



MIDI-PYRÉNÉES

CLÉS DE SAVOIRS

RISQUES PROFESSIONNELS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

PRÉVENIR ET AMÉLIORER



SOMMAIRE

La journée en images	p. 4
Les enjeux de la QVT et de la prévention des risques professionnels.....	p. 6
Quel cadre juridique ?.....	p. 8
Les notions clés	p. 9
Mettre en oeuvre une démarche QVT	p. 12
Trois questions à.....	p. 14
Un nouveau dispositif ANFH.....	p. 15



ANFH
MIDI-PYRÉNÉES

CLÉS DE SAVOIRS #01

DÉCEMBRE 2018

Directeur de la publication :

Jean-Philippe Darin

Conception & rédaction :

agence Kogito

Photos : Guillaume Dambreville | agence Kogito

Réalisation : Supersoniks

**Nos remerciements
à tous les participants,
intervenants, prestataires
et organisateurs pour
leur contribution au succès
de cette journée.**

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS : DES DÉFIS D'AUJOURD'HUI

Sujets d'actualité, la prévention des risques professionnels et la promotion de la qualité de vie au travail (QVT) représentent un vrai défi pour les établissements de santé et médico-sociaux. Au-delà de la stricte obligation réglementaire, ces démarches visent à préserver la sécurité et la santé des agents comme des organisations, avec un objectif d'efficacité et de performance, au profit des patients, des résidents et des personnels.

À l'initiative de l'ANFH Midi-Pyrénées et de sa commission Risques Professionnels, quelque 150 agents de la Fonction Publique Hospitalière se sont réunis le 4 octobre 2018 à Toulouse (Labège), pour mieux comprendre les enjeux de la qualité de vie au travail et les notions clés qui lui sont associées. Quelles sont les étapes de mise en place d'une politique QVT ? Avec quels acteurs se développe-t-elle ? Dans quel cadre réglementaire s'inscrit-elle ?

Afin d'aborder ces questions sous un angle à la fois juridique et pratique, deux intervenants spécialistes de la QVT et des risques psychosociaux étaient invités. Ce magazine rapporte l'essentiel de leur propos, en mots et en images.



LA JOURNÉE EN IMAGES



En ouverture de la journée,
Jean-Philippe Darin, délégué régional
de l'ANFH Midi-Pyrénées, accueille les
participants :

**"Merci pour votre présence,
votre confiance et votre intérêt
pour toutes les actions de
l'ANFH Midi-Pyrénées."**



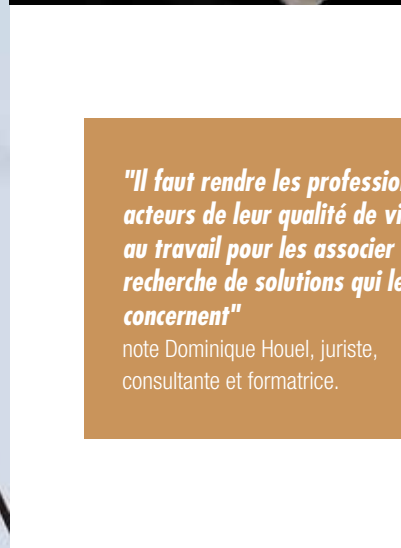
**"Depuis les années 1990, nous
produisons des outils et des
méthodes pour améliorer les
conditions et l'organisation du
travail et réduire les risques
psychosociaux"**

explique Frédéric Dumalin, directeur
de l'Aract Occitanie et délégué
régional Anact.



**"Toute démarche de promotion
de la QVT s'intéresse à
différents aspects du travail,
individuels et collectifs,
organisationnels et juridiques"**

observe Claude Viande, psychologue,
formateur et consultant.



**"Il faut rendre les professionnels
acteurs de leur qualité de vie
au travail pour les associer à la
recherche de solutions qui les
concernent"**

note Dominique Houel, juriste,
consultante et formatrice.



Le journée se termine
dans la convivialité
avec un concert proposé
par quatre jeunes
saxophonistes
de la région.





