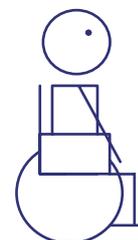
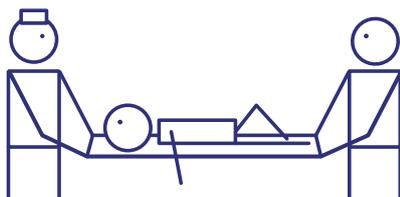
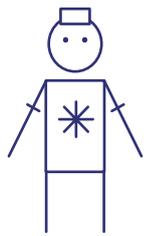




Récits d'action
& enseignements

SOIGNER LA QVT DANS LES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX DE PERSONNES AGÉES OU HANDICAPÉES



Sommaire

Page 3 **Soigner la QVT dans les établissements médico-sociaux**

Page 5 **Trois établissements à la loupe**

 **Cas 1 : La simulation par jeu pour concevoir un nouveau bâtiment**
EHPAD Saint-Charles

 **Cas 2 : Révéler le travail des autres pour mieux coopérer**
IME Les Glycines

 **Cas 3 : La continuité d'activité pour renforcer la qualité des soins**
EHPAD Sainte-Thérèse

Page 15 **Ce que l'on en retient**

 **Décryptage : de l'action à la démarche QVT ancrée dans l'organisation du travail dans les établissements médico-sociaux**

Légende



Renvoie aux enseignements de l'Anact dans la partie « Ce que l'on retient »



Information factuelle sur l'entreprise et contact de l'équipe projet

Quel appui sur la démarche QVT durant la crise sanitaire ?

Soigner la QVT dans les établissements médico-sociaux

À l'été 2019, après le déploiement de démarches QVT auprès de 150 structures¹, le réseau Anact-Aract publiait ses premiers « Récits d'action et enseignements » dans les établissements de santé (hôpitaux publics et privés notamment). Un an plus tard, dans la continuité de la stratégie nationale QVT du ministère de la Santé, 277² établissements médico-sociaux publics ou privés supplémentaires – établissements pour personnes âgées ou handicapées EPHAD et EPH – ont été accompagnés dans une nouvelle dynamique de démarche QVT collective. Sous la houlette de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) et du Réseau Anact-Aract, 39 nouvelles « Actions Collectives Innovantes et Apprenantes » (ACIA2)³ ont été menées dans 15 régions. Mises en œuvre par les ARS et les Aracts, elles apportent une nouvelle fois des enseignements riches sur le lien vertueux entre qualité du travail et qualité de service aux bénéficiaires. Et elles montrent l'importance d'y impliquer les professionnels, directions, cadres, infirmiers, aide-soignants, personnels des EHPAD et EPH. Lors de la crise sanitaire, ces professionnels, déjà engagés dans une démarche QVT, ont ainsi mieux anticipé les difficultés auxquelles faire face. Levier essentiel dans ce moment de crise : une culture du dialogue sur le travail, insufflée par ces démarches.

De quoi parle-t'on ?

Les actions collectives innovantes et apprenantes (ACIA) dans les établissements de soins – hôpitaux et cliniques – ont fait l'objet d'une expérimentation auprès des professionnels du secteur. Cette méthodologie alterne discussions collectives stimulantes et émulation inter établissements d'une même région. Elle repose sur un accompagnement personnalisé de chaque structure autour de sa propre démarche QVT par l'Aract. Elle nécessite la participation active d'un trinôme de la structure (un représentant de la direction, un représentant du personnel et un représentant métier de la santé ou du médico-social).

Ce trinôme participe activement à l'ACIA sur une période de 12 à 18 mois. Il bénéficie des apports collectifs méthodologiques tout en apprenant à porter et mener des expérimentations QVT dans son établissement.

Une conviction guide ces actions : améliorer le soin ou service délivré au bénéficiaire et permettre à chacun de contribuer à améliorer le travail individuel et collectif. Cette conviction plus affirmée dans cette période actuelle constitue la pierre angulaire du dispositif déployé dans les démarches QVT.

¹ <https://www.anact.fr/recits-daction-et-enseignements-soigner-la-qvt-dans-les-etablissements-de-sante-et-medicosociaux>

² 18 000 ETP et 23 000 bénéficiaires personnes âgées et handicapées

³ L'« action collective QVT » s'appelait au départ « clusters » (en anglais « grappe ») et a évolué suite à la crise sanitaire.

De nouveaux enjeux à l'aune de la crise sanitaire ?

Au cours de cet accompagnement innovant, les établissements ont pu apprendre à structurer une démarche qualité de vie au travail participative mobilisant tous les métiers et mettant en place des « expérimentations QVT » concrètes, au plus près du terrain.

En testant de nouvelles manières de travailler et en considérant les professionnels comme les experts de leur travail, en s'appuyant sur leur capacité à identifier les leviers permettant de progresser collectivement, les actions collectives ont permis de dégager des enseignements autour d'un point clé : l'organisation du travail. Cette clé d'entrée fortement mobilisée par les établissements, s'est avérée large et « englobante ». Car elle touche à des domaines très importants relatifs aux conditions de travail et à l'efficacité des établissements : plannings, horaires, aménagements des locaux, attractivité, management et dialogue sur le travail, communication interne... a fortiori lorsque la crise sanitaire est apparue.

