

Expérimenter la qualité de vie au travail dans les établissements de santé

Colloque ARS sur Qualité de Vie au Travail
Nancy – Domaine de l'Asnée
28 novembre 2017

Roger TANNIOU et Sinéad ABBOTT
Chargés de Mission
ARACT Grand Est

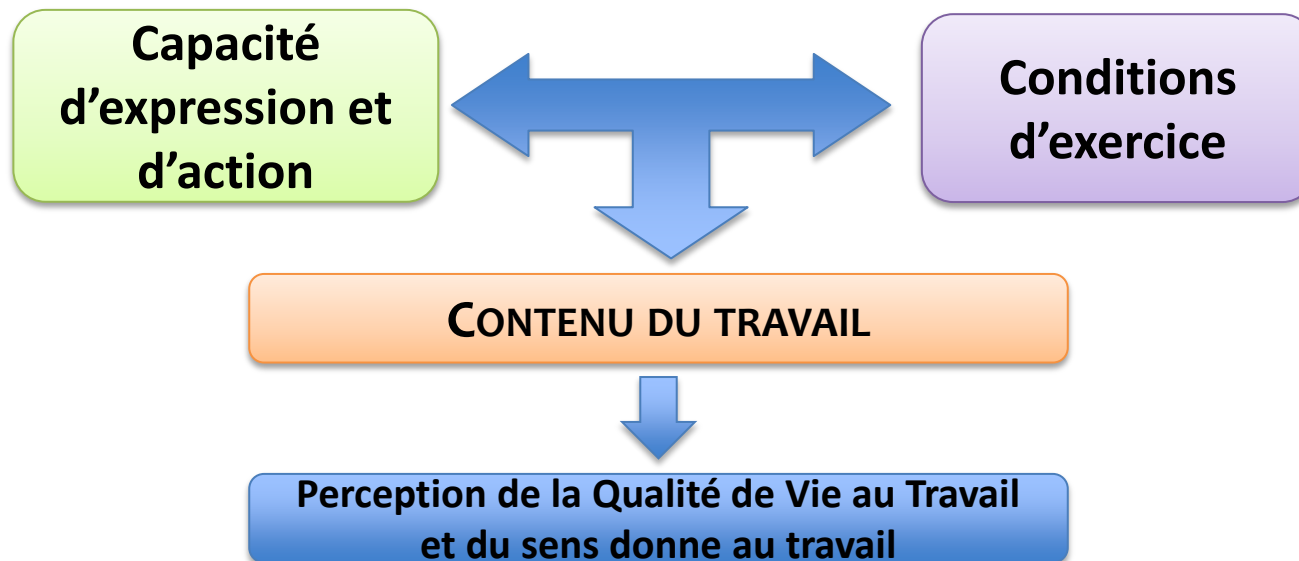
Présentation du dispositif : quelques rappels

- ✓ Un partenariat Anact-DGOS-HAS
- ✓ Un postulat
 - ✓ **la qualité des soins est liée à la qualité de vie au travail**
- ✓ Une déclinaison en région
- ✓ Une modalité commune d'accompagnement
 - ✓ **les clusters sociaux**
- ✓ Des enjeux concrets pour les établissements

La Qualité de Vie au Travail

La QVT selon l'ANI du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'Egalité professionnelle »

« **Les conditions** dans lesquelles les salariés **exercent leur travail** et leur capacité à **s'exprimer et à agir** sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail »



La Qualité de Vie au Travail : quelques points clés

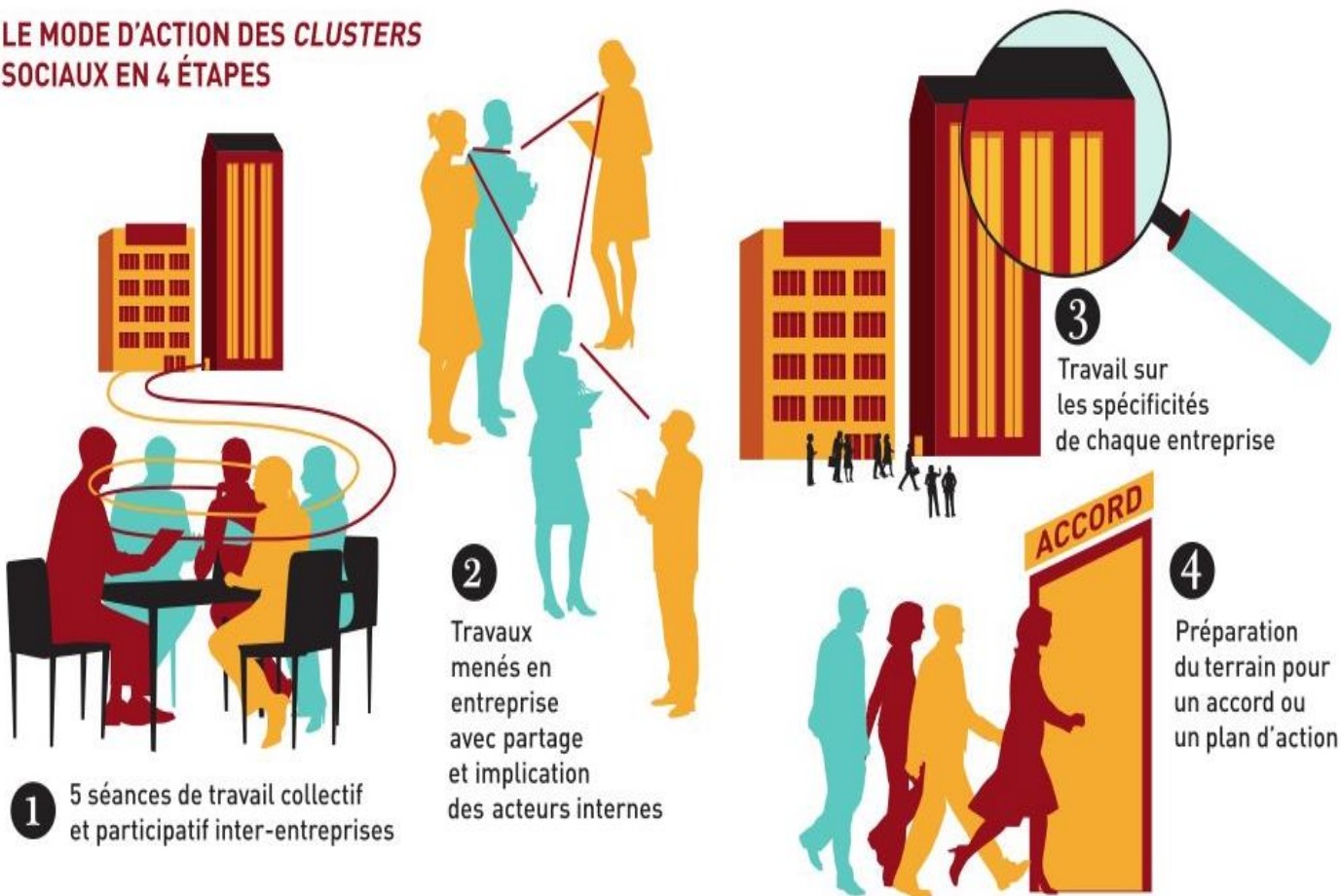
- ✓ Idée centrale : l'articulation des enjeux de **performance économique**, des enjeux de **qualité** et des enjeux **sociaux**
- ✓ **Une construction sociale propre à chaque établissement**
- ✓ **Une démarche de progrès**
 - ✓ Partie intégrante des **objectifs stratégiques** de l'établissement, tout en étant **ancrée dans la réalité du travail**
 - ✓ **Accompagnant les changements organisationnels et technologiques** et **suscitant l'engagement** des professionnels
 - ✓ **Renforçant le dialogue social et professionnel** sur les questions du travail

Qualité de vie au travail : une démarche ouverte favorisant l'expérimentation

1. Une phase de **conception** : positionner le sujet au niveau stratégique, analyser les enjeux, définir la façon dont on va s'y prendre
2. Une phase **diagnostic** : identifier les problématiques « qualité de vie au travail » prioritaires, définir le périmètre de l'expérimentation, identifier des innovations.
 - *Cette identification ne consiste pas à faire la liste des dysfonctionnements ni même à fixer des points précis à améliorer mais à **se projeter dans l'avenir** – sans occulter les problèmes actuels - en identifiant **quelques axes prioritaires** sur lesquels **on souhaiterait progresser** ou **on se doit d'engager des transformations**.*
3. Une phase d'**expérimentation** : tester et évaluer des changements organisationnels, outiller les acteurs et les projets, faire le bilan des actions
4. Une phase de **pérennisation** : suivre dans la durée, analyser, capitaliser, généraliser, déployer

Qu'est ce qu'un cluster social

LE MODE D'ACTION DES *CLUSTERS* SOCIAUX EN 4 ÉTAPES



Les clusters sociaux : éléments du dispositif

En 2016

- ✓ 11 régions ont été impliquées dans les clusters sociaux
- ✓ 79 établissements (une majorité d'établissements publics)
- ✓ Des Ehpad, des centres hospitaliers, des CHU, des EPSM, des HAD, des groupes hospitaliers, des cliniques
- ✓ Des thématiques variées : la qualité de vie au travail dans le cadre du virage ambulatoire, d'une filière gériatrique, dans le cadre du GHT, de la bientraitance des usagers...

