



MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ

*Liberté
Égalité
Fraternité*

GUIDE PRATIQUE

Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux

mars 2021





Édito

L'amélioration des conditions de travail et la promotion de la qualité de vie au travail (QVT) au sein des établissements médico-sociaux (EMS) accueillant des personnes âgées et des personnes handicapées sont au premier rang de nos priorités. Il s'agit d'un enjeu essentiel, comme le souligne le rapport de Myriam El-Khomri, qui s'inscrit pleinement dans la dynamique d'attractivité impulsée par les pouvoirs publics.

Depuis plusieurs années, les équipes de la DGCS (Direction générale de la cohésion sociale) s'attachent à déployer et à promouvoir les démarches et les actions QVT dans les établissements et services médico-sociaux (ESMS). À partir des échanges et expérimentations effectués par les acteurs de terrain (agences régionales de santé, fédérations d'employeurs, organisations syndicales, autres partenaires institutionnels), la DGCS a ainsi élaboré une stratégie nationale QVT en EMS élaborée en juin 2018.

C'est dans ce cadre que j'ai demandé à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) d'élaborer un guide QVT opérationnel, en s'appuyant sur les expériences de terrain menées dans les EMS de l'ensemble des régions de France, collectées dans le cadre des « actions collectives innovantes et apprenantes » (ACIA). L'objectif est d'explorer de nouvelles approches, en s'appuyant sur le trio « direction – salarié – organisation syndicale » pour chaque structure et sur une mise en relation de divers établissements, afin d'identifier les conditions propres au développement de la QVT.

Ce guide méthodologique vise à promouvoir et à généraliser sur l'ensemble du territoire les démarches de QVT.

Il s'appuie sur la pratique du réseau Anact-Aract dans la mise en œuvre de démarches collectives d'amélioration de la QVT, en l'adaptant aux réalités professionnelles des EMS : impact au niveau des établissements, du dialogue social, des dynamiques territoriales, des outils et méthodes déployés, des effets (sociaux, qualitatifs, économiques...), qui sont potentiellement positifs sur la performance de l'organisation, la qualité du service public et la santé au travail des agents et des managers.

Il propose des exemples concrets sous forme de fiches pratiques courtes qui reprennent les étapes et jalons de la démarche QVT, apportent des connaissances de base sur cette notion, et des outils méthodologiques pour la conduite de projet. Il se veut le plus accessible, pratique et opérationnel possible. Il s'adresse à toute personne, décideurs, professionnels ou non spécialistes, souhaitant se lancer dans une démarche QVT.

Au-delà des actions pour favoriser le bien-être au travail, la QVT est un véritable outil de transformation des organisations. Dans un contexte de crise épidémique, cette question est encore plus prégnante.

En effet, la crise sanitaire liée à la Covid-19 a fortement influé sur le quotidien des équipes dans les établissements.

La force du collectif de travail (groupes d'analyse des pratiques, mise en place de réunions régulières, groupes de paroles...), le renforcement d'un management de proximité participatif et bienveillant, l'aménagement de l'organisation et des espaces de travail, sont autant d'actions et de démarches QVT mises en place par les EMS pour apporter des réponses à ces difficultés. Cela illustre concrètement l'intérêt d'adopter une telle approche.

Au-delà du contexte épidémique, la DGCS et nombre d'acteurs de terrain demeurent mobilisés pour continuer à promouvoir la QVT, en faire un atout pour les salariés, l'encadrement et la performance des organisations, et outiller les EMS pour s'engager dans cette démarche.

J'espère que le guide méthodologique QVT vous permettra de nourrir votre réflexion et de vous lancer dans cette démarche, pour que chacun puisse s'épanouir sereinement dans les métiers du grand âge, facteur clé pour un accompagnement de qualité.

Virginie Lasserre
Directrice générale de la cohésion sociale

LIVRET 1 • MON ÉTABLISSEMENT PRÉPARE SA DÉMARCHE QVT

FICHE 1 • S'informer sur la QVT	8
FICHE 2 • Savoir où se situe mon établissement vis-à-vis des principes d'une démarche QVT	10
FICHE 3 • Comprendre et prévenir les difficultés de mise en œuvre d'une démarche QVT	12
FICHE 4 • Quelques idées pour bien préparer une démarche QVT	13
FICHE 5 • Ressources complémentaires pour se préparer	14
FICHE 6 • Préparer et adapter une démarche QVT dans un contexte de crise	15
FICHE 7 • Ce que nous retenons pour préparer la démarche QVT de notre établissement	16

LIVRET 2 • D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS L'ONT FAIT...