LES ENJEUX DE LA QVT ET DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

PAR CLAUDE VIANDE,
PSYCHOLOGUE, FORMATEUR ET CONSULTANT

Au croisement des facteurs humains, de la performance et des aspects juridiques, la prévention des risques professionnels et la mise en place d'une démarche QVT visent à accroître le bien-être des agents au travail, en lien direct avec l'amélioration de la qualité des soins.

"Depuis qu'il est socialisé, l'être humain prend du plaisir au travail parce qu'il y trouve une réponse à ses besoins et parce qu'il y construit son identité. Mais qui dit "travail" dit aussi "risques professionnels". La prévention de ces risques, dont certains sont inévitables, répond à des enjeux de sécurité multiples relevant à la fois de l'humain, de la performance, de l'économique et du juridique. Il s'agit d'évaluer le danger et d'adapter le travail en remplaçant ce qui est dangereux par ce qui l'est moins. Cette prévention, comprenant des mesures collectives et individuelles, est planifiée dans un cadre intégrant les aspects techniques, organisationnels, sociaux, etc.

Quant à la démarche QVT, elle se met en place en plusieurs étapes : diagnostic et anticipation, mise en œuvre, puis évaluation et amélioration. Globalement, la promotion de la qualité de vie au travail est très liée à la qualité des soins. Selon un cercle vertueux, plus les agents se sentent reconnus dans leur travail, plus celui-ci fait sens pour eux, plus l'effet sur leur relation aux patients est positif. La qualité de vie au travail permet aussi de réinterroger l'organisation du travail : elle incite chacun à devenir acteur de sa propre autonomie, dans une dynamique constructive. Par ailleurs, elle représente un moyen de fédérer les énergies autour de buts communs, afin de renforcer la motivation et le sentiment d'appartenance des équipes. Enfin, la QVT invite à piloter autrement la performance (ex. : élaboration de parcours métiers misant sur la mobilité). Son objectif final consiste à soutenir l'engagement des professionnels dans leur travail au quotidien, en les aidant à mieux concilier vie professionnelle et vie privée."

LA QVT, UNE CLÉ POUR LA RÉDUCTION DE L'ABSENTÉISME

Sur le terrain, Claude Viande a constaté comment l'approche QVT peut faire évoluer les situations :

"Des techniciennes d'hygiène se sentaient dévalorisées dans leur établissement, ressentant un manque de respect de la part des patients et de leurs collègues. Or, 20 % d'entre elles ne savaient pas lire, ce qui impactait fortement leur bien-être au travail. Dans le cadre d'une approche de promotion de la qualité de vie au travail, elles ont eu la possibilité de suivre une formation, au cours de laquelle elles se sont de nouveau senti exister. Au bout de quelque temps, le nombre d'arrêts de travail a diminué et le taux d'absentéisme est passé de 18 à 12 %. En parallèle, l'ambiance dans l'équipe s'est améliorée et la propreté des espaces également."



QUEL CADRE JURIDIQUE ?

PAR DOMINIQUE HOUEL,
JURISTE, CONSULTANTE ET FORMATRICE

8

Protection de la santé des travailleurs, mesures de sécurité, actions en faveur de la qualité de vie au travail... Sur l'ensemble de ces sujets, les établissements employeurs doivent respecter un cadre législatif et réglementaire précis.

QUELLES SONT LES OBLIGATIONS JURIDIQUES DES STRUCTURES EN LIEN AVEC LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

L'article L.4121-1 du Code du travail précise que "l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs". Les établissements de santé et médico-sociaux sont ainsi tenus d'évaluer et prévenir les risques professionnels, et d'organiser le travail de façon à préserver la santé et la sécurité de leurs personnels. Entre 2009 et 2014, différents accords et circulaires sont venus rappeler ces principes et encourager leur mise en œuvre. On peut

aussi citer la stratégie nationale pour la QVT, intitulée "Prendre soin de ceux qui nous soignent", initiée fin 2016 par le Ministère de la Santé.

CONCRÈTEMENT, QU'EST-CE QUE CELA IMPLIQUE POUR LES EMPLOYEURS ?