Les clusters sociaux : éléments du dispositif

Une nouvelle vague de clusters sociaux en 2017

- ✓ 13 régions sont impliquées dans les clusters sociaux : dont 3 régions qui accompagnent 2 clusters sociaux
- ✓ 110 établissements impliqués
- ✓ Beaucoup plus d'établissements du secteur médico-social qu'en 2016
- ✓ Des thématiques nouvelles : le parcours de soin de la personne âgée, la GPEC, le pilotage de changements organisationnels

Les établissements engagés dans la région Grand Est

2016

➤ 8 établissements :

- Centre Hospitalier Auban Moët (51),
- Centre Hospitalier de Châlons en Champagne (51),
- Centre Hospitalier de Chaumont (52),
- Centre Hospitalier de Langres (52),
- Centre Hospitalier de Troyes (10),
- Centre Hospitalier Sud-Ardenne (08),
- Centre Hospitalier Universitaire de Reims (51),
- EPSM de l'Aube (10).

1 binôme par établissement (représentant de la DRH, représentant du personnel)

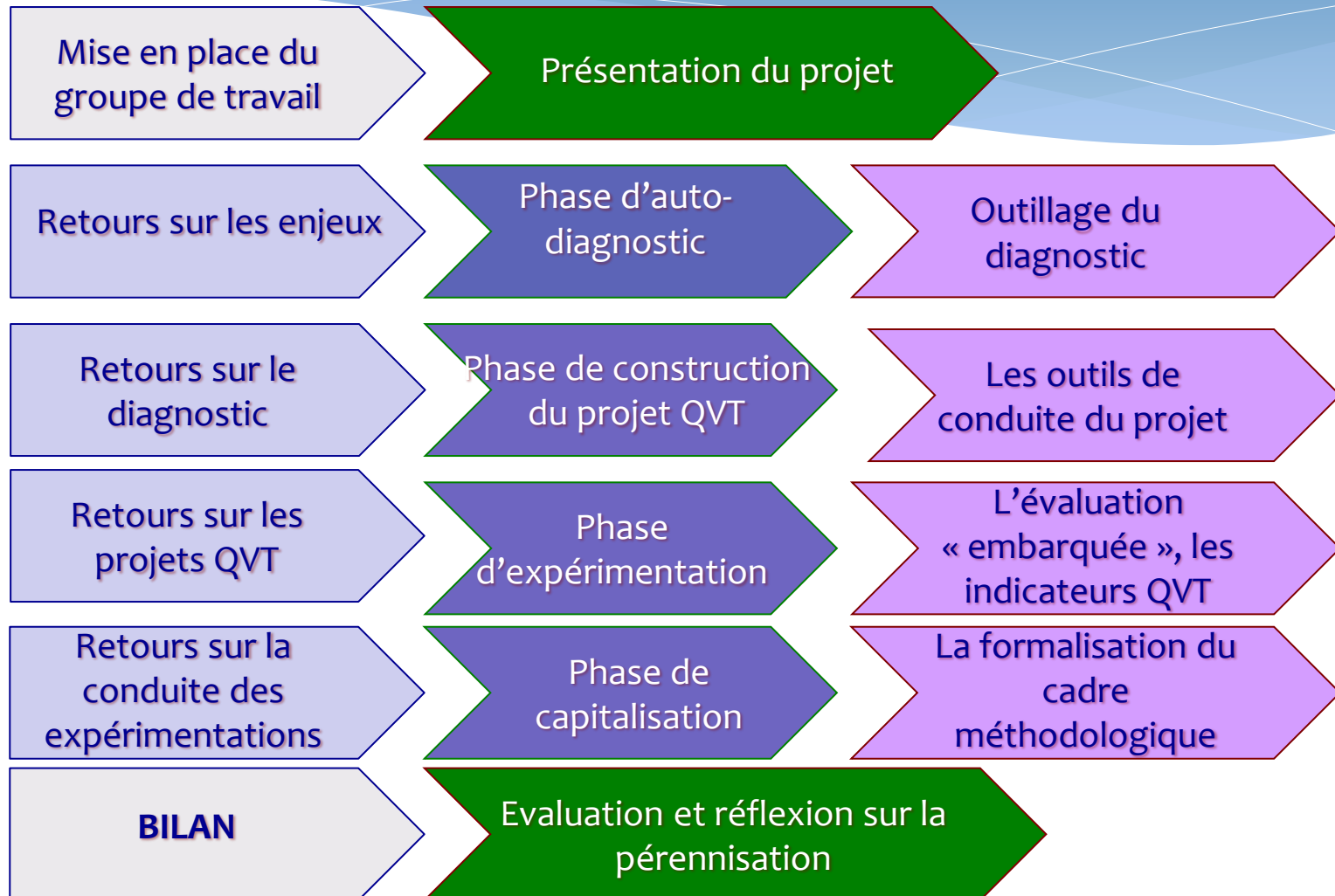
2017

➤ 8 établissements :

- EPSAN, Brumath (67)
- GHRMSA, Mulhouse (68)
- HUS, Strasbourg (67)
- CH Sarrebourg (57)
- CH Sarreguemines (57)
- CHR Metz-Thionville (57)
- CH Dieuze, Dieuze (57)
- CHRU Nancy (54).