FICHE 1 • Réorganiser le travail	19
FICHE 2 • Réorganiser les espaces	20
FICHE 3 • Améliorer les conditions matérielles de travail	21
FICHE 4 • Mieux travailler ensemble	22
FICHE 5 • Rechercher des leviers pour améliorer l'attractivité	23
FICHE 6 • Améliorer les relations professionnelles	24
FICHE 7 • Communiquer en interne	25
FICHE 8 • Manager autrement et prévenir les tensions du collectif	26
FICHE 9 • Redonner du sens au travail	27

LIVRET 3 • MON ÉTABLISSEMENT ENGAGE SA DÉMARCHE QVT

FICHE 1 • Conduire une démarche projet QVT	30
FICHE 2 • Communiquer sur la démarche QVT et ses résultats	34
FICHE 3 • Constituer son comité QVT	38
FICHE 4 • Partager les enjeux et clarifier le périmètre de la démarche QVT	40
FICHE 5 • Procéder à un état des lieux partagé pour choisir les chantiers prioritaires	43
FICHE 6 • Définir et préparer l'expérimentation de son premier chantier QVT	50
FICHE 7 • Mener l'expérimentation et étudier le déploiement des résultats	55
FICHE 8 • Tirer les premiers enseignements et installer durablement la démarche QVT	59

Cibles, organisation et usages du guide

À qui s'adresse ce guide ?

Le présent Guide QVT s'adresse à la diversité des établissements médico-sociaux souhaitant **mettre en place ou bien consolider une démarche QVT**.

Comment est-il organisé ?

Le guide est structuré en **trois livrets** puis en **fiches** décrivant chacune un thème et/ou une méthode.

LIVRET 1

7 FICHES

Mon établissement prépare sa démarche QVT

- Comprendre la QVT
- Identifier les attendus d'une démarche QVT
- Repérer comment s'y préparer

LIVRET 2

9 FICHES

D'autres établissements l'ont fait...

- Thématiques des conditions de travail abordées par d'autres établissements dans leur démarche QVT
- Cas illustratifs

LIVRET 3

8 FICHES

Mon établissement engage sa démarche QVT

- Étapes de la démarche QVT
- Outils et méthodes
- Illustrations
- Fiches outils

Comment l'utiliser ?

Cette structure en livrets et fiches complémentaires mais autonomes permet **une très grande diversité d'utilisations** (de la découverte et de l'apprentissage au fil des pages à une recherche ciblée).

Pourquoi l'utiliser ?

La mise en œuvre d'une démarche QVT doit s'adapter au contexte de l'établissement mais ne s'improvise pas. Elle repose sur un socle de principes et de méthodes qui fondent sa spécificité et son intérêt. Le guide a donc été élaboré en veillant à **aller à l'essentiel** tout en **ne négligeant aucune dimension de ce qu'est une démarche QVT**.

Pour y parvenir, le guide :

- propose à chaque établissement de **trouver une réponse selon son niveau de connaissance du sujet et de préparation** de sa démarche QVT ;
- invite et outille les lecteurs pour **interroger les pratiques de leur établissement et mener la réflexion collective associée à une démarche QVT** ;
- s'appuie sur des **exemples issus du secteur** et offre **un outillage éprouvé, opérationnel et concret** ;
- intègre autant que possible **la diversité des configurations d'établissements** selon leur statut (privé/public), leur effectif et le public accueilli (personnes âgées ou en situation de handicap) ;
- prend en compte le **contexte particulier de crise lié à la Covid-19** en l'élargissant à toute crise quelle que soit son origine.



MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LIVRET 1

MON ÉTABLISSEMENT PRÉPARE SA DÉMARCHE QVT

Démarche qualité de vie au travail
dans les établissements médico-sociaux

mars 2021

Votre établissement envisage de mettre en place une démarche qualité de vie au travail (QVT). À ce stade, vous souhaitez en savoir davantage sur la QVT et la façon de la déployer à travers une approche adaptée au sein de votre structure.

Vous ne savez pas quelle est la meilleure façon de vous préparer collectivement ? Vous cherchez des repères, des idées pour mettre en œuvre la démarche QVT de votre établissement ?

Ce premier livret consacré à la préparation de la démarche doit vous y aider. Il doit vous permettre de repérer les attendus d'une démarche QVT et les éventuels travaux préparatoires à mener de façon à mettre toutes les chances de votre côté pour réussir votre démarche QVT.

Pour ce faire, son contenu a été élaboré de façon à vous immerger progressivement dans le sujet. Après avoir pris connaissance d'informations clés sur la QVT, vous pourrez vous tester afin de mieux savoir dans quelles conditions votre établissement peut lancer sa démarche.