Lors de la crise et dans la gestion post-crise (déconfinement et nouveaux protocoles sanitaires), le secteur médico-social a évidemment été en première ligne, remettant en exergue les conditions

d'exercice de l'activité de soins, dans les situations d'urgence qui ont été vécues entre mars et mai 2020. La nécessité de renforcer le dialogue sur le travail et son organisation a été, de fait, une « obligation » presque vitale pour que ces établissements parviennent à faire face à la situation.

Aussi, aujourd'hui, à l'automne 2020, quelques mois de recul après la crise aiguë et une nouvelle période de confinement, avec l'objectif de continuer à gérer les effets de la propagation du virus, l'hypothèse suivante semble se vérifier : les établissements qui avaient mis en place des démarches QVT ont eu une longueur d'avance pour faire face à la situation. Même si concrètement, un certain nombre de démarches ont été stoppées : réunions des groupes de travail, des comités QVT etc. Mais la culture du dialogue sur le travail s'est ancrée dans ces établissements en amont de la crise. Elle a insufflé une nouvelle façon de dialoguer, de se parler du travail et de son organisation, de sa qualité pour prodiguer de meilleurs soins aux bénéficiaires...

La qualité de vie au travail apparaît comme point d'appui structurant et soutenant dans ce moment difficile.

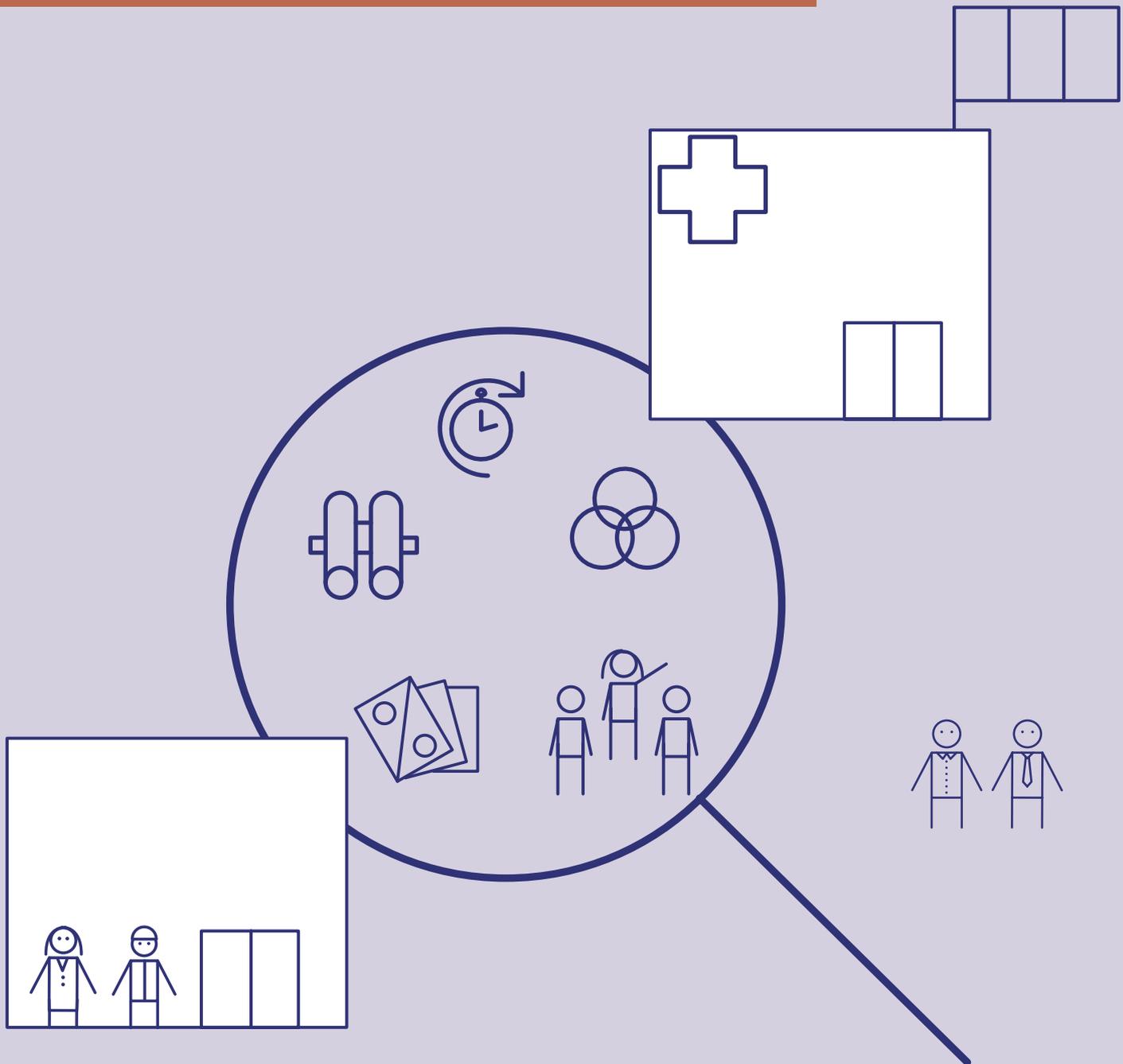
Les trois récits de démarches QVT relatées ici le montrent : la QVT est un moteur pour transformer l'organisation du travail, reconfigurée ainsi dans de nouveaux espaces de discussion sur les conditions d'exercice des métiers. Ces cas sont inspirants et invitent à renouveler la réflexion sur ce lien entre la qualité du travail et la qualité des soins. Elle est plus que jamais d'actualité, rendue plus essentielle encore par le contexte particulier actuel de Covid 19.



