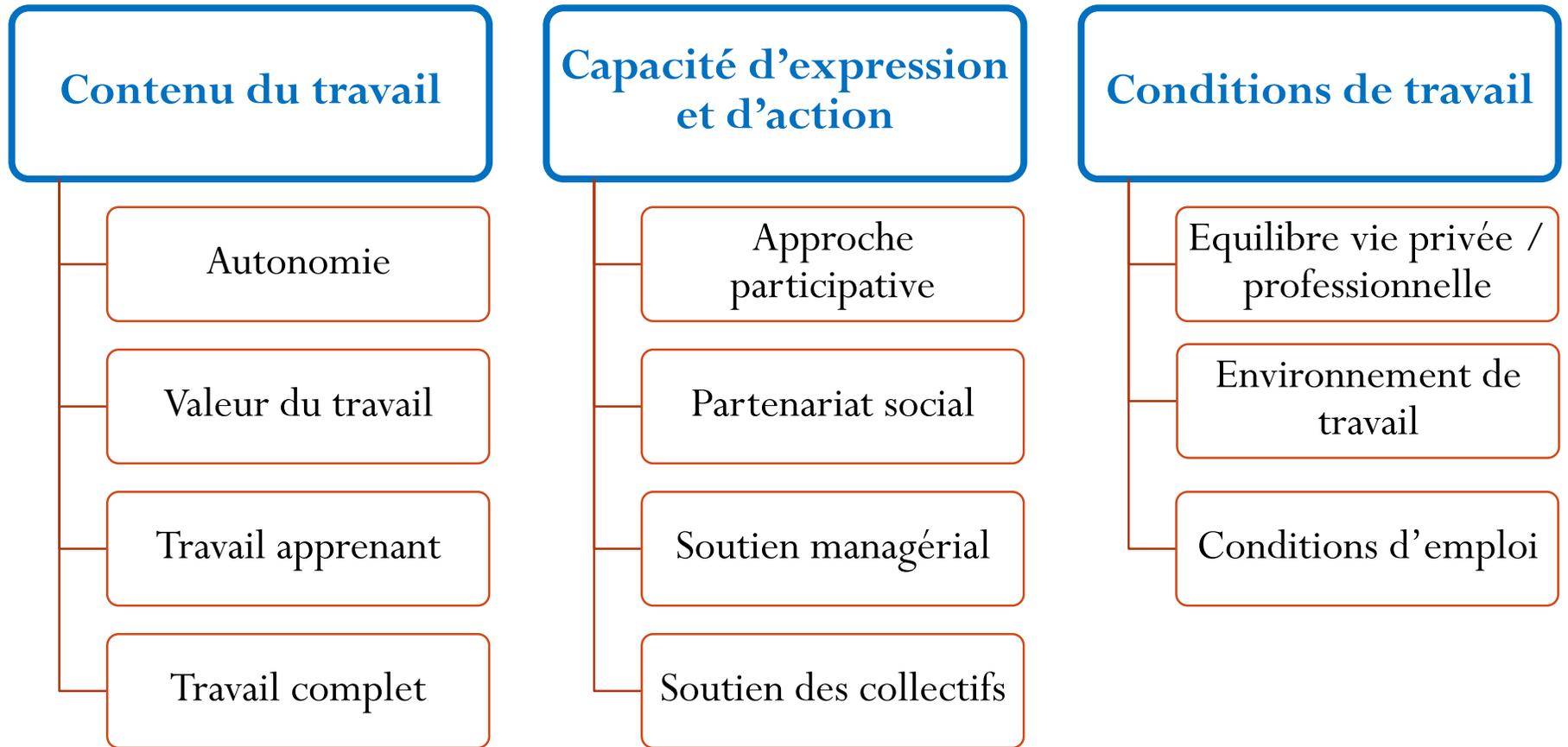


il,  
elle,  
??

**2 t** ' !



# Les déterminants de la QVT



# Principes et étapes de la démarche QVT

---

Cyrille LE JAMTEL, Psychologue  
Dominique HOUEL, Juriste  
Consultants QVT



# Démarche QVT en 4 étapes

OBJECTIFS  
METHODES  
LIVRABLES

Concevoir la démarche	Poser le diagnostic	Expérimenter	Pérenniser
Positionner le sujet au niveau stratégique Définir le cadre et le processus	Partager le diagnostic Identifier les problématiques QVT prioritaires	Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'établissement	Définir les modalités de suivi Appropriation des innovations
Conduite de projet paritaire Analyse des enjeux	Analyse du travail : Enquête Rapport situation comparée Observation du travail	Espace de discussion Outiller les acteurs et les projets Formation / action	Analyse, capitalisation Baromètre QVT
Accord de méthode Cadre de la démarche	Axes d'expérimentations	Bilan des actions Identification innovations	Accord intégré

EVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE

Retrouvez 2 principes d'une démarche  
QVT commençant par la lettre P

---

P \_ \_ \_ I \_ \_ \_ T \_ V \_

P \_ \_ G \_ \_ S \_ \_ \_

Retrouvez 2 principes d'une démarche  
QVT commençant par la lettre P

---

PARTICIPATIVE

PROGRESSIVE

# 4 autres principes QVT

## Subsidiarité

- Pouvoir de décision au plus proche de ceux concernés par une action
- Responsabilité partagée et confiance