À partir des expériences du réseau Anact-Aract dans la mise en œuvre de démarches QVT au sein d'établissements médico-sociaux (EMS), vous trouverez des exemples de solutions pour dépasser les difficultés habituellement rencontrées ainsi que des idées pour bien vous préparer.

Enfin, l'expérience de la crise sanitaire vécue pendant l'élaboration du guide permet de proposer quelques repères afin de mieux saisir les enjeux et l'opportunité d'une démarche QVT.

FICHE 1 • S'informer sur la QVT	page 8
FICHE 2 • Savoir où se situe mon établissement vis-à-vis des principes d'une démarche QVT	page 10
FICHE 3 • Comprendre et prévenir les difficultés de mise en œuvre d'une démarche QVT	page 12
FICHE 4 • Quelques idées pour bien préparer une démarche QVT	page 13
FICHE 5 • Ressources complémentaires pour se préparer	page 14
FICHE 6 • Préparer et adapter une démarche QVT dans un contexte de crise	page 15
FICHE 7 • Ce que nous retenons pour préparer la démarche QVT de notre établissement	page 16

Cette fiche donne les premiers repères sur la notion de qualité de vie au travail et les éléments constitutifs d'une démarche QVT.

La qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

Se lancer dans la QVT, c'est reconnaître que l'amélioration des conditions de travail a des effets positifs sur la performance globale de l'organisation.

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe **sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance globale des entreprises.** Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. » selon l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013.

Celui-ci précise que « **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 qui en résulte ».

Quels sont les principes et spécificités d'une approche QVT ?

C'est une démarche :

- **Globale** dans le sens où elle croise tous les enjeux de la situation traitée (pour les personnes, la qualité et l'organisation du travail, l'efficacité et la qualité des services rendus). Mais aussi parce que les effets sont attendus à la fois pour les usagers, les établissements et les salariés eux-mêmes ;
- **Collective** puisqu'elle associe la direction, les managers, les salariés et leurs représentants pour prendre en compte leurs différents points de vue ;
- **Concrète sous forme d'expérimentation.** Elle est tournée vers l'action et doit produire des améliorations. Les actions consistent à essayer des solutions avant de les déployer voire de les étendre.

Cette logique « d'essai (souvent à petite échelle) avant déploiement » de la solution testée permet de :

- passer rapidement à l'action,
- apprendre collectivement (y compris des erreurs),
- sécuriser les solutions en les testant « en situation réelle ».
- **Centrée sur le travail** réel parce qu'il s'agit d'améliorer le travail au plus près du quotidien des salariés et des usagers.

Les six champs de la QVT

Le réseau Anact-Aract propose un champ d'analyse et d'action de la QVT en six dimensions (schéma ci-contre).

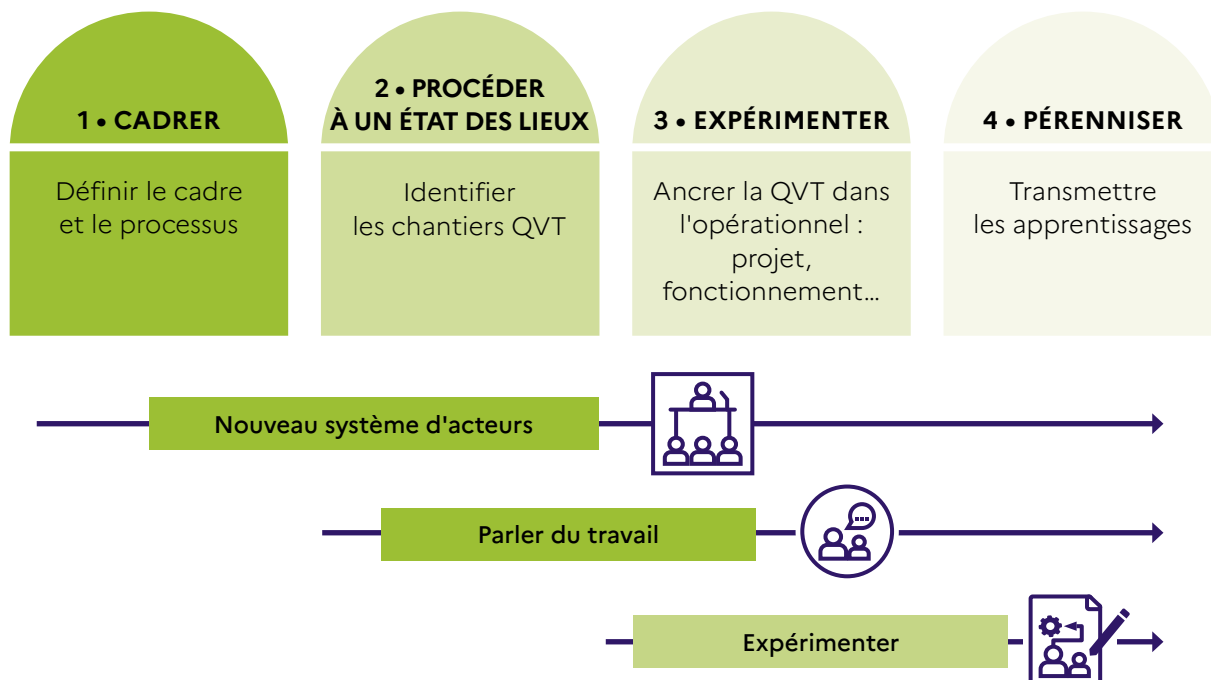
Chaque entreprise doit définir sa QVT selon ce qui fait sens pour les acteurs au sein de l'établissement et leur capacité à faire.