**Pour aller plus loin,
contactez :**

	Anact
	Département Expérimentations
	anact@anact.fr

TROIS ÉTABLISSEMENTS À LA LOUPE



CAS
#1

LA SIMULATION PAR JEU POUR CONCEVOIR UN NOUVEAU BÂTIMENT

SIMULATION

PROJET ARCHITECTURAL

ORGANISATION

EHPAD SAINT-CHARLES - GONDRECOURT LE CHÂTEAU

 Région Grand Est	 Médico-social
 Secteur public	 75 agents - 89 lits et places

Aujourd'hui, l'Ehpad Saint-Charles est constitué de deux pavillons distincts mobilisant chacun une équipe. Demain, un bâtiment neuf doit réunir l'ensemble des résidents et des équipes dans une nouvelle organisation du travail. La démarche QVT va donc s'atteler à ce projet autant organisationnel qu'architectural. La simulation de l'organisation du travail futur, réalisée à travers un jeu de Légo®, en sera la clé de voute.

Deux pavillons et deux équipes qui doivent muter vers un seul bâtiment et surtout un seul et même collectif de travail : tel est le projet de l'Ehpad Saint-Charles lorsque le trinôme intègre l'action collective innovante et apprenante (ACIA). Ce projet, porté par un comité QVT instauré en interne de l'établissement, doit permettre de réfléchir, pendant la réalisation des travaux de construction, à un suivi de l'accompagnement et des soins maîtrisé, à la réorganisation du travail avec une planification adéquate et au développement du collectif.

Les interrogations sont nombreuses : comment se projeter ? Comment concevoir une nouvelle organisation ? Comment intégrer le résident ?

Comment accompagner le changement des pratiques dans une structure nouvelle ? Comment améliorer la coopération entre les différentes catégories professionnelles ? Comment mener une réflexion intra et inter groupes professionnels ? Comment répartir les tâches et la charge de travail ? Comment penser et organiser le contenu du travail ? Les participants à l'ACIA souhaitent aussi interroger la notion de qualité du travail, souvent décriée par le personnel : « entre le planning et le travail réel, il y a de l'écart », « on n'arrive plus à compter sur nos collègues » interpellent-ils. L'enjeu de rendre les agents acteurs du changement à venir est donc essentiel. A partir de simulation du travail et jeux de sensibilisation avec une mise en perspectives grâce à un jeu de Légo®, des solutions collectives ont été trouvées.

Déroulé du cas

Année 2019 et fin ACIA GE en septembre 2019

Thèmes abordés dans l'ACIA :
organisation du travail, travail à l'ère numérique, conduite d'un projet architectural, réorganisation du travail, le travail en équipe pluridisciplinaire, l'optimisation du changement.



Qu'ont-ils fait ?

 p16

La réunion d'information lançant le projet QVT auprès de l'ensemble du personnel permet de mettre en place des groupes de travail par métier (aide-soignant, aide-soignant hospitalier, agent technique). Dans le même temps, un inventaire des besoins en matériel et des flux est réalisé. Le comité QVT utilise le jeu « les essentiels de la QVT », pour échanger et se mettre d'accord sur les enjeux et sur le périmètre de la démarche. Plusieurs thèmes émergent de cet échange.

- Le niveau des responsabilités. Quelles sont et jusqu'où vont les responsabilités de chacun ? Vers qui se tourner ? Ainsi, une différence de responsabilités apparaît entre les équipes de nuit et les équipes de jour.
- Les procédures. Elles sont compliquées à chercher et à trouver pour certains agents. Se pose alors la question des personnes informées, de l'utilisation d'intranet et de la connaissance de la gestion documentaire.
- L'organisation des réunions. Le manque de réunion est mis en exergue « On ne se parle pas ! ». Les réunions ne concernent jamais l'ensemble des agents présents simultanément. « On n'a plus envie » font remonter les membres du comité QVT.

- La gestion des absences-présences. Il existe des procédures dégradées : « on ne le fait pas dans les meilleures conditions » juge les membres du comité QVT.

Les échanges sur les dysfonctionnements dans le travail. Comment mettre le travail en commun (soin, administratif, technique, hygiène-restauration, cuisine, ...) ? Absence de connaissance du métier de l'autre, de l'impact d'un dysfonctionnement ou de la non réalisation de tâches et de leurs conséquences.

Les premiers groupes par métier se sont réunis. Toutefois, le comité QVT, suite aux résultats de ce jeu, souhaite un ajustement méthodologique pour que les différents métiers soient mieux représentés dans les groupes de travail. Il est aussi impératif de créer les conditions de l'entraide dans le nouveau bâtiment avec la mise en place de binômes sur des activités de nursing, rédaction des nouvelles fiches de postes par catégories professionnelles, amélioration des horaires de travail, amélioration de la répartition de la charge de travail, repositionnement des catégories professionnelles sur leur cœur de métier. Dans ces perspectives, l'autonomie et les marges de manœuvre dans l'organisation seront essentielles.

p17 

Quel appui sur la démarche QVT durant la crise sanitaire ?