- 1 trinôme par établissement (représentant de la DRH, représentant du personnel, représentant du corps médical).

La démarche proposée pour le cluster 2016



Les retours des démarches engagées

le dispositif national d'évaluation mis en place en 2017 :

- ✓ Des questionnaires à destination des acteurs de terrain
- ✓ Des fiches de capitalisation réalisées par chaque établissement, précisant le déroulement de la démarche, les difficultés, les réussites
- ✓ Des monographies d'établissement
- ✓ Des monographies en région, sur les dynamiques territoriales

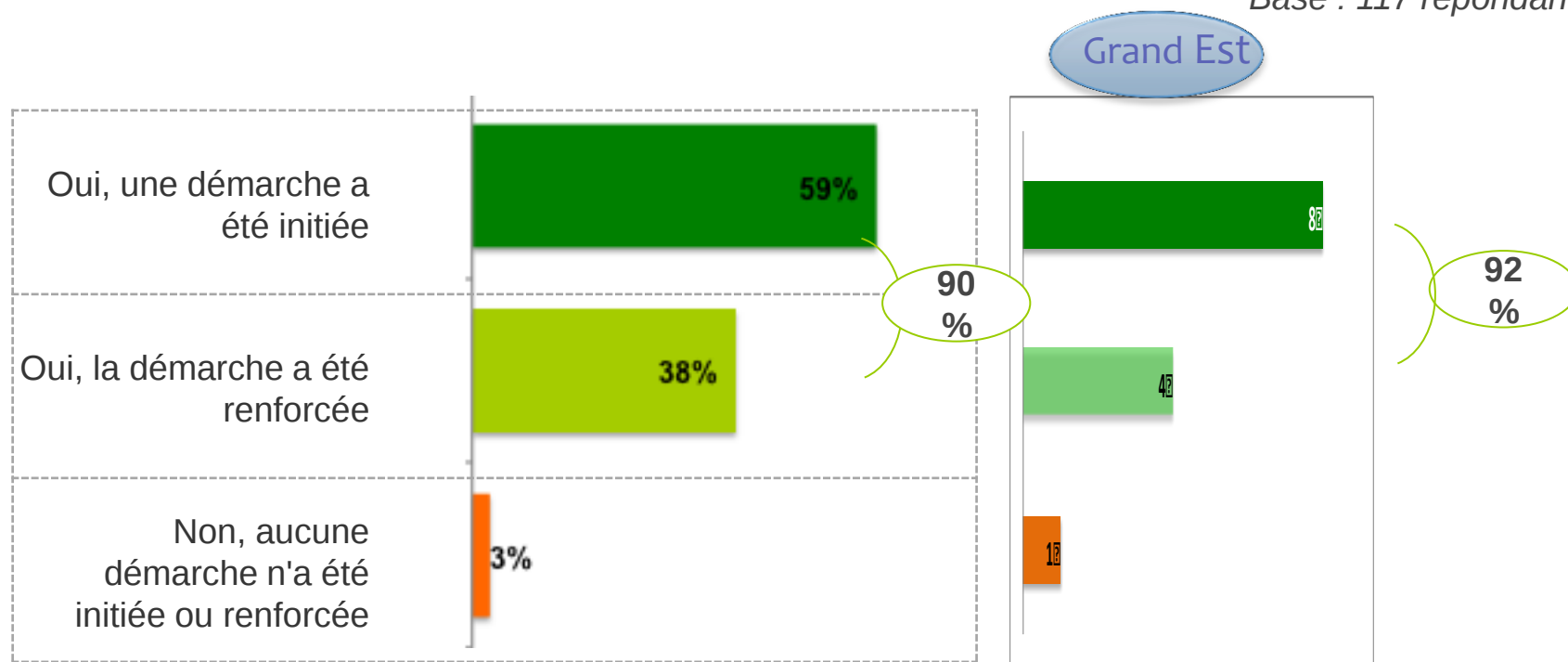
Quelques enseignements

Retours des questionnaires auprès des participants

Mise en œuvre d'une démarche qualité de vie au travail suite au cluster (1/2)

Q5. Suite à ce cluster social, diriez-vous qu'une démarche Qualité de vie au travail a été initiée ou renforcée au sein de votre établissement ?