La performance globale de l'établissement (économique, opérationnelle, sociale et environnementale) repose sur chacune de ces dimensions et leur articulation.



Un pilotage qui s'appuie sur le dialogue social combiné à une approche structurée pour installer durablement une démarche QVT

L'Anact préconise **quatre phases** et un **pilotage associant la direction et les représentants des salariés**.



Les entrées en QVT

Il n'y a pas une seule façon de déployer la QVT au sein d'un établissement. Nous identifions plusieurs logiques selon les enjeux, les ambitions et les moyens en présence :

- Expérimenter de nouvelles façons de travailler et de fonctionner à l'occasion d'un projet de **changement** (déménagement, nouveau logiciel, changement de planning, etc.) ;
- Chercher **de nouvelles façons de résoudre des problèmes récurrents** (absentéisme, problèmes de planification et d'articulation des temps, charge de travail, difficultés relationnelles, etc.) ;
- Préparer la négociation d'un **accord d'établissement QVT**, ce qui suppose d'avoir partagé et traité les problèmes majeurs et identifié les voies de progrès.

Cette fiche présente une grille pour apprécier les conditions de réussite d'une démarche QVT.

S'engager dans une démarche QVT n'est pas neutre. Cela implique quelques conditions à prendre en compte dans votre réflexion

Une démarche QVT, c'est un projet engageant mais c'est surtout porter un nouveau regard sur les pratiques et le fonctionnement général de l'établissement. C'est aussi une façon différente d'aborder les difficultés au travail, de conduire les changements et de faire collaborer les acteurs.

Les questions ci-dessous peuvent vous aider à **identifier les facteurs qui contribuent à la réussite d'une démarche QVT**. Elles vous permettront **de vous engager dans la démarche QVT en ayant connaissance de vos marges de progression et des leviers pour vous y préparer au mieux**.

Répondre aux questions suivantes puis calculer son score avec la grille fournie page suivante.

Nous vous invitons (direction, représentants du personnel, représentants métiers, etc.) à **répondre séparément aux questions puis à comparer vos réponses**. Cela vous permettra d'identifier les écarts de perception mais également **des leviers ou des capacités non imaginés au départ**.

Questions		Oui	Non	Score
1	La direction et les représentants du personnel souhaitent clairement s'engager dans une démarche QVT (engagement exprimé en CSE, en réunion d'équipe...).			
2	Votre établissement est sensible au triple enjeu de : qualité du service rendu aux usagers, conditions de travail et spécificités des situations des salariés (âge, distance domicile-travail, niveau de formation...).			
3	Le dialogue social est de bonne qualité au regard des critères suivants : il est permanent, il permet une discussion sur les enjeux de la QVT, il respecte les prérogatives de chacun...			
4	Les personnels (managers comme non managers) pourront dégager du temps pour s'impliquer dans la démarche.			
5	La qualité des relations professionnelles est bonne et favorisera la discussion sur le travail y compris sur les problèmes concrets (régulation de l'absentéisme, communication/transmission des informations, répartition de la charge de travail...).			
6	La direction prévoit un pilotage direction/représentants du personnel (dans le cadre du dialogue social) de la démarche.			
7	Le management aura un rôle essentiel dans la démarche : acteur facilitant sa mise en œuvre et capacité à questionner ses pratiques.			
8	La direction est prête à associer toutes les catégories de personnels à la démarche.			
9	La démarche QVT sera traitée comme un projet avec une structuration <i>a minima</i> (étapes, pilotage...) dans la durée.			
10	Les équipes seront en capacité de modifier leurs pratiques et l'organisation pour les améliorer en expérimentant de nouvelles façons de travailler.			
		Total		

Pour **calculer votre score**, additionner les chiffres correspondant à vos réponses.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Et, il n'est pas indispensable d'attendre d'obtenir le meilleur résultat pour se lancer mais simplement d'avoir conscience des écarts à combler. Sachant que la démarche elle-même peut permettre d'y apporter des solutions.