Ils élaborent notamment un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), mis à jour chaque année. Ils doivent aussi informer et former les agents sur toutes les thématiques qui peuvent impacter leur qualité de vie au travail : techniques de manutention, pénibilité, ergonomie, etc. Par ailleurs, les processus de certification et d'accréditation de la Haute Autorité de santé (HAS) ont intégré la dimension de la QVT. Dans ce cadre, les structures ont à rendre des comptes à leur tutelle, mais aussi à s'investir dans une démarche d'évaluation interne.

QU'EN EST-IL CONCERNANT LES RISQUES PROFESSIONNELS ET LES PRÉJUDICES ÉVENTUELS SUBIS PAR LES AGENTS ?

Dans l'absolu, chacun doit être acteur de sa propre santé et sécurité. Cependant, si les mesures adéquates de prévention des risques n'ont pas été appliquées, l'employeur peut être tenu pour responsable pénalement du préjudice subi par un agent, au titre de négligence ou mise en danger d'autrui. Quoi qu'il en soit, un régime indemnitaire forfaitaire doit être mis en place pour réparer les accidents du travail. Mais lorsque l'agent a utilisé son droit d'alerte pour attirer l'attention sur une situation dangereuse, l'employeur qui n'aurait pas mis en place une solution efficace pourrait voir sa responsabilité engagée pour faute inexcusable.



LES NOTIONS CLÉS

DÉFINITIONS, CHIFFRES CLÉS ET TÉMOIGNAGE

9

Stress, usure professionnelle, risques psychosociaux, qualité de vie au travail... Que recouvrent exactement ces termes ?

STRESS ET USURE PROFESSIONNELLE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le stress correspond à un déséquilibre entre, d'une part, la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement de travail et, d'autre part, la perception des ressources dont elle dispose personnellement pour y faire face.

Quant à l'usure professionnelle, il s'agit d'une altération de la santé liée à l'exposition prolongée et/ou répétée d'une personne à des contraintes cumulées (ou combinées) de natures diverses dans son cadre de travail : horaires atypiques ; sollicitations physiques, cognitives ou psychiques trop nombreuses ; nuisances physico-chimiques ; situations d'activité empêchée... Lorsque cette exposition s'inscrit dans la durée, elle peut conduire à un vieillissement prématuré de l'agent.

“

"LES CADRES PEUVENT SOUFFRIR DE SE SENTIR PRIS EN ÉTAU ENTRE LA LOYAUTÉ À LEUR HIÉRARCHIE ET LE RESSENTI DE LEURS ÉQUIPES"

CLAUDE VIANDE

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Le rapport du Collège d'expertise des RPS de 2011 (dit "rapport Gollac") définit les risques psychosociaux comme des risques professionnels "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".

Selon ce même rapport, les sources majeures de risques psychosociaux sont très variées. Elles peuvent concerner le travail lui-même (intensité, complexité, durée, insécurité pendant l'exercice des missions, charge émotionnelle trop lourde) ou son organisation (manque d'autonomie et de marges de manœuvre pour l'agent). Parfois, ce sont aussi les relations avec les collègues ou la hiérarchie qui sont à l'origine de troubles psychosociaux, ou bien un conflit de valeurs, si les tâches demandées à l'agent sont en contradiction avec ses idées et son ressenti.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET SES DÉTERMINANTS

La QVT est définie comme "un 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".

Globalement, la qualité de vie au travail est déterminée par :

- le contenu du travail (permet-il à l'agent d'accroître ses compétences, d'être autonome ?) ;
- les conditions de travail (environnement professionnel, équilibre vie professionnelle / vie privée, etc.) ;
- la capacité d'action et d'expression (soutien des collègues et managers, approche participative privilégiée...).

Ces différents éléments influent directement sur la perception de la qualité de vie au travail par les agents.

* Source : accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 pour l'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle



À QUI S'ADRESSER EN CAS DE SITUATION PROBLÉMATIQUE AU TRAVAIL ?

"Selon les cas, l'agent peut en parler au CHSCT mais aussi au service des ressources humaines ou au service de santé au travail (médecin, infirmière, psychologue...), précise Claude Viande. Du côté de l'employeur, les difficultés vécues par un individu doivent agir comme un signal d'alerte : si un agent va mal, ce sont souvent les conditions ou l'organisation du travail qui sont à repenser collectivement.