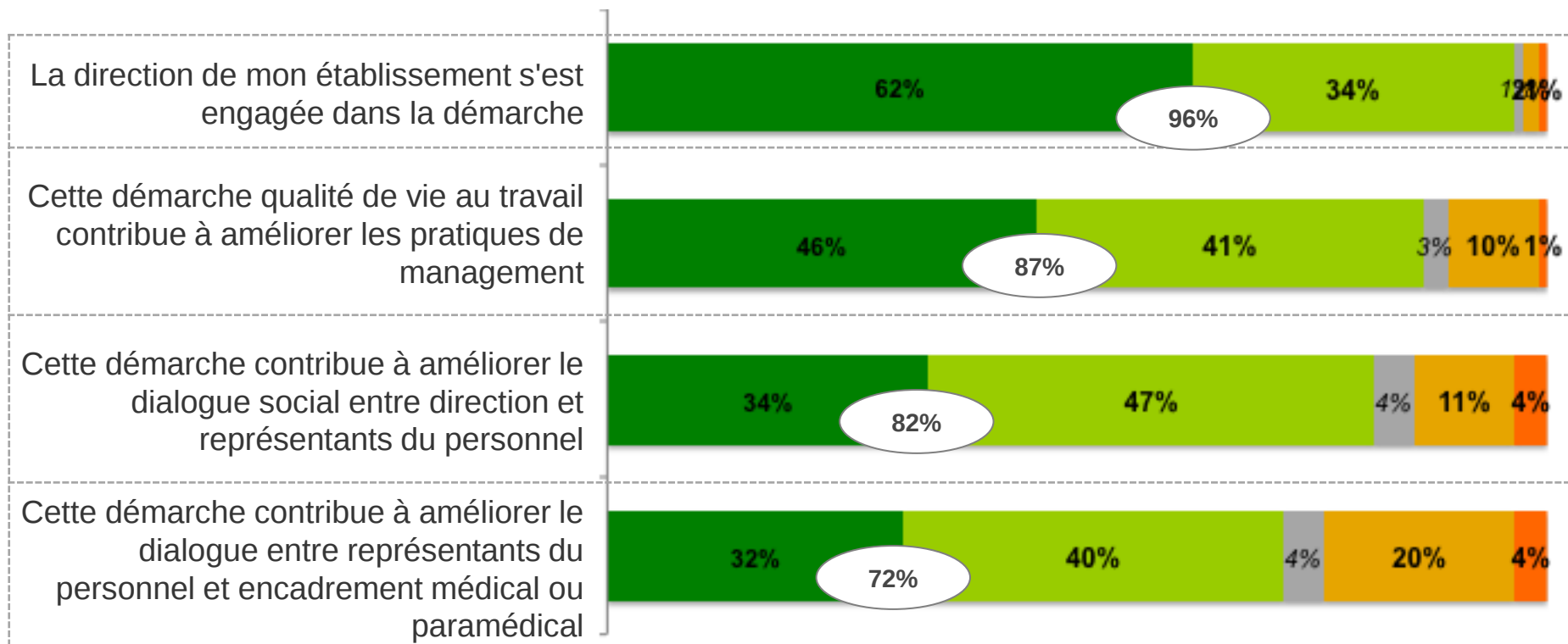
Base : 117 répondants



Mise en œuvre d'une démarche qualité de vie au travail suite au cluster (2/2)

Q6. Concernant les impacts du cluster social sur la démarche qualité de vie au travail conduite dans mon établissement, pour chacune des affirmations suivantes, merci d'indiquer si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou pas d'accord du tout.