Néanmoins, nous attirons votre attention sur le fait qu'**une réponse « Non » à la question 6 ne vous permettrait pas d'engager une démarche QVT**. Contrairement aux autres dimensions, **le pilotage avec des représentants des salariés est à installer dès le lancement** et son absence équivaldrait à lancer une simple démarche de progrès.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OUI	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2
NON	-1	0	0	-1	0	Non conciliable	0	-1	0	-2

Si votre score est inférieur ou égal à 4	Avant de vous lancer dans la démarche, vous avez intérêt à poursuivre votre préparation et à discuter collectivement sur les points suivants : - Quels sont les points de blocage identifiés ? - Comment prévoyez-vous de les traiter avant le lancement de votre démarche QVT ? - Ne pas hésiter à relire le questionnaire et à consulter les livrets 1 et 2 pour mieux anticiper les attendus de la démarche et vous préparer.
Si votre score est compris entre 4 et 7	Vous semblez prêt à vous lancer dans votre démarche QVT. Cependant, vous avez encore des marges d'amélioration et vous devrez progresser sur certains principes attendus (ceux pour lesquels votre réponse est « Non ») au cours de la démarche elle-même. La consultation des livrets 1 et 2 vous aidera à mieux anticiper les attendus de la démarche et à vous préparer.
Si votre score est égal ou supérieur à 7	Vous avez beaucoup d'atouts pour vous lancer et mener efficacement votre démarche QVT. Rester néanmoins vigilant sur les carences constatées ici et veiller à les résoudre progressivement au cours de la démarche.

Cette fiche donne à voir les difficultés souvent identifiées avant de se lancer dans une démarche QVT mais aussi un argumentaire possible pour y répondre.

Difficultés traditionnellement repérées	Arguments et réponses pour les dépasser
Nous n'avons pas les compétences pour mener une telle démarche.	— Sensibiliser/former à la QVT le comité qui pilotera la démarche. — Accompagner les salariés qui s'impliqueront dans la démarche.
Nos équipes sont déjà impliquées dans plusieurs démarches similaires avec des résultats mitigés ou bien de faibles marges de manœuvre.	— Rappeler que la démarche QVT s'appuie sur les actions existantes (actions de prévention des risques psychosociaux ou qualité notamment) et vise à les mettre en cohérence.
Il y a un risque d'un manque de disponibilité de la direction et/ou du management (instabilité liée au turn-over, charge de travail) avec des effets sur la dynamique.	— Mobiliser et donner des moyens adaptés au trinôme et au comité de suivi de la démarche QVT. — Assurer la permanence d'un représentant de la direction dans les temps forts et les décisions au cours de la démarche.
Certains ont la crainte d'une QVT « gadget » centrée sur les dimensions périphériques du travail et masquant les vrais problèmes.	— Regarder ce que d'autres établissements ont réussi à faire (cf. livret 2 du guide). — L'approche QVT portée dans ce guide repose sur l'amélioration continue du travail réel et de ses conditions de réalisation dans l'intérêt de tous (usagers/familles, salariés).
Il existe des tensions sociales et/ou un déficit de dialogue social qui peut rendre difficile l'engagement dans une démarche QVT.	— Construire au préalable au démarrage un climat de confiance entre les acteurs, en partageant les motivations et l'intérêt de la démarche, pour la mener à bien. — Profiter de la démarche QVT pour faire progresser le dialogue social en vous appuyant sur des sujets concrets (appui dépasser une situation de dialogue social tendu).
La notion de performance ne trouve pas forcément d'écho dans l'établissement pour des raisons diverses.	— Adopter un discours centré sur la qualité et l'efficacité du service rendu, sur l'usager (notions plus évocatrices).
La démarche QVT est perçue comme trop complexe et trop globale par beaucoup.	— Une démarche QVT, ce n'est pas tout entreprendre en même temps sur tous les sujets. Proposer des exemples de sujets à discuter. — L'établissement peut donc se lancer dans la QVT à petite échelle et commencer par expérimenter sur un petit périmètre selon ses contraintes et ses possibilités.

Cette fiche propose quelques pistes d'actions préparatoires à la démarche QVT afin d'en faciliter la mise en œuvre.

Sensibiliser à la QVT les probables parties prenantes à la future démarche

Pourquoi ?