L'arrivée de la crise sanitaire a freiné de manière très importante ce projet. La construction qui devait s'achever en juin, a pris du retard avec l'arrêt brutal du chantier. L'établissement devant faire face à l'urgence sanitaire a également freiné les travaux sur les fiches de postes qui devaient être peaufinées au regard des retours sur le scénario organisationnel joué par les équipes. C'est à partir de septembre que le projet a repris. Le déménagement reprogrammé à mi-décembre, les groupes de travail ont été réactivés pour affiner la nouvelle organisation de travail et anticiper le déménagement.

Cependant, la crise sanitaire a permis d'identifier des contraintes fortes sur le travail et son organisation, malgré les difficultés connues par l'ensemble du personnel pendant cette période. Ces contraintes ont été intégrées dans le scénario organisationnel : par exemple, les horaires de visites des familles en mis en lien avec leurs déplacements dans l'établissement ; la création d'un espace « épidémie » en réservant une salle à cet effet ; la suppression de chambres doubles dans les futurs bâtiments. Et le comité QVT restera en place pour poursuivre les travaux sur l'organisation. C'est finalement une « vision différente de l'Ehpad de demain » qui a émergé de cette crise : un lieu de vie et un lieu de soin ?

Avec quels leviers ?

L'Aract propose alors à l'Ehpad de tester un jeu « conduite de projet et simulation du travail » (Légo®). Un groupe composé d'aides-soignantes et d'IDE joue. Le constat est sévère : manque d'écoute entre eux, absence de coopération et d'entraide, non appropriation des informations diffusées et problème de projection dans le futur établissement... En lien avec ces constats, la direction provoque rapidement des échanges informels avec les agents, des flyers sur la qualité de vie au travail sont réalisés et diffusés tous les mois avec la fiche de paie. Fort de l'expérience du jeu, le comité QVT crée son propre jeu, utilise des Légo® pour modéliser le plan du futur Ehpad, crée des personnages et écrit un scénario organisationnel. Il prend en compte l'ensemble des métiers. Le scénario, qui correspond à la future organisation est ainsi joué par les agents en lien avec leurs missions.

Ce scénario prend en compte la levée de contraintes organisationnelles actuelles (les horaires coupés, une fin de poste plus tôt le soir). Il est écrit avec le même effectif pour ne pas réduire le nombre de postes mais les adapter tout en prenant en compte les souhaits du personnel d'une organisation en binôme et d'une meilleure répartition des tâches et de la charge de travail.

Pour quels effets ?

Le comité QVT constate des effets positifs et bénéfiques pour l'ensemble du personnel

Ce projet, ainsi mené, a permis l'implication de tous les professionnels et apporté une « ambiance très positive » au sein de l'établissement. Le sentiment d'insécurité a disparu. Le jeu de Légo® a été un élément de la démarche QVT très structurant amenant ce nouveau souffle collectif.

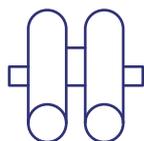
La participation de l'ensemble des agents les a aidés dans la projection architecturale. La prise en compte des différents éléments remontés lors des réunions, l'analyse en équipe et les améliorations apportées ont atténué les appréhensions, favorisé l'esprit d'équipe et diminué les craintes vis-à-vis de la future organisation.

La crise sanitaire a aussi eu des effets sur la démarche QVT et a amené à des modifications indispensables dans l'organisation de travail. Le comité QVT a intégré l'ensemble des remarques du « Copil de crise ». Cela a permis de poursuivre la réflexion avec les professionnels pour mettre en œuvre un secteur « isolement », renforcer les mesures de prévention et préciser l'utilisation de certains locaux et les limitations d'accès par une gestion des entrées.



Une infirmière

« La transversalité est nécessaire pour construire la nouvelle organisation ! Chacun a fait son état des lieux et maintenant, nous sommes tous en attente des uns des autres ! ».



Visionnez la web série sur la qualité de vie au travail dans les Ehpad du Grand Est :

<https://www.grand-est.ars.sante.fr/ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-les-ehpad-une-webserie-sur-les-experiences-en-grand-est>



Pour aller plus loin,
contactez :

 Aract Grand Est	 EHPAD Saint Charles
 Aline Dronne	 Christiane Hann Arend
 a.dronne@anact.fr	 direction@mr-gondrecourt.fr

CAS
#2RÉVÉLER LE TRAVAIL DES AUTRES POUR
MIEUX COOPÉRER

COOPÉRATION

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

CHARGE DE TRAVAIL

INSTITUT MÉDICO EDUCATIF (IME) « LES GLYCINES »

 Région Ile de France	 Association de droit privé
 Médico-social	 50 salariés

Cet Institut médico-éducatif (IME) est un établissement pour personnes handicapées accueillant une centaine d'enfants et adolescents présentant une déficience mentale légère ou moyenne. De nombreux professionnels les accompagnent dans diverses disciplines. Épuisement des équipes et risques psycho-sociaux ont amené la direction à intégrer l'action collective régionale pour orienter les professionnels vers une démarche QVT. Point d'orgue de la démarche : un échange des fonctions en binôme pour comprendre le travail de l'autre et mieux coopérer.

Elles et ils sont enseignants, éducateurs, moniteurs d'atelier (Espaces Verts, Restauration, Conditionnement, Blanchisserie), psychomotriciennes, psychologues, orthophonistes, art-thérapeutes, animateurs de médiation animale, assistantes sociales, infirmières, médecins (généraliste et psychiatre). Ils sont animés par une même vocation : accompagner dans leur discipline respective des enfants et adolescents connaissant des troubles mentaux et parfois comportementaux. A l'IME des Glycines, près d'une centaine de bénéficiaires sont accueillis de jour comme de nuit pour une prise en charge par de nombreux professionnels.