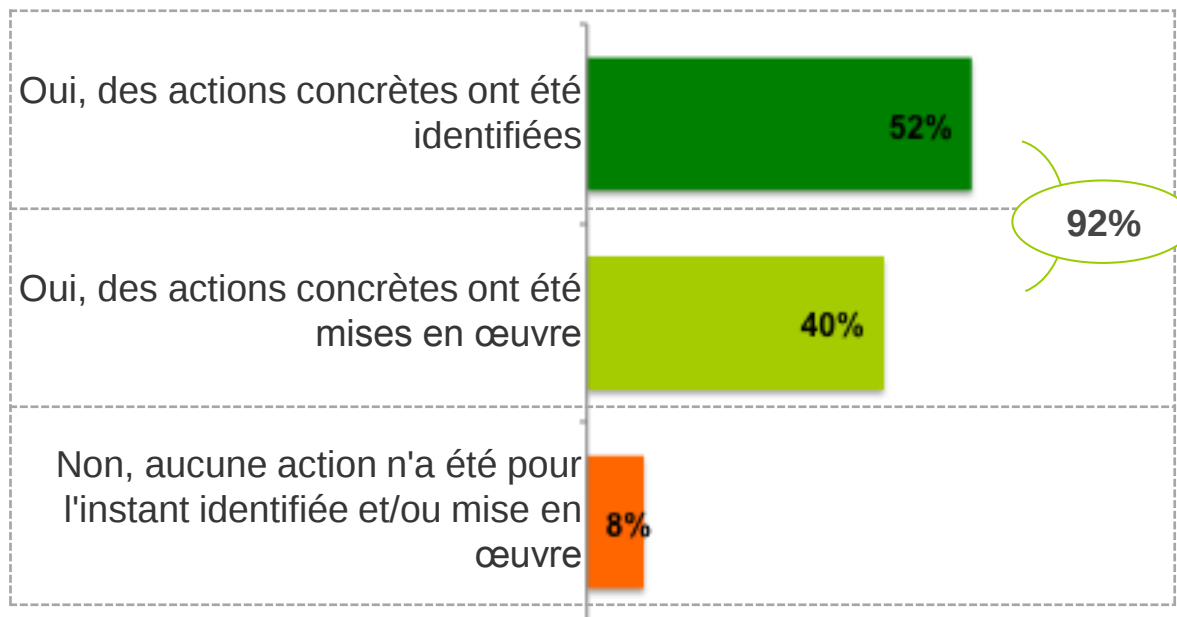
Base : 114 répondants, qui ont déclaré qu'une démarche qualité de vie au travail a été initiée ou renforcée suite au cluster social



Identification ou mise en œuvre d'actions concrètes

Q7. Suite à ce cluster social, diriez-vous que des actions concrètes ont été identifiées ou mises en œuvre au sein de votre établissement ?

Base : 117 répondants



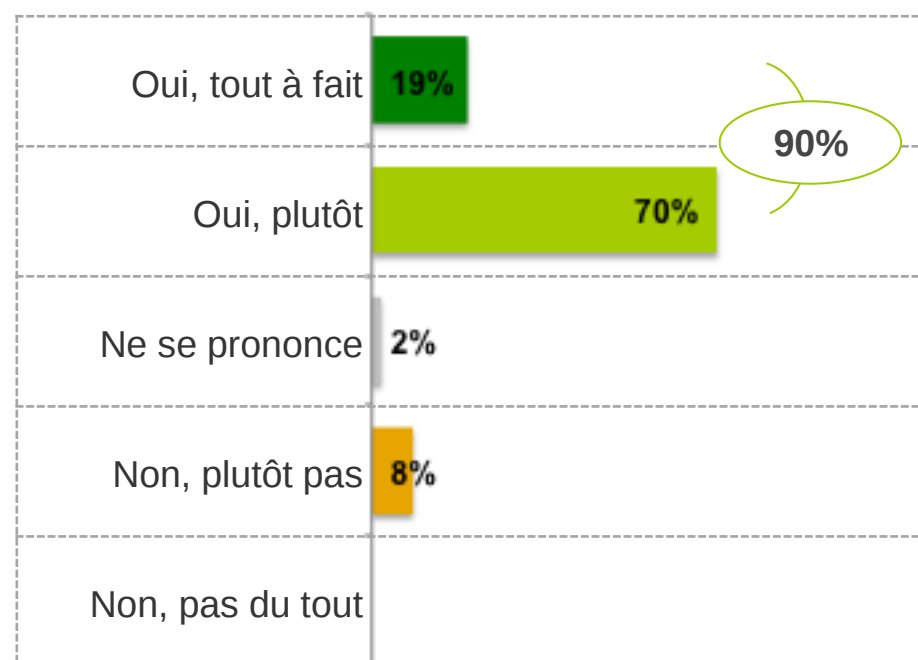
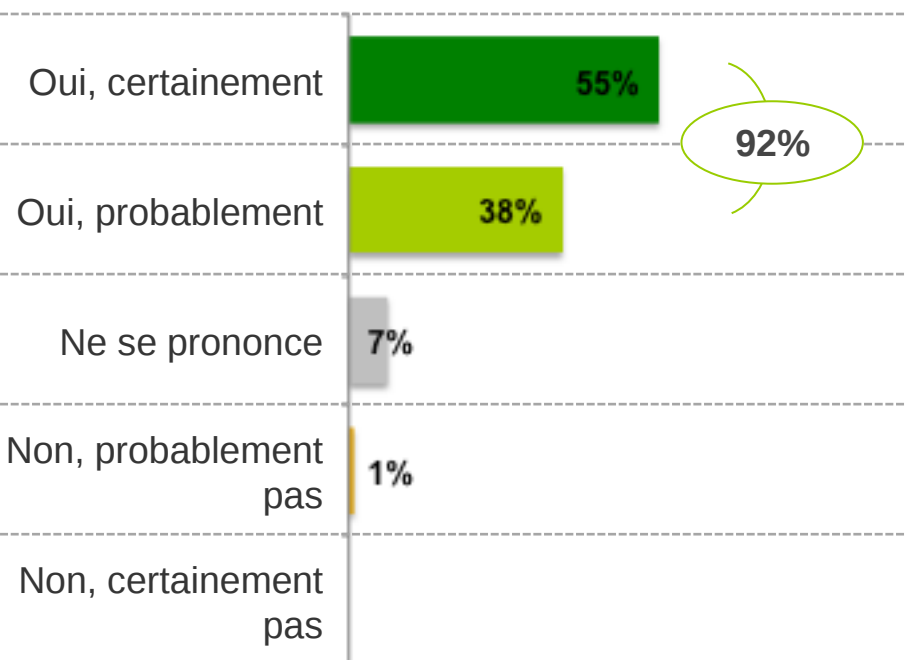
Poursuite de la démarche au sein de l'établissement