En effet, cette organisation ne doit jamais être figée ; c'est le travail qui doit s'adapter à l'homme, et non l'inverse !"



LES CAUSES MAJEURES DE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

Selon l'étude Samotrace (InVS, 2009), l'organisation du travail est identifiée comme première cause de mal-être dans 40 % des cas. Vient ensuite la non satisfaction des exigences personnelles (38 %), puis, à égalité, les relations avec la hiérarchie et les collègues ou un changement survenu dans le travail (31 %).

> TÉMOIGNAGE

"LE MÉDECIN DU TRAVAIL A UN POINT DE VUE PRIVILÉGIÉ SUR LA QVT"

CHRISTINE CHARET, MÉDECIN DU TRAVAIL POUR LES CENTRES HOSPITALIERS DE FOIX (ARIÈGE) ET VILLEFRANCHE-DE-ROUERGUE (AVEYRON)

"La prévention des risques professionnels et la promotion de la QVT concernent tous les acteurs de l'hôpital (service de santé au travail, directeur, DRH et agents) et même des partenaires extérieurs comme l'Anact. En tant que médecin du travail, je suis au centre de ces questions avec une vision privilégiée, puisque je reçois souvent des patients à leur demande.

Au-delà des indicateurs, le bien-être au travail se mesure directement par l'attitude souriante et détendue des soignants face aux patients, et par la qualité des soins dispensés. Pour les agents, je pense qu'il est essentiel de travailler dans de bonnes conditions et surtout de remplir des missions qui correspondent à leur éthique. Leur idéal consiste souvent à pouvoir passer du temps auprès du patient, pour simplement lui parler et lui tenir la main. Il est important également que le travail soit enrichissant, que les relations entre collègues et avec la hiérarchie soient satisfaisantes."





METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE QVT

L'AFFAIRE DE TOUS

Véritable travail d'équipe, l'instauration d'une démarche orientée vers l'amélioration de la qualité de vie se déroule pas à pas, en misant sur la collaboration et la concertation. Voici quelques repères pour lancer la démarche et assurer son suivi, dans une optique de pérennisation.

"Promouvoir la qualité de vie au travail, c'est faire collaborer tous les acteurs de l'hôpital, observe Claude Viande, qui intervient régulièrement sur le terrain autour de la QVT. Chacun a un rôle bien précis à jouer." Si l'employeur est garant des mesures destinées à préserver la santé et la sécurité des agents, ces derniers sont tenus de se former aux questions de sécurité et de se soumettre à un suivi médical régulier. "Le service de santé au travail, outre son rôle de contrôle, peut analyser les situations et postes de travail pour conseiller l'employeur et les agents" précise Claude Viande. De même, les instances représentatives du personnel peuvent informer les agents et être force de proposition pour enrichir la démarche QVT.

UNE APPROCHE PROGRESSIVE ET PARTICIPATIVE

"En matière de QVT, il me semble important de privilégier les approches participatives, explique Dominique Houel. Elles se déroulent à trois niveaux, puisqu'elles font intervenir la direction mais aussi les experts, qui ont une vue transversale, et bien sûr les différents services, qui sont les premiers concernés sur le terrain." Étape par étape, la concertation contribue à instaurer des relations de confiance et une culture de la QVT, à partir d'actes à la fois quotidiens et inscrits dans la durée. "Après la conception de la démarche et l'élaboration d'un accord-cadre, le diagnostic sert à identifier les axes d'expérimentation prioritaires. L'évaluation continue permet de rectifier le tir à tout moment ; il ne faut surtout pas hésiter à faire évoluer collectivement sa démarche QVT, quitte à la réaménager pour mieux la pérenniser !" conclut Dominique Houel. De fait, tester des mesures et les évaluer au prisme des retours du terrain, en instaurant un droit à l'erreur, est la meilleure façon de mettre au point une politique QVT à la fois efficiente et innovante.

QUID DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ?