L'accompagnement pluridisciplinaire est riche. Mais génère des risques psycho-sociaux, avec des rythmes de travail élevés et une difficulté à comprendre ce que chaque professionnel réalise en complément des interventions de chacun. Un manque de vision d'ensemble, en somme, qui ne permet pas de connaître sa propre valeur-ajoutée, ni de reconnaître sa juste place, ni celle de l'autre. C'est donc sur cet aspect bien spécifique que le trinôme participant à l'action innovante et apprenante (ACIA) a accès la démarche QVT. La démarche a bien fonctionné, si bien qu'une autre expérimentation impliquant de nouveaux professionnels est prévue en 2021.

Déroulé du cas

Année 2019 et fin ACIA IDF en décembre 2019

Thèmes abordés dans l'ACIA :
organisation des plannings et transmission des informations
(méthodologie : espaces de discussions sur le travail)



Qu'ont-ils fait ?

Pour suivre l'ACIA QVT, un trinôme pilote se constitue autour de la directrice : responsable Qualité/Hygiène/Sécurité en tant que cheffe de projet et représentante de la direction ; la cheffe des services généraux en tant que représentante du personnel ; une éducatrice en tant que référente métier. L'établissement a choisi d'installer un Comité QVT afin d'appuyer ce trinôme pour élaborer les différentes étapes de la démarche : diagnostic QVT et principaux enjeux, modalités des actions prioritaires et de l'expérimentation, élaboration du plan d'action QVT et évaluation. Composé de 7 professionnels, le comité QVT a décidé d'orienter la démarche sur la communication et la cohésion entre les différents métiers au sein de l'établissement. L'enjeu principal étant le besoin de communication et de connaissance du travail de l'autre. Une expérimentation « Vis ma vie au travail » a alors été proposée à l'ensemble des professionnels via un appel à candidature. Ce seront finalement 4 binômes qui vont échanger leurs métiers durant quelques heures : Psychomotricienne /

Éducateur technique-Restauration ; Éducatrice Internat / Cheffe des services généraux ; Éducatrice / Assistance sociale ; Art thérapeute / Infirmière.

Différentes actions à mener ont ainsi émergé à partir des constats réalisés par les binômes, pour une meilleure organisation et coopération. Par exemple et très concrètement, au plus près de la réalité du travail de chacun : la salle d'accueil n'étant pas aménagée de façon optimale pour l'activité de la psychomotricienne, l'éducateur technique va réfléchir à un réaménagement de l'espace en faisant participer les jeunes. Autre piste : les plannings pourraient évoluer pour permettre à certains éducateurs de proposer des activités fixes aux jeunes. Côté services généraux, deux idées émergent : sacraliser des temps durant lesquels la cheffe de service n'est pas joignable pour ne plus être interrompue et favoriser les prises de rendez-vous pour mieux organiser l'activité.

 p16

 p16

p16 

Quel appui sur la démarche QVT durant la crise sanitaire ?

L'IME des Glycines n'a pas fermé ses portes durant la crise sanitaire mais a bien centré ses activités sur l'accueil des jeunes pour maintenir une partie d'internat et garder des temps hors de la maison pour les enfants de l'externat. La démarche QVT a donc été stoppée d'un point de vue opérationnel. En revanche, la connaissance qu'avait acquise les uns et les autres des différents métiers a permis une meilleure prise en compte de la charge et du besoin de coopération, surtout dans une période durant laquelle il a fallu intégrer les gestes barrière comme devenant des gestes du quotidien dans les pratiques de tous les professionnels, quelle que soit leur discipline. De même, il a fallu faire montre de polyvalence, par exemple, pour aider à la cantine quand il y avait moins de personnel. Ces coopérations et cette notion d'entraide ont pu prendre corps plus facilement parce qu'il y avait eu ces échanges en amont durant l'expérimentation « Vis ma vie au travail ». Les binômes « Vis ma vie au travail », qui vont être reconduits théoriquement en 2021, permettraient de compléter une démarche en cours sur les RPS. La crise sanitaire exacerbe les difficultés et met face aux impératifs métiers... Des impératifs qui nécessitent d'instaurer de la confiance, indispensable dans les moments difficiles tels que celui de la COVID.

Avec quels leviers ? Pour quels effets ?

Ces pistes ne sont pas exhaustives mais elles montrent que la démarche QVT entend s'attacher aux réalités émergentes de la discussion sur le travail de manière concrète et très pratique. Plusieurs outils élaborés par le Réseau Anact-Aracts sont ici mobilisés pour ancrer ces discussions sur le travail réel : le jeu « les Essentiels QVT » pour définir les priorités d'action, l'expérimentation « Vis ma vie au travail » dans laquelle les binômes vont passer quelques heures à vivre, dans ses grandes lignes, le quotidien de l'autre. Le comité QVT est lui interpellé sur des questions très pratiques mais aussi plus générales. Par exemple, l'information à faire circuler sur la possibilité de demander à l'établissement un budget pour mener un projet spécifique, et sur l'instruction de cette demande. Bien sûr, tous ces outils poursuivent le même objectif d'amélioration de la communication entre chacun et plus globalement du dialogue professionnel.