## Droit à l'erreur

- Modalités opératoires de la QVT : la prise d'initiative, l'autonomie et l'expérimentation
- Organisation apprenante en adaptation permanente à l'environnement

## Décloisonnement

- Respect du travail de chacun et compatibilité des différentes activités
- Confrontation des points de vue et intelligence collective

## Pluri professionnalité

- Mobilisation des ressources de différents corps de métiers
- Temps d'échanges pluri professionnels et cohésion médical/paramédical

# Les acteurs de l'organisation du travail

## L'employeur

- Garant de la préservation de la santé et de la sécurité au travail des agents
- Etablissement d'un règlement intérieur
- Evaluation des risques professionnels
- Définition d'un plan d'actions
- Mise en œuvre des mesures préventives et correctives

## Les agents

- Formation à la sécurité du travail, générale ou spécifiques
- Suivi médical
- Expression directe et collective sur les conditions de travail
- Droit d'alerte et droit de retrait
- Rôle clé des personnels d'encadrement

## Le service de santé au travail

- Analyse des situations et des postes de travail selon une approche pluridisciplinaire (médicale, techniques, organisationnelle)
- Conseils à l'employeur et aux agents
- Suivi médical de l'état de santé et contrôle de l'aptitude des agents à leur poste

## Les instances représentatives du personnel (CHSCT/DP)

- Suivi de l'application des règles relatives à la santé et la sécurité des agents
- Analyse des risques professionnels et des conditions de travail
- Information et conseil aux agents
- Droit d'alerte
- Dialogue et formulation des propositions

# Démarche participative à 3 niveaux

## Politique (central)

Pilotage politique  
Concertation et négociation

Conception de l'accord  
Définition du champ  
Suivi des expérimentations

Direction et RP (DP, CE,  
CHSCT, Codir, ...)

## Transversal (experts)

Expertise technique

Conception des indicateurs  
Enquêtes  
Analyses

Chef de projet QVT +  
Groupe d'experts des  
différentes unités (cadres,  
administratifs, soignants, ...)

## Local (terrain)

Evaluation (des analyses)  
Définitions de priorités  
d'action

Expérimentation terrain

Pôle ou service X, groupe  
métier, référent métier ou  
référent travail

# Les indicateurs en vue du diagnostic

Un diagnostic quantitatif et qualitatif

Des données objectives et subjectives

Une évaluation par les acteurs davantage qu'une mesure

## Les indicateurs de fonctionnement

(fonctionnement des instances, absentéisme, turn-over, relations sociales, pilotage d'activité, ...)

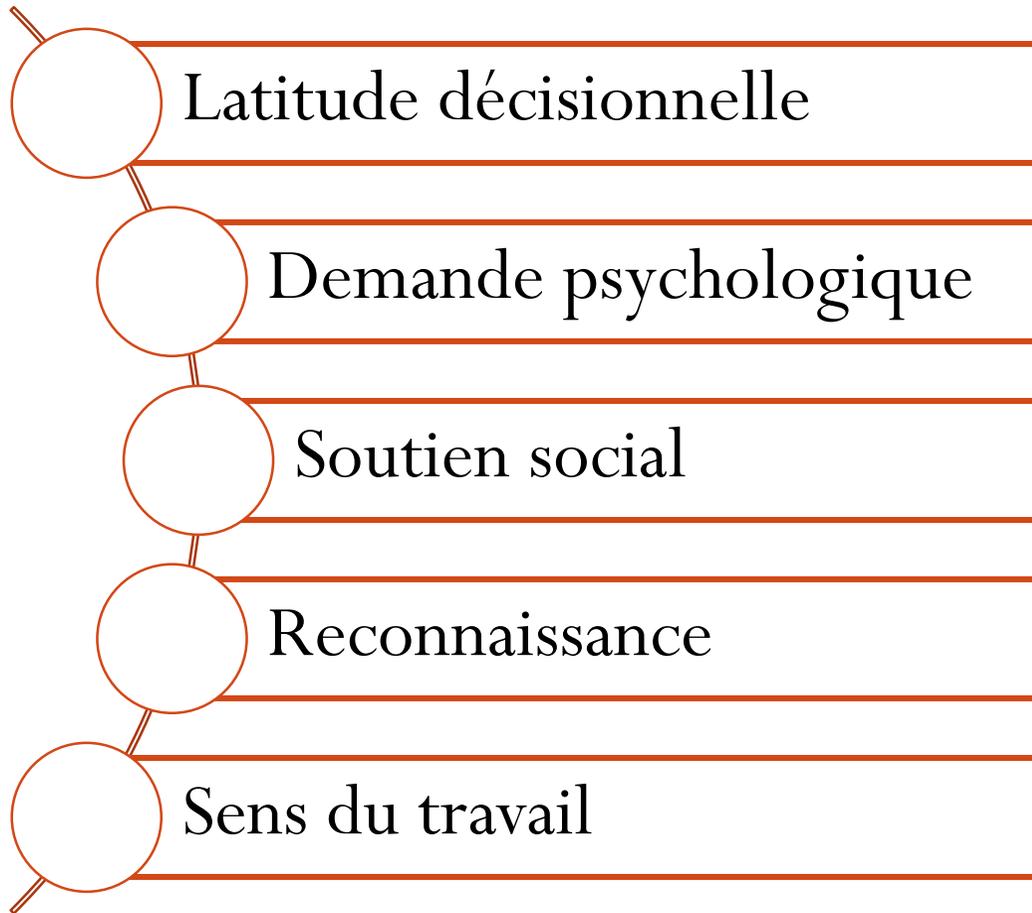
## Les indicateurs de santé au travail

(AT-MP, situations dégradées, activité du SST, ...)