Q9a. Diriez-vous que, suite au cluster social, la démarche va être poursuivie dans votre établissement ?

Base : 117 répondants

Q9b. Et disposez-vous des connaissances et outils nécessaires pour le faire en autonomie ?

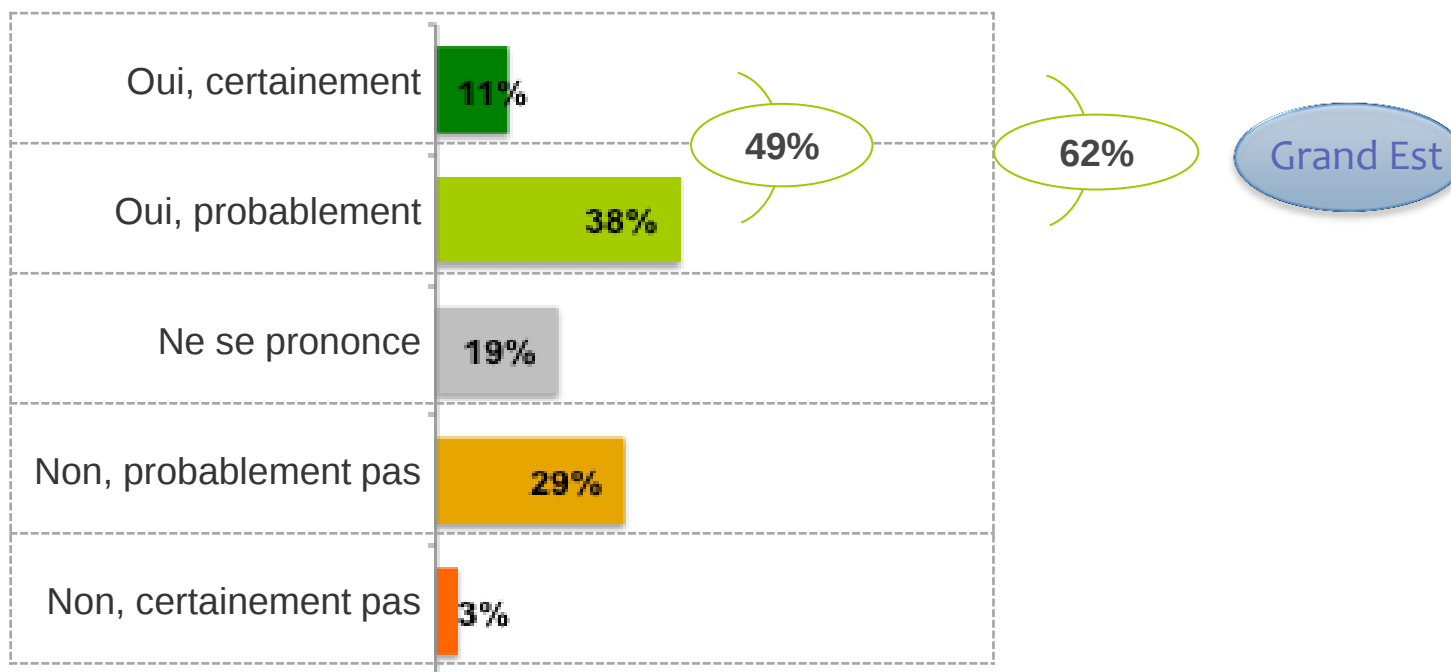
Base : 108 répondants, ayant répondu « Oui, certainement » ou « Oui, probablement » en Q9a



Mobilisation de ressources afin de pérenniser la démarche

Q11a. Diriez-vous que, suite au cluster social, votre établissement envisage de consacrer des ressources pour pérenniser la démarche ?