- Permettre à la direction et aux représentants du personnel d'identifier les conditions de faisabilité (compétences, organisation interne...) d'une telle démarche et de s'y préparer.

Comment ?

- Organiser une journée de formation associant les membres (probables) d'un futur comité QVT.

Mettre en discussion le projet de démarche QVT dans l'instance de dialogue social (CSE)

Pourquoi ?

- Poser les bases de la démarche QVT (paritaire, décloisonnée).
- Créer un climat de confiance bénéfique au futur engagement des salariés.

Comment ?

- Mettre à l'ordre du jour d'une réunion du CSE et/ou d'un CA le principe d'une démarche QVT et de ses enjeux pour les différentes parties.

Sonder les équipes sur la perception d'une démarche QVT

Pourquoi ?

- Identifier la notion de QVT et les freins éventuels concernant la démarche.

Comment ?

- Mener une petite enquête interne par questionnaire, discussion en réunion de service.

Repérer et consolider les compétences internes en conduite de projet

Pourquoi ?

- Être conscient de ses forces et faiblesses avant de débiter la démarche pour la réussir dans la durée.

Comment ?

- Identifier les acteurs compétents sur le sujet.
- Analyser les difficultés et les réussites en conduite de projet (à partir des expériences passées).
- Proposer une formation le cas échéant pour renforcer les compétences collectives.

Préparer le management et les acteurs relais

Pourquoi ?

- Les personnes en situation de management et les acteurs ressources en interne (du fait de leurs compétences ou leur position dans l'organisation) ont un rôle central. En effet, ils facilitent la mise en place de la démarche et contribuent **aux réflexions et aux décisions**.

Comment ?

- Clarifier le rôle et les contributions possibles de chacun.
- Prévoir le temps et les appuis nécessaires pour favoriser leur implication et leur engagement.

Cette fiche apporte des renseignements complémentaires sur deux registres pour aider à préparer au mieux une démarche QVT.

Ressources documentaires pour bien comprendre la QVT et préparer la démarche de votre établissement :

- **Anact – Vidéo « Épisode 1. La qualité de vie au travail (QVT) : qu'est-ce que c'est ? »**
- **Anact – 10 questions sur la qualité de vie au travail**
- **Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013**
« Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »
- **Réseau Anact-Aract – Récits d'action & enseignements (Anact)**
Soigner la qualité de vie au travail dans les établissements de santé et médico-sociaux

Acteurs à solliciter en cas de besoin

Plusieurs acteurs peuvent potentiellement apporter un appui à votre établissement selon des registres d'intervention différents.

Référents QVT des ARS	Le référent QVT de l'ARS peut soutenir des actions et projets QVT au sein des établissements et des services médico-sociaux. Son action s'inscrit dans un réseau qui permet les échanges entre les différentes régions et met en avant les pratiques inspirantes identifiées sur les territoires. Pour plus d'information, se rapprocher de l'ARS de votre région.
Programme TMS Pros de la branche AT/MP de la Sécurité sociale.	Ce programme propose une offre de services comprenant des outils pour permettre aux établissements d'engager et de mettre en œuvre une démarche de prévention des TMS et des lombalgies. Pour accompagner les établissements à chacune des étapes du programme TMS Pros, la branche AT/MP développe une offre de prévention adaptée : formations, incitations financières, ressources documentaires... Pour plus d'information : www.tmspros.fr
Réseau Anact - Aract	Ce réseau exerce une mission de service public au profit de l'amélioration des conditions de travail dans les PME sur les territoires, au plus près du terrain. Le réseau diffuse des outils et méthodes notamment sur la QVT. Et, dans chaque région, l'Aract peut réaliser des missions d'appui et de formation. Pour plus d'information : www.anact.fr

Cette fiche aide à questionner la démarche QVT (future mais aussi en cours) face à une situation de crise.