## Les indicateurs de perception (vécu) des agents

(questionnaires Karasasek, Siegrist, Clarté, ...)

# Indicateurs de perception



## Questionnaire Karasek

**Job strain** : situation de travail tendu caractérisée par une faible latitude décisionnelle et une forte demande psychologique

**Iso-strain** : quand le travail tendu s'accompagne d'un soutien social faible

## Questionnaire Siegrist

**Echelle de reconnaissance** selon le modèle du déséquilibre efforts/récompenses

**Adaptation en fonction des contexte de chaque unité** (réorganisation récente, relation aux usagers, ...)

# Les cluster sociaux QVT

- Combinaison, sur un espace géographique donné, d'établissements engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant
- Regroupement de 5 à 8 établissements travaillant sur une thématique QVT commune pour accompagner un changement
  - Dynamique inter-établissements
  - Dynamique interprofessionnelle dans chaque structure
- Promoteurs : DGOS/ARS, HAS, ANACT/ARACT
  - 2016 : 11 régions – 79 établissements
  - 2017 : 13 régions – 110 établissements



# AXE 1 : DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

D  
E  
M  
A  
R  
C  
H  
E  
  
E  
X  
P  
E  
R  
I  
M  
E  
N  
T  
A  
L  
E

## Mise en place de Clusters QVT :

- Appel à projet national porté par l'ARS Grand Est et initié par la HAS, l'ANACT ainsi que la DGOS.
- **Objectif principal : Partager les pratiques dans le cadre d'un travail collectif inter-établissements.**
- Réalisation de deux Clusters : **15 établissements accompagnés**
  - Avril 2015 – Février 2016 : 7 établissements, dont 4 CH et 3 EHPAD
  - Avril 2016 – Juin 2017 : 8 établissements, dont 1 CHU, 6 CH et 1 EPSM.
  - **Lancement d'un cluster QVT pour les établissements Lorrains et Alsaciens : septembre 2017**

# AXE 1 : DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF



D  
E  
M  
A  
R  
C  
H  
E  
  
E  
X  
P  
E  
R  
I  
M  
E  
N  
T  
A  
L  
E

## Evaluation des clusters QVT :

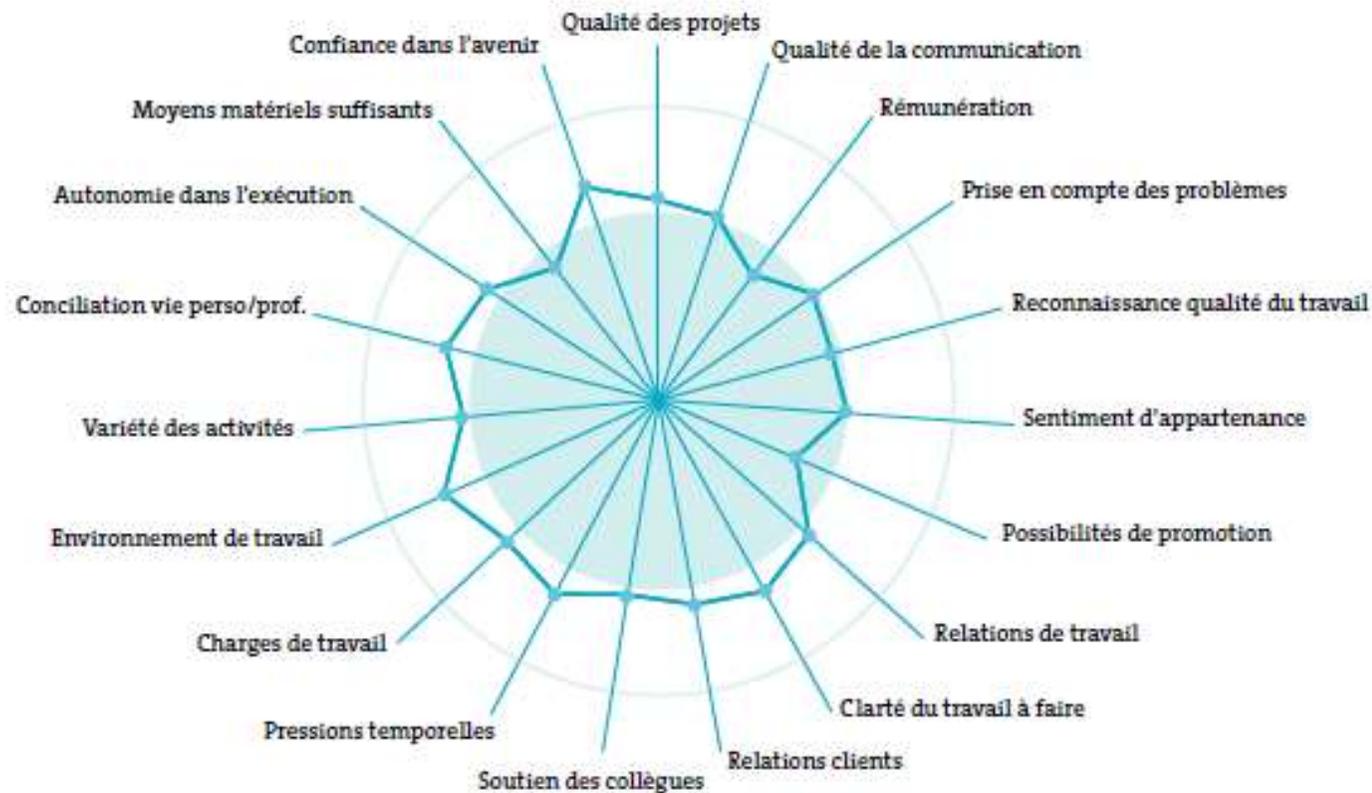
**92% des répondants attestent qu'une démarche Qualité de vie au travail a été initiée (67%) ou renforcée (33%) au sein de leur établissement. Parmi ceux-ci :**