Souvent partie intégrante de la démarche QVT, la prévention des risques professionnels requiert également une démarche pas à pas. Portée par une équipe projet pluridisciplinaire, elle commence par une étape de diagnostic dans le cadre de la rédaction ou mise à jour du Document unique (DUERP). Cette première étape permet d'établir un plan d'actions préventives, qui devront donner lieu à un suivi et faire l'objet d'une communication auprès de tous les agents concernés.

> TÉMOIGNAGE



**"EN MATIÈRE DE QVT,
L'ACTION PAIE !"**

OLIVIER MUNSCH, DRH POUR LES CENTRES HOSPITALIERS D'ALBI, DE GAILLAC ET DE GRAULHET (TARN)

"J'accompagne les cadres de trois établissements dans une démarche de qualité de vie au travail, concept qui me paraît positif et qui a l'avantage d'englober de nombreuses problématiques, dont celle des RPS. Cette journée m'a offert des apports théoriques concrets et pragmatiques, applicables immédiatement. Elle m'a aussi conforté dans le fait que nous sommes sur la bonne voie avec les actions QVT que nous avons impulsées il y a deux ans, pour répondre à un absentéisme qui s'est stabilisé en 2017 et devrait baisser cette année. Pour obtenir ce résultat, nous avons sanctuarisé les week-ends et fait appel à des volontaires payés en heures supplémentaires pour les fins de semaine. Nous avons aussi notamment revu les règles de mobilité interne, développé une politique de maintien dans l'emploi et proposé des prestations méditation et massages en direction des personnels."





TROIS QUESTIONS À FRÉDÉRIC DUMALIN

Directeur de l'Aract Occitanie et délégué régional Anact, Frédéric Dumalin souligne les effets bénéfiques de la démarche QVT. Il met aussi en lumière les actions de sa structure en faveur de la qualité de vie au travail, comme la création de clusters d'établissements.

POURQUOI LA QVT EST-ELLE UN AXE D'ACTION IMPORTANT POUR L'ARACT OCCITANIE ?

Depuis quinze ans, nous travaillons pour contribuer à une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail dans l'agenda social. L'approche QVT élargit le regard sur les conditions de travail. Sans nier les difficultés, elle mise sur le fait que le travail peut être source d'épanouissement, dans un esprit constructif et positif. Elle s'intéresse par exemple à l'organisation des tâches ou aux interactions agents-patients. Dans le monde hospitalier, cette démarche bénéficie aussi bien aux salariés qu'aux patients et à la structure.

QUEL EST LE LIEN ENTRE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

La présence de risques professionnels peut être la conséquence d'une qualité de vie au travail dégradée, par exemple en cas de pression temporelle



"L'APPROCHE QVT ÉLARGIT LE REGARD SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL"

ou d'un manque de ressources. Améliorer la QVT très en amont a des effets favorables en termes de prévention des risques.

QUELLES ACTIONS MENEZ-VOUS EN MATIÈRE DE QVT, NOTAMMENT EN PARTENARIAT AVEC L'ANFH ?

Nous organisons chaque année une semaine de la QVT, au mois de juin. C'est l'occasion d'actions de sensibilisation variées : colloques, projections-débats, concours de photos ou de nouvelles, etc. Les établissements de santé occitans s'y impliquent avec dynamisme. Il y a trois ans, nous avons aussi lancé des clusters QVT paritaires et pluridisciplinaires. Leurs membres se réunissent régulièrement pour échanger sur leurs bonnes pratiques, dresser des diagnostics, des plans d'action et des évaluations. L'ANFH et l'ARS font partie du comité de pilotage. Actuellement, nous lançons une nouvelle génération de clusters qui accueillera des EHPAD. Les deux premières générations étaient dédiées aux établissements de santé et à l'hospitalisation à domicile.



UN NOUVEAU DISPOSITIF ANFH L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS

Modulable selon les besoins de chaque établissement, le dispositif régional d'accompagnement de l'ANFH Midi-Pyrénées dédié à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration de la QVT se déroule en trois volets. Panorama des formations et actions proposées aux adhérents.