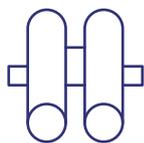
Si l'expérimentation « Vis ma vie au travail » n'a finalement concerné que huit personnes, les quatre binômes qui l'ont réalisé en ont été très satisfaits et ont même imaginé des suites de coopération pour mener ensemble des projets éducatifs. Interrogés à la suite de l'expérimentation, ils exprimaient avoir pris conscience du rythme et de la charge de travail de certains professionnels, voire se sont étonnés de découvrir totalement un métier. Au sein de l'établissement, la notion d'équipe est valorisée ainsi que ce qui existait déjà au service de la QVT. Aussi, et c'est la meilleure réponse à la question des effets, les professionnels ont souhaité qu'une nouvelle expérimentation « Vis ma vie au travail » soit reconduite avec de nouveaux binômes. Cette nouvelle expérimentation devait avoir lieu en 2020. Avec la crise sanitaire, elle n'a pas été possible mais elle est demandée pour 2021. Preuve qu'elle n'a pas été balayée par la crise et reste présente dans les actions à mener.



Nathalie Perniceni,

Cheffe des services généraux et représentante du personnel dans le trinôme cluster

« Avant la crise sanitaire, nous avons connu une période d'entraide et de souhait de mener des projets plus transversaux. Les professionnels ont vraiment manifesté l'envie de recommencer des binômes « Vis ma vie au travail » et ce sera possible, nous l'espérons, en 2021. La démarche est assez chronophage ; il faut dégager du temps mais certains binômes de 2019 l'ont fait et en autonomie, ont replanifié des réunions quand l'échange n'était pas possible. Je souhaiterais qu'en 2021, certains personnels osent demander un binôme avec un chef de service. Quand on veut savoir ce que font les autres, c'est un exercice très intéressant. »



Visionnez les témoignages Secteur Médico-social :

le « panier » francilien, la QVT à l'heure du Covid-19 :

<https://www.aractidf.org/actualites/special-secteur-medico-social-francilien-la-qvt-lheure-du-covid-19> : **webinaire organisé dans le cadre de la Semaine pour la Qualité de vie au travail 2020.**



Pour aller plus loin, contactez :

 ARACT Ile de France	 IME les glycines
 Elise Fosset & Pascale Simon	 Nathalie Perniceni
 p.simon@anact.fr	 nathalie.perniceni@avenirapei.org

CAS
#3LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS POUR
RENFORCER LA QUALITÉ DES SOINS

#CONCERTATION

#PCA

#AMÉLIORATION CONTINUE

EHPAD SAINTE-THÉRÈSE

 Région Occitanie	 Privé non lucratif (Groupe Anras)
 Médico-social	 34 salariés

Inscrit dans un territoire très rural, L'Ehpad Sainte-Thérèse souhaite rester attractif pour ses salariés, afin de pouvoir assurer un service de qualité à ses résidents. Plan de Continuité d'Activités (PCA) et projet individualisé pour chaque résident ont été les priorités d'action choisis par les personnels de l'établissement. Objectifs : répondre aux enjeux de maintien de la continuité d'activité, de conciliation de la vie professionnelle et de vie personnelle et de qualité de service.

La culture de la concertation n'est pas un vain mot au sein l'établissement Sainte-Thérèse. Les questions qui se posent au quotidien dans l'activité de travail peuvent être posées et réglées grâce à des échanges fluides et efficaces entre salariés et encadrants. Ce dialogue social et professionnel articulés permet de résoudre bien souvent des problèmes de terrain très concrets comme, par exemple, la pose des puces électroniques sur les vêtements pour ne pas perdre le linge des résidents.

Aussi, la démarche QVT a encore confirmé cette dynamique d'échanges pour faire évoluer l'organisation en fonction de trois « capteurs » très largement suivis : les besoins quotidiens des résidents, les conditions de travail des personnels et le CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens décliné dans les Ehpad). Une mise en perspectives qui a permis de prioriser la démarche QVT autour de deux projets phares.

Déroulé du cas

Année 2019 et fin ACIA Occitanie en septembre 2020

Thème abordé dans l'ACIA :
plan attractivité des métiers du grand âge

Qu'ont-ils fait ?

 p16

Une première réunion d'information générale organisée par le trinôme participant à l'ACIA a permis de présenter la démarche QVT et de solliciter le personnel sur les sujets QVT prioritaires. C'est ainsi que deux thèmes prioritaires constitueront la pierre angulaire de la démarche QVT : le Plan de Continuité d'Activités (PCA) et le projet individualisé à construire pour chaque résident. Ces deux projets ont fait l'objet d'un suivi hebdomadaire en groupe de travail QVT.

Le comité QVT a réfléchi à la rédaction du PCA consistant à adapter l'organisation des tâches en cas d'absences. Il contient ainsi un tableau de glissement de tâches permettant de formaliser les adaptations à trouver pour qu'il y ait le moins d'effets négatifs possibles à l'absence de l'un ou l'autre salarié. Il s'agit prioritairement d'entendre la capacité de chacun à agir auprès des résidents (force, physique, douleur... de chaque soignant) et de prendre en compte le stress lié aux événements impactant la vie personnelle et donc professionnelle (rentrées scolaires, enfants seuls à la maison, manque de personnel qui nécessite de rester plus longtemps

ou de ne pas poser ses récupérations...). Ces deux aspects ont fait l'objet de discussion dans un espace dédié, de manière mensuelle.

 p16

Concernant le projet individualisé, il s'agit pour le comité QVT qui en assurera le suivi de refondre la fiche de renseignements établie par le psychologue pour se focaliser sur les habitudes et rituels du résident plutôt que sur les soins qui figurent déjà dans le projet de soins. Cette fiche est complétée grâce à un affichage à l'infirmierie en adéquation avec le planning. Elle a été préalablement diffusée auprès de chaque salarié par la messagerie interne. Désormais, les projets de vie sont rangés dans le classeur à l'infirmierie par étage et par numéro de chambre et non plus chronologiquement. Aujourd'hui, la fiche de renseignements pour chaque résident est archivée avec le projet individualisé et revu une fois par an. Le comité QVT a finalisé les items de la fiche.

 p17

Quel appui sur la démarche QVT durant la crise sanitaire ?