- **92%** confirment que leur direction s'est engagée dans la démarche ;
- **83%** que cette démarche contribue à l'amélioration du dialogue social entre direction et représentants du personnel ;
- **75%** que cette démarche contribue également à améliorer les pratiques en matière de management ;
- Enfin **50%** qu'elle concourt à l'amélioration du dialogue entre représentants du personnel et encadrement médical ou paramédical.

De plus, **85% des participants confirment que des actions concrètes ont été identifiées ou mises en œuvre suite aux clusters QVT.**

# Baromètre de la Qualité de vie au travail

Outil de mesure visant à évaluer le degré de maturité des établissements sur les thèmes de la prévention des risques professionnels et de la promotion de la QVT au sein d'un établissement à partir de critères et indicateurs spécifiques.



## AXE 2 : DISPOSITIF D'APPUI INDIVIDUEL

### Baromètre Qualité de Vie au Travail :

Dispositif spécifique permettant aux établissements **d'analyser l'état d'avancement de leur politique de prévention des risques professionnels et de promotion de la Qualité de Vie au Travail** afin de réaliser un plan d'actions et d'évaluer les besoins en accompagnement et formation.

**AVRIL – MAI  
2016**

Phase Test  
Lancement du dispositif  
dans  
3 établissements pilotes

**MAI – JUILLET**

1<sup>ère</sup> période :  
4 établissements

**SEPT – DEC**

2<sup>nd</sup>e période :  
10 établissements

**JANV – SEPT  
2017**

3<sup>ème</sup> période :  
18 établissements

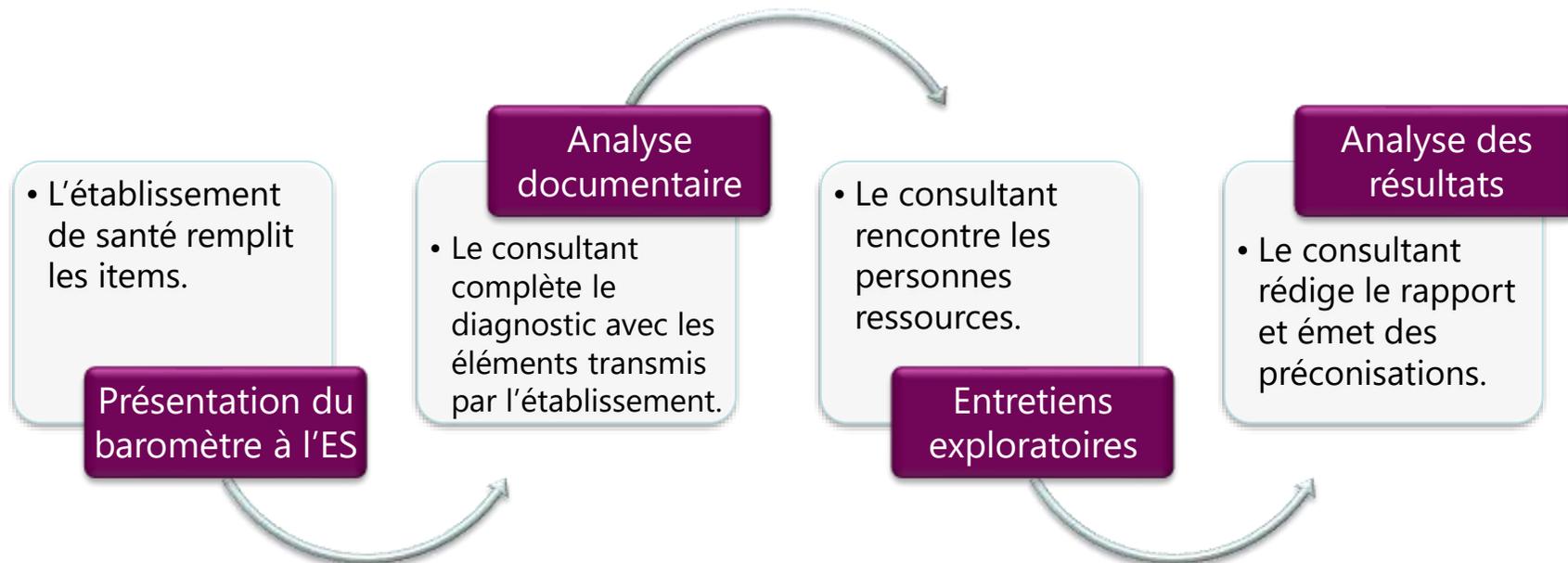
**Accompagnement de 35 établissements,  
Taux de couverture de 70 % des effectifs FPH**

# DISPOSITIF D'APPUI INDIVIDUEL : BAROMETRE QVT

## Présentation du baromètre :

Création d'un **dispositif spécifique** permettant aux établissements **d'analyser l'état d'avancement** de leur politique de **prévention des risques professionnels** et de **promotion de la Qualité de Vie au Travail** afin de réaliser un **plan d'actions** et **d'évaluer les besoins en accompagnement et formation**.