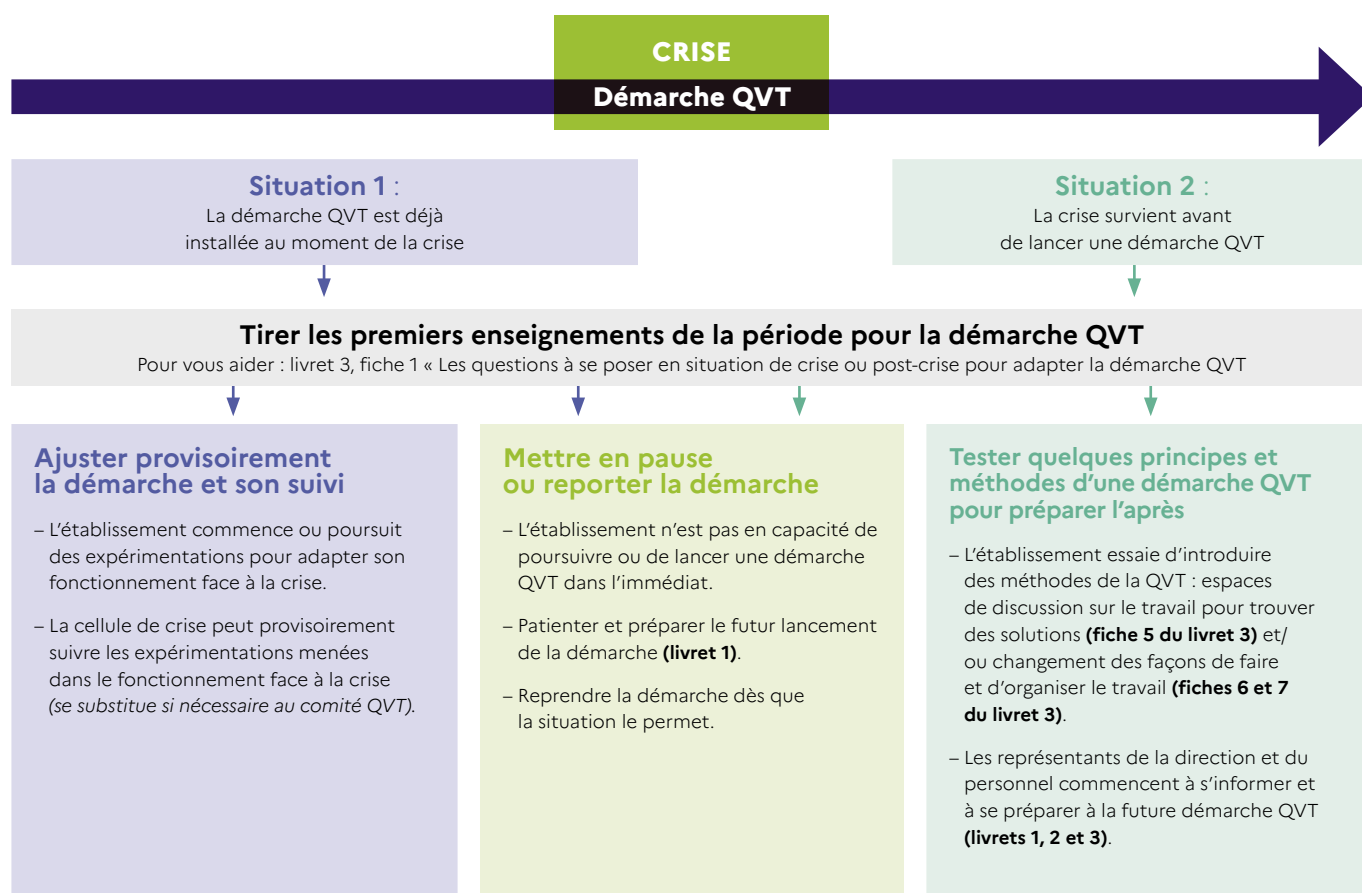
Face à une situation de crise, telle que celle provoquée par la pandémie de Covid-19, tout établissement doit s'interroger sur la façon dont il peut envisager sa démarche QVT, en particulier dans cette phase de préparation.

Les enseignements de la gestion de crise (par exemple, la crise sanitaire de la Covid-19)

- Les établissements continuent de fonctionner (certes en mode dégradé) et adaptent plus que d'ordinaire le travail des personnels et son organisation.
- Ceux ayant l'expérience d'une démarche QVT remobilisent des méthodes et des principes (pluridisciplinarité, expérimentation, espaces de discussion...) utiles face à ce contexte d'incertitude et de changements permanents.
- La période, malgré ses nombreuses contraintes, est une source d'expériences et d'enseignements pour préfigurer et se lancer dans une démarche QVT (tester l'expérimentation sans le savoir, problématiques QVT confortées ou émergentes avec la crise, etc.).

Depuis 2003, il est demandé à l'établissement d'installer une **cellule de crise** (« Plan bleu » en cas de crise interne et/ou externe). Cette dernière pilote notamment la mise en œuvre des actions nécessaires pour faire face à la crise et réalise une synthèse, en fin de crise, sous forme de retour d'expériences (Retex).

Le positionnement de la démarche QVT face à la crise



LIVRET 1 / FICHE 7 CE QUE NOUS RETENONS POUR PRÉPARER LA DÉMARCHE QVT DE NOTRE ÉTABLISSEMENT

Cette fiche permet de faire la synthèse de façon collective et partagée avec les personnels et leurs représentants des résultats de la phase de préparation de la démarche.