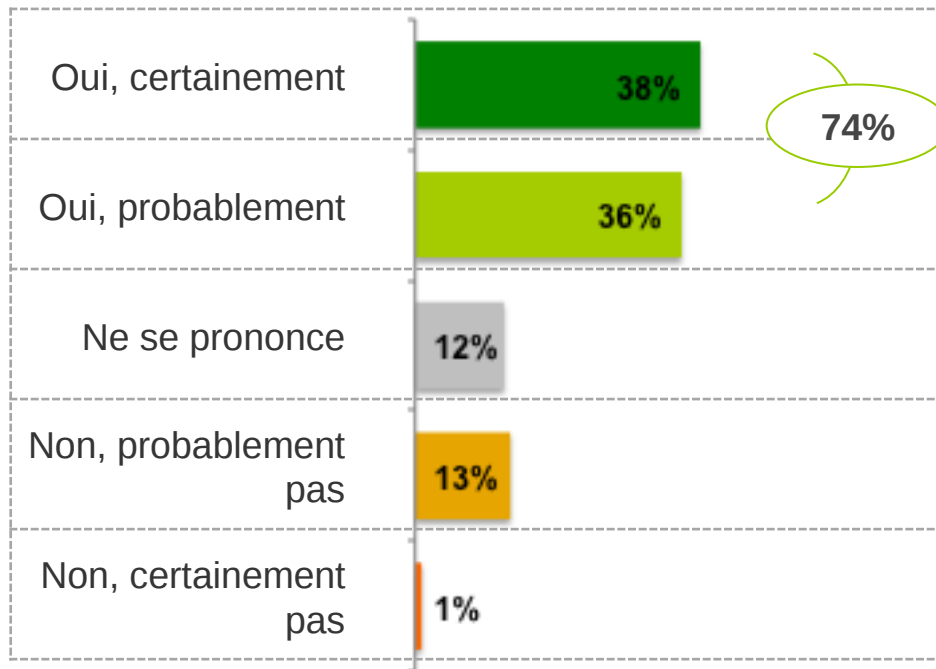
Base : 117 répondants



Lien avec d'autres projets de l'établissement

Q12a. Et selon vous, suite au cluster social, un lien a-t-il été fait entre cette démarche et les autres projets de votre établissement ?

Base : 117 répondants



Q12b. Pour quels autres projets ?

Grand Est

Prévention des risques, analyse AT, TMS, RPS

Projets de restructuration

Projet social, projet managérial, projet d'établissement

Quelques enseignements méthodologiques

- ✓ La démarche qualité de vie au travail a permis un décloisonnement :
- Une expérimentation pluridisciplinaire, paritaire
- Des rencontres et échanges avec d'autres professionnels, d'autres établissements
- Du décloisonnement aussi entre institutions (les ARS, les Aract, les OPCA, les associations, les chercheurs ...)
- Une approche qui s'appuie sur le travail, qui re-questionne l'organisation : le management du travail, les espaces de discussion sur le travail....

Quelques enseignements méthodologiques

- ✓ Les transformations vécues par les établissements à l'occasion de ces démarches qualité de vie au travail suscitent un vif intérêt et révèlent de forts enjeux.
- ✓ La démarche a été une occasion de progresser sur des sujets propres à l'établissement, dans un cadre sécurisé.
- ✓ Elle a permis de développer le dialogue social sur les questions du travail, même si la mobilisation des acteurs a pu parfois être difficile

Quelques enseignements méthodologiques

- ✓ L'expérimentation reste modeste par rapport aux instances, aux projets en cours : un périmètre limité pour l'expérimentation, un sujet circonscrit, pour permettre des actions réalistes
- ✓ Les établissements ont souvent été demandeurs d'outils immédiatement opérationnels, et le passage par des outils a permis d'impliquer les équipes
- ✓ La culture de l'expérimentation et de l'évaluation commence à diffuser, mais cela demande une temporalité plus longue que les temps de l'accompagnement à proprement parler

Quelques enseignements méthodologiques

- La démarche qualité de vie au travail encourage à faire des liens entre des projets nombreux : souvent dans les établissements, un projet chasse l'autre
- Le principe d'intégrer la qualité de vie au travail dans les projets en cours fait son chemin...



« Les conditions de travail d'aujourd'hui sont les résultats des projets d'hier et les projets d'aujourd'hui détermineront les conditions de travail de demain »

Extrait de : La Qualité de vie au travail – ouvrage coordonné par Julien Pelletier – 130 pages – collection Agir sur de l'Anact – Editions Eyrolles