La méthodologie choisie est la suivante :



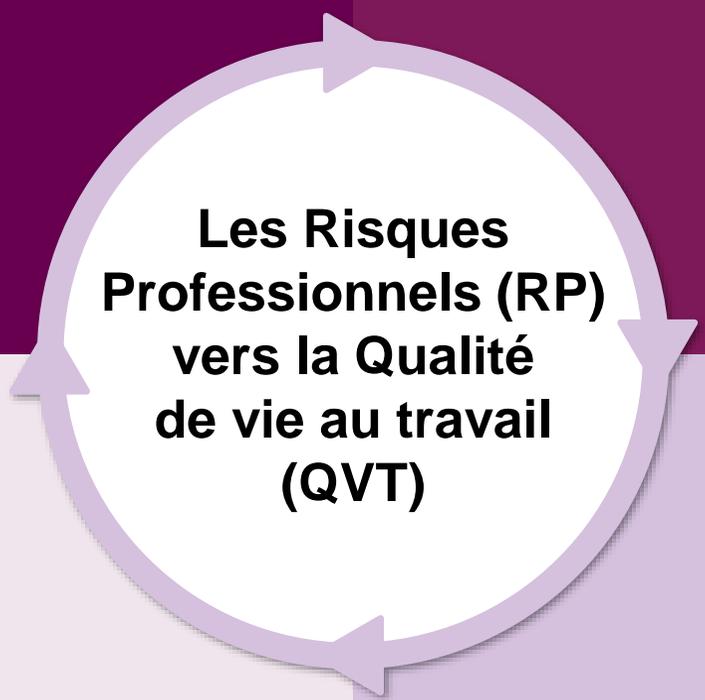
# 28 ITEMS POUR UN DIAGNOSTIC

## MIEUX ANTICIPER

- L'évaluation des risques
- Les plans d'actions
- La politique de recrutement
- La politique Maintien dans l'emploi
- La politique Handicap
- L'accessibilité
- La gestion des accidents du travail et Maladies professionnelles

## MIEUX TRAVAILLER

- Pénibilité
- Environnement de travail
- Déplacements/chute de plain pied
- Installations(incendie, explosion...)
- Ergonomie des postes
- Machines et moyens de travail
- Risques NRBC



**Les Risques Professionnels (RP)  
vers la Qualité  
de vie au travail  
(QVT)**

## MIEUX VIVRE ENSEMBLE

- Projet social
- Risques Psychosociaux
- Gestion des risques par l'encadrement
- Rôle de l'encadrement
- Les IRP
- Le CHSCT et le CTE
- Les collectifs de travail