Ce travail, conduit dans l'expérimentation QVT, s'est révélé « très utile » pour traverser la période difficile de crise sanitaire. Cet établissement très ouvert sur son extérieur a vécu comme une « rupture » la mise en place inédite du confinement, puis la phase encore plus difficile du déconfinement, où il est devenu indispensable de gérer aussi la relation à la famille. Mais les équipes se sentaient « prêtes » grâce au travail conduit sur le PCA, et c'est la solidarité qui a prévalu dans la structure : le PCA n'a pas eu besoin d'être actionné, sauf une fois en septembre. Ces expérimentations QVT, en étant adossées à un projet particulier, permettent à la structure de mesurer, même informellement, les progrès accomplis, et contribuent à alimenter une « culture QVT » partagée.





« La démarche QVT a été très appréciée par les salariés ; un temps hebdomadaire était consacré à la présentation de l'avancement aux équipes, et les personnels se sont impliqués pour réfléchir ensemble aux mesures à apporter. »

Avec quels leviers ?

Le fer de lance de la démarche a été un portage partagé. Chacune des parties prenantes (direction, salariés, CSHCT) s'est engagée dans la démarche, chacune à son niveau (points hebdomadaires au sein des équipes, suivi régulier par le CHSCT, etc). Ce qui a permis de donner à la démarche une portée différente et large, plus qualitative et fédératrice pour la structure, en alimentant sa culture initiale de dialogue autour de la QVT.

Le positionnement des infirmières en tant que managers et donc, leur culture managériale a constitué un autre levier. Qu'elles soient infirmières coordinatrices (IDEC) ou non, les infirmières jouent un rôle important dans l'animation des équipes. Il conviendrait de faciliter ce rôle par de l'échange de pratiques et/ou de la formation en appui de cette mission managériale qui leur incombe en plus de celle de soignantes.

Pour quels effets ?

Le travail sur l'amélioration du PCA visait à « toiler » les directives contenues dans le PCA pour les rapprocher de la réalité du travail, en s'appuyant sur la compétence des personnels. Ce partage au sein des équipes, en amont de la crise sanitaire, a déjà permis à tout le personnel de connaître le nouveau PCA, d'en discuter et d'en appliquer les préconisations. Ces échanges réguliers pour modifier ensemble le PCA ont de fait amélioré et fluidifié la communication dans la structure : non seulement les équipes étaient invitées à s'exprimer, mais elles ont pu constater que leurs remarques étaient débattues et prises en compte. L'engagement des personnels s'est ainsi trouvé valorisé et confirmé.



« Nous étions déjà attachés à la concertation au quotidien. Cependant, la méthodologie apprise dans l'ACIA, en utilisant la démarche pour mener à bien un projet identifié permet de partager le sentiment d'avoir avancé positivement et collectivement sur les questions qui se posent dans la structure. C'est une bonne idée que nous continuerons à pratiquer. »



<https://occitanie.aract.fr/ressources>



Pour aller plus loin, contactez :

 Aract Occitanie	 Ehpad Sainte-Thérèse
 Françoise Verdier	 Vincent Vigier
 f.verdier@anact.fr	 v.vigier@anras.fr

CE QUE L'ON EN RETIENT



Décryptage



Les actions collectives innovantes et apprenantes (ACIA)

L'action collective innovante et apprenante QVT, « L'ACIA QVT », est un dispositif de formation – action collective, composé de 5 à 8 établissements en moyenne. Chaque établissement est représenté par un « trinôme » avec un représentant de la direction, un représentant du personnel et un représentant métier, le plus souvent issu du corps médical. Les établissements de l'ACIA bénéficient de journées collectives (5-6 sessions de 1 jour sur une période de 12 à 18 mois), appelées journées collectives ou journées de regroupement. Elles sont faites d'apports de connaissances, de méthodes et d'outils nécessaires tout au long de la conduite de la démarche ainsi que d'échanges avec les autres établissements de l'ACIA. Ces journées collectives sont animées par des intervenants des Aract après appel à candidatures passés via les ARS.



Une condition de réussite : l'implication large des acteurs de terrain

L'action collective innovante et apprenante (ACIA) participe du développement de la culture QVT dans les établissements en tant que démarche partant du terrain et de problèmes concrets d'organisation du travail. Cette méthodologie nécessite dans chaque établissement la mise en place d'un comité QVT avec l'association d'autres salariés que le trinôme participant aux séances collectives. C'est un point clé du déploiement de la démarche QVT. Le bon déroulement de la démarche et sa réussite sont liés à la synergie entre ces différents acteurs avec une indispensable implication de la direction, la participation active des personnels au sein du trinôme, du comité QVT ou des Espaces de Discussion sur le Travail. La qualité du dialogue social et la communication autour de la démarche QVT sont aussi les incontournables de la bonne tenue de la démarche.