Pour mieux prévenir les risques professionnels et faciliter la promotion de la QVT, l'ANFH Midi-Pyrénées offre un dispositif d'accompagnement à la carte qui s'adapte aux besoins spécifiques de chaque établissement, quelle que soit sa taille. Le volet "Accompagnement" permet d'abord de dresser un état des lieux et un diagnostic interne pour définir l'avancement de l'établissement dans la prévention des risques. Il peut ensuite être consacré à l'évaluation et à la mise à jour du Document unique puis à la mise en place d'un plan d'actions et d'indicateurs de suivi. Quant au volet "Formation", il vise à renforcer les compétences des agents sur diverses thématiques : gestion du stress et prévention de l'épuisement professionnel ; gestion des situations d'inaptitude, invalidité et reclassement ; construction et animation d'une démarche de prévention des risques, etc. Enfin, le troisième volet, intitulé "Capitalisation", s'intéresse à l'émergence d'un réseau régional de référents en matière de prévention, constitué d'animateurs et de conseillers préventeurs. Objectif : impulser et pérenniser une dynamique territoriale (voire interrégionale) durable autour de ces questions. Chaque établissement qui le souhaite peut bénéficier d'un ou plusieurs volets de ce dispositif, en modulant selon ses besoins le nombre de jours et les actions d'accompagnement et de formation. Pour plus d'informations à ce sujet, n'hésitez pas à vous rapprocher de votre conseiller ANFH et à consulter le site de la délégation régionale : www.anfh.fr/midi-pyrenees.



LA DÉMARCHÉ QVT, COMPLÉMENTAIRE DES AUTRES ACTIONS ET PROJETS

L'organisme NEERIA assure l'accompagnement des établissements pour la réalisation d'un diagnostic interne et l'élaboration d'un plan d'actions sur la prévention des risques et la QVT. Parmi les points mis en avant dans ce parcours, NEERIA souligne la nécessité de construire ces politiques en complémentarité avec les autres démarches et obligations en vigueur dans l'établissement : réglementation HAS, projet d'établissement, projet médical et projet de soins partagés du GHT. En effet, la construction cohérente de ces actions assure leur meilleure efficacité et évite toute interférence entre elles.

RESSOURCES

PLANS / ETUDES / GUIDES

- Plan d'Actions Régionales 2018 et 2019 de l'ANFH Midi-Pyrénées
- Cartographie des métiers de la FPH de la région Midi-Pyrénées
- Guide ANFH Champagne-Ardenne, septembre 2017 : Construire une démarche de qualité de vie au travail
- Guide ANFH PACA et Languedoc-Roussillon : Prévenir efficacement les risques psychosociaux
- Guide ANFH Rhône, Identifier et comprendre les risques psychosociaux
- Guide méthodologique ARACT Nord Pas-de-Calais, Chorum, Piloter les préventions des risques professionnels en EHPAD
- Guide ARACT Ile de France, Aide à l'évaluation des risques professionnels en milieux de soins

RAPPORTS / ARTICLES

- Manuel de certification HAS V2014, volet QVT du compte qualité
- Circulaire DGOS/RH3 n°2011-491 du 23 décembre 2011 relative au rappel des obligations en matière d'évaluation des risques professionnels dans la FPH
- Article L 4121-1 du code du travail, obligation de sécurité de résultat de l'employeur
- Rapport IGAS de décembre 2016 sur les risques psychosociaux des personnels médicaux
- Stratégie nationale pour l'amélioration de la QVT au bénéfice de tous les professionnels de santé et médico-sociaux : « Prendre soin de ceux qui nous soignent », Ministère de la Santé, décembre 2016
- Rapport du 11 avril 2011 du Collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail
- Rapport ANACT – ARACT, 2016 : 10 questions sur la qualité de vie au travail
- Lettre ANFH n°66, juin 2018, QVT, enjeux et bonnes pratiques

CLÉS DE SAVOIRS #01

ANFH MIDI-PYRÉNÉES

Parc du Canal - 1, rue Giotto
31520 Ramonville Saint-Agne
05 61 14 78 68
midipyrenees@anhf.fr
www.anfh.fr/midi-pyrenees