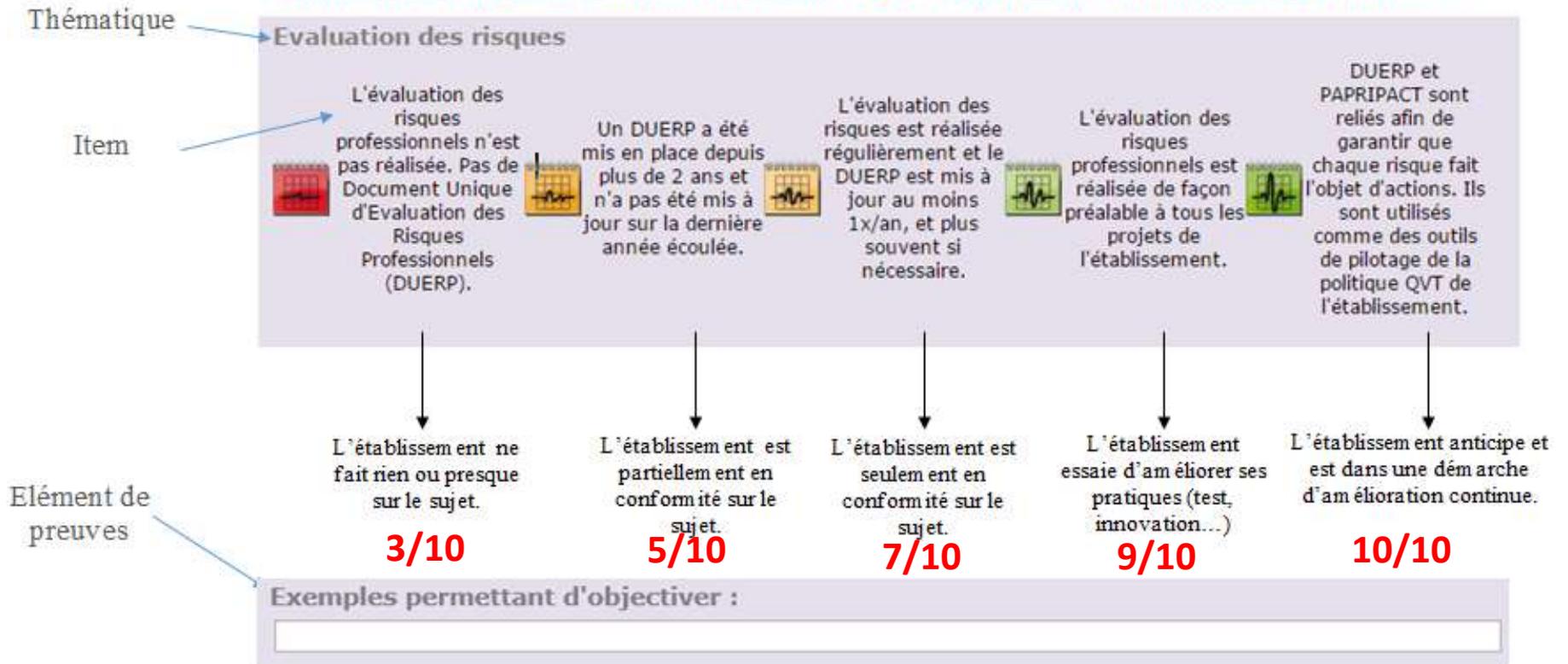
## MIEUX SE REALISER

- Politique communication
- Elaboration d'un plan de formation
- Prévention tertiaire des RPS
- Equilibre vie pro / vie privée
- Entretiens professionnels
- Les dispositifs individuels
- L'accompagnement du changement

# DISPOSITIF D'APPUI INDIVIDUEL : BAROMETRE QVT

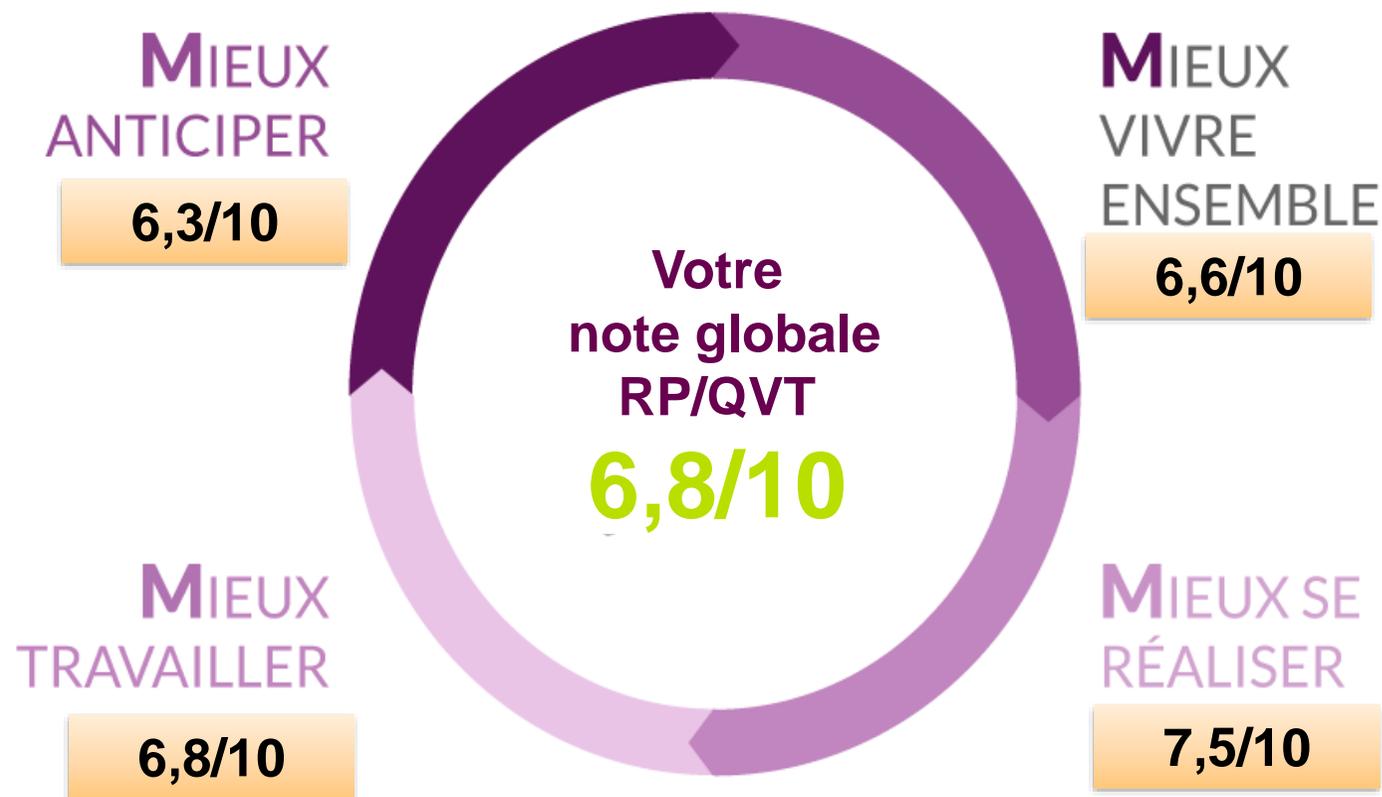
Le but de ce dispositif est de permettre aux établissements de connaître leur degré de maturité quant aux thèmes de la **prévention des risques professionnels** et de la **qualité de vie au travail**.