Les expérimentations autour de 3 sujets phares

Les comités QVT de chaque établissement poursuivent un objectif précis : délimiter les contours de la démarche QVT en l'ancrant dans la réalité du travail et les enjeux propres à la structure. Globalement, trois sujets phares ressortent comme prioritaires : organisation du travail (charge de travail, plannings et horaires, répartition des tâches...), la communication (transmission d'informations et de relations...), les aménagements architecturaux (rénovation, aménagement ou construction de locaux). Dans le passage à l'expérimentation, les professionnels ont opté aussi pour des sujets plus transversaux comme la connaissance des métiers et la charge de travail. La question de l'attractivité, par exemple, si elle n'a pas été traitée directement, a tout de même été souvent abordée et fait l'objet de réflexions dans les démarches menées.



Outils et méthodes : sensibiliser à la QVT par le jeu

Le réseau Anact-Aract a développé des outils simples et facilement appropriables pour sensibiliser les différents acteurs aux thèmes abordés dans les démarches QVT. Le jeu fait partie de ces outils, avec une gamme permettant d'aborder les différents points de vue lorsque se joue la partie : les essentiels QVT pour comprendre où en est la structure par rapport aux enjeux de QVT, « Vis ma vie au travail » pour échanger sur les métiers et comprendre les contraintes et ressorts de l'activité de l'autre, les jeux de simulation du travail futur (Légo®, 3D, maquettes), très utile dans des projections lorsqu'il y a un projet de construction ou de déménagement dans de nouveaux locaux. Ces jeux sont des leviers pour un premier niveau de discussion sur le travail.



Organisation du travail et relations interpersonnelles : dénouer les tensions

Dans les Ehpad ou établissements de soins, et comme sans doute dans de nombreuses entreprises, les tensions interpersonnelles sont fréquemment à mettre en lien avec des problématiques d'organisation et de régulation du travail. En remontant le fil des relations interpersonnelles autour de l'activité de travail, il est possible d'obtenir un effet sur ces tensions. Il est alors important d'organiser et soutenir (par des moyens humains, financiers, logistiques et temporels) des espaces d'échanges (espaces de discussion sur le travail, groupe de parole, échanges de bonnes pratiques, groupes professionnels-usagers) et de les inscrire dans le processus général d'amélioration continue des conditions de travail et de la qualité des soins.



Le dialogue social et professionnel, points d'appui durant la crise sanitaire

Les groupes de travail constituent une modalité d'action. Elle est souvent couplée à d'autres types d'actions. Cela permet de confirmer la création d'espaces d'échanges parfois totalement inexistantes en amont de la démarche QVT. C'est un moyen de renforcer le dialogue social (les instances, les délégués et représentants du personnel avec les directions) et professionnel (entre direction et salariés, entre salariés et managers, entre salariés eux-mêmes). Un point particulièrement important et qui joue un rôle essentiel dans le contexte de crise sanitaire. Parler du travail et de son organisation est un « réflexe » instauré par les démarches QVT. C'est aussi un levier important dans les moments de fortes tensions. Ainsi, la création d'espaces d'échanges dans le cadre d'une démarche QVT permet de donner ou de redonner la parole à certaines catégories de professionnels qui n'avaient pas toujours la possibilité de le faire.



Une «culture QVT» pérennisée et ancrée dans l'organisation

Si l'expérimentation fonctionne, elle peut permettre de pérenniser de nouvelles pratiques de travail. Ainsi, beaucoup des établissements ayant participé aux ACIA manifestent la volonté de poursuivre des chantiers et des comités, groupes de travail et plans d'actions intégrant la QVT. Cependant, plusieurs facteurs sont essentiels, notamment la capacité à maintenir l'engagement et la participation des professionnels. Il s'agit donc de renforcer les moyens nécessaires pour le travail au quotidien pour mieux construire les transformations à mettre en place avec les acteurs : moyens financiers et humains (effectif suffisant, reconnaissance et revalorisation, dispositif de formation adossé aux transformations) mais aussi le temps, indispensable à la conduite d'un changement concerté.



Pour aller plus loin

<https://www.anact.fr/recits-daction-et-enseignements-soigner-la-qvt-dans-les-etablissements-de-sante-et-medicosociaux>

<https://www.aractidf.org/actualites/special-secteur-medico-social-francilien-la-qvt-lheure-du-covid-19>

<https://www.grand-est.ars.sante.fr/ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-les-ehpad-une-webserie-sur-les-experiences-en-grand-est>

<https://occitanie.aract.fr/ressources>

Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 280 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur www.anact.fr

Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de « simulation du travail futur » impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projet d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette 7^{ème} publication poursuit la collection du Réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'ANACT. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (ANACT, département Capitalisation et Développement des Connaissances). Ont participé à la rédaction et la coordination de ce numéro : Florence Chappert, Manon Keusch-Bessard, Antoine Santschi (ANACT, département Expérimentations), Andréas Agathocléous (ANACT, département Capitalisation et Développement des Connaissances), Aline Dronne (Aract Grand Est), Elise Fosset et Pascale Simon (Aract Ile de France) et Françoise Verdier (Aract Occitanie). Mise en page : Corinne Berry-Billant et Farida Yahiaoui (ANACT, département Expérimentations).