**Attention les items sont cumulatifs, vous ne devez pas cocher l'item 4 si vous ne faites pas l'item 3.**



# LES RESULTATS DU BAROMETRE

## NOTE GLOBALE MOYENNE SUR 31 ETABLISSEMENTS





# 6 dimensions investigables en QVT



Autonomie - Sens du travail

Relations aux usagers

**Responsabilisation**

Qualité de la gestion

Travail en équipe

Organisation du temps de travail

Environnement physique

**Qualité de la prévention**

Risques professionnels

Formation - Insertion - Carrière

**Parcours et compétences**

Flexibilité et sécurité

Emplois atypiques

Santé au travail

Contenu du travail

Employabilité et Dvpt prof.

QVT

Relations de travail  
Climat social

Performance -  
Management

Participation

Dialogue social

Discussions sur le travail

**Relations avec les collègues**

Relations managériales

Equité, Justice organisationnelle

Egalité des chances

Critères de qualité

**Engagement participatif**

Participation, intéressement

Performance productive

Equilibre vie privée / professionnelle

**Diversité et non discrimination**

Egalité professionnelle

Source : 10 questions sur la qualité de vie au travail, ANACT, 2014



## RELATIONS DE TRAVAIL & CLIMAT SOCIAL

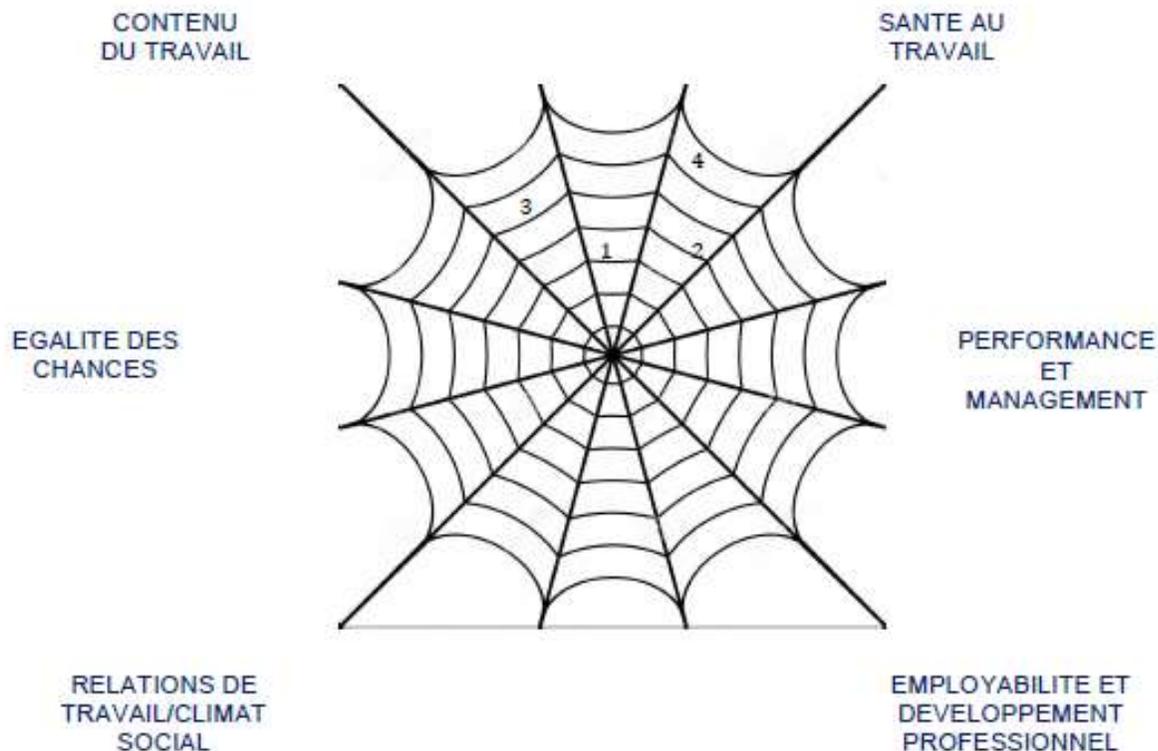
Dans quelle mesure la dimension « relations de travail et climat social » contribue-t-elle actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à 4 niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension « relations de travail et climat social » dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

- > Comment l'établissement favorise-t-il la coopération et l'entraide entre collègues (objectifs collectifs, absence de mise en concurrence des professionnels entre eux...) ?
- > Comment caractériseriez-vous l'ambiance entre les collaborateurs : conviviale ? dommageable ?...
- > L'établissement favorise-t-il les moments communs informels (pause, repas...) ?
- > Comment le point de vue des professionnels est-il pris en compte dans les décisions de l'encadrement (recrutement, organisation du travail,...) ?
- > Les entretiens d'évaluation sont-ils mis en place dans l'établissement ? Comment sont-ils conduits ? Qu'apportent-ils ?
- > L'établissement dispose-t-il de représentants du personnel ?
- > L'établissement met-il en place les différentes instances de concertation prévues en fonction de sa taille (réunions DP, CE, CHSCT, Comité Technique) ?
- > Quels sont les espaces de discussion, d'échanges entre professionnels sur le contenu du travail, prévus par l'établissement ?
- > En quoi votre organisation permet-elle facilement à un collaborateur de saisir un responsable hiérarchique ou une tierce personne ?

# Boussole QVT

Reportez sur la toile d'araignée, le niveau de satisfaction attribué à chacun des 6 items :



# Analyse de situation et exemple du reportage-photos

## Réunion 1 du Groupe de travail

Présentation de la démarche et de la méthode du reportage photos

Préparation par les participants du reportage (situations, dates, info des services)

## Intersession : Réalisation du reportage et prépa. réunion 2

2 Photos « QVT favorable » et 2 « QVT défavorable »

Transmission à l'animateur des photos et fiches descriptives

Regroupement par animateur des photos et affinage

## Réunion 2 du Groupe de travail

Discussion à partir des photos et fiches descriptives

Synthèse pour identifier la situation à améliorer et les facteurs QVT

Proposition de sujets prioritaires issus de cet état des lieux

## Réunion avec Direction et IRP

Présentation par animateur et quelques membres du GT de l'état des lieux et des situations à améliorer

Discussion, approbation et priorisation des expérimentations QVT à confier au GT

# Reportage photos

Selon vous,  
situation de  
QVT ?

Oui ?

Non ?



# Que suis-je ?

- Mon 1<sup>er</sup> est un crochet de boucher, en forme de lettre
- Mon 2<sup>ème</sup> en fut un grand pour l'humanité en 1969
- Mon 3<sup>ème</sup> est un pronom démonstratif invariable
- Il faut être mon 4<sup>ème</sup> pour former une paire
- Avec mon 5<sup>ème</sup>, il en manque un pour faire une équipe de foot
- Mon 6<sup>ème</sup> est le fond de la bouteille
- Mon 7<sup>ème</sup> fait les hypothèses
- Mon 8<sup>ème</sup> désigne tout le monde ou n'importe qui
- Mon tout lorsqu'il porte sur le travail permet aux professionnels de croiser et partager leurs analyses et leurs idées pour réorganiser le travail en lien avec le réel

# Espace de discussion sur le travail

C'est...	Ce n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un espace où l'on peut mettre des mots sur sa perception de la qualité des soins</li><li>• Un espace de partage d'expériences de travail</li><li>• Un espace qui facilite une identification et une analyse collectives des difficultés dans le travail</li><li>• Un moment où « ça remonte »</li><li>• Un espace où l'on fait des propositions d'améliorations collectives</li><li>• Un espace qui permet d'aboutir à la production de solutions collectives</li><li>• Un espace qui facilite le travail d'explicitation des différentes consignes</li><li>• Un lieu qui autorise la controverse sur le travail</li><li>• Un espace de liberté encadrée</li><li>• Un lieu d'aménagement de la charge de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un recueil de plaintes</li><li>• Un espace de négociation, de revendication, de diatribe</li><li>• Le lieu d'une parole descendante</li><li>• Un café du commerce</li><li>• Un espace sans outillage : ni cadre, ni règles</li><li>• Uniquement un lieu d'expression ou de parole</li><li>• Un lieu de règlement de comptes</li><li>• Un espace de conflits interpersonnels</li><li>• Un lieu d'échange sur les personnes</li><li>• Un lieu où l'on parle uniquement de la prescription (répartition, charge de travail)</li><li>• Un espace de représentation du personnel</li></ul>

# Etat des lieux sur les espaces

## Critères de diagnostic des espaces existant :

- Prise de parole à sens unique ?
- Recherche d'approbation ou vrai échange ?
- Décisions prises sans suite ? Management très directif ?
- Temps nécessaire ?
- Méthode suivie ?
- Marge de manœuvre ?
- Gestion des conflits personnels ?
- Ancrage sur la réalité du travail ?

*Source : Fiche « Les espaces de discussion sur le travail – Un outil pour mettre en débat le travail, HAS, Anact / Aract, Sept. 2017*

# Mode opératoire : Tester, Evaluer, Décider



- **Mode expérimental** : prend en compte les doutes et controverses
- **Choix collectif** des actions tests, des unités, des échéances, des critères d'évaluation

TESTER

EVALUER

- **L'évaluation embarquée** repose sur les premiers concernés à partir de critères prédéfinis collectivement
- **Apprentissage collectif** avec réaménagement au fur et à mesure si nécessaire

- **Pérennisation ou non** de l'expérimentation
- **Droit à l'erreur** reconnu
- **Innovation** : quand l'idée (invention) était bonne de l'avis des intéressés

DECIDER

EXPERIMENTATION

INNOVATION ?

# Quand et comment expérimenter ?

- Définir un périmètre
  - Au sein d'une unité
  - Sur un projet particulier
  - Pas nécessairement sur toute l'entreprise
- Choix selon différentes voies
  - Comité paritaire décisionnaire
  - Appel à projets où cadres et équipes se positionnent
  - Critères de choix élaborés : conditions de faisabilité, durée, coût, ...
- Interpréter les résultats
  - Parfois, résultat évident : fonctionne ou pas
  - Analyse plus fine souvent nécessaire : enquête, indicateurs, ...
  - Débouchent sur des validations ou infirmations, des nuances et aménagements, de nouvelles idées

# Développer les facteurs de protection