Où en êtes-vous ?

Ce que vous savez des atouts et faiblesses de votre établissement avant de vous lancer dans votre démarche QVT.

	Niveau de préparation			Ce qu'il faudrait faire pour bien se préparer
	+	+/-	-	
Conduite de projet				
Dialogue social				
Principes d'une démarche QVT (cf. fiche 1 de ce livret)				
Engagement des équipes				
Engagement du management et des acteurs relais				
Autre, préciser :				

Conclusion / Décision :



MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LIVRET 2

D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS L'ONT FAIT...

**Démarche qualité de vie au travail
dans les établissements médico-sociaux**

mars 2021



Vous avez compris les principes d'une démarche qualité de vie au travail (QVT), mais vous ne savez pas comment la mettre en place dans votre établissement.

Pour vous accompagner dans la mise en œuvre et/ou communiquer en interne sur ce qu'il est possible de faire, vous cherchez des exemples concrets et réels de mise en œuvre d'une démarche QVT dans des établissements comparables.

Ce livret présente différents cas illustratifs vous permettant de prendre connaissance de façon synthétique des actions réalisées par les structures. Ce sont des exemples concrets de mise en œuvre de la démarche QVT qui vous permettront de nourrir votre réflexion à travers le retour d'expériences réelles. Ces cas vous apporteront des éléments de méthode, mais aussi une diversité de projets, de configurations et de thèmes qu'il est possible d'aborder avec la démarche QVT.

Ce livret vous présente **neuf thématiques** ayant fait l'objet d'un travail à travers la démarche QVT.

Chaque thématique est illustrée par trois cas. Ils sont anonymes et relatent des actions réelles, issues de différents établissements médico-sociaux. Pour chaque cas, vous retrouverez les éléments suivants :

- les caractéristiques de l'établissement ;
- les objectifs poursuivis à travers la démarche ;
- la mise en œuvre concrète de la démarche (éléments de méthode) ;
- les réalisations et les premiers effets identifiés.

Chaque thématique peut ainsi faire l'objet d'une **double lecture** :

- une lecture verticale pour découvrir chaque cas ;
- une lecture horizontale pour découvrir la diversité des projets, configurations, et possibilités.

Des éléments transversaux vous sont proposés pour chaque thématique, introduisant les notions au regard de la démarche QVT et vous proposant d'autres possibilités dans la manière de faire.

FICHE 1 • Réorganiser le travail Temps de travail - Charge de travail - Conciliation des temps personnels et professionnels	page 19
FICHE 2 • Réorganiser les espaces Aménagements - Restructurations - Agrandissements	page 20
FICHE 3 • Améliorer les conditions matérielles de travail Investissement - Locaux - Matériel - Achat - Inventaire	page 21
FICHE 4 • Mieux travailler ensemble Cohésion - Coordination	page 22
FICHE 5 • Rechercher des leviers pour améliorer l'attractivité Territoire - Image du métier - Fidélisation - Recrutement/Intégration	page 23
FICHE 6 • Améliorer les relations professionnelles Entraide - Partage - Bienveillance - Coopération	page 24
FICHE 7 • Communiquer en interne Informer - Diffuser - Échanger - Coopérer	page 25
FICHE 8 • Manager autrement et prévenir les tensions du collectif Ambiance - Communication - Participation	page 26
FICHE 9 • Redonner du sens au travail Épanouissement - Organisation - Reconnaissance - Ensemble	page 27

Les exigences toujours plus élevées et un public en constante évolution nécessitent d'ajuster le contenu et l'organisation du travail. Réorganiser le travail pour l'adapter aux exigences des métiers favorise la qualité de la prise en charge des résidents et la qualité de vie des professionnels à condition de prendre en considération la réalité des moyens. La réflexion peut porter sur la diversification des tâches, l'organisation des temps de travail, une répartition plus adaptée de la charge de travail, etc.

Une démarche QVT pour		Mieux organiser le travail autour des besoins des résidents	Réorganiser et valoriser le travail des aides-soignantes	Mieux répartir la charge de travail des lingères
L'établissement		• PA • Établissement privé non lucratif • Effectif : 33 • 60 places	• PA • Établissement associatif • Effectif : 40 • 72 places	• PA • Établissement public • Effectif : 74 • 112 places
Ce qu'ils voulaient faire		Organiser les 24 heures de vie du résident pour : • une meilleure équité dans la charge de travail, • une entraide accrue, • une meilleure qualité de vie au travail pour les agents, • une meilleure qualité de vie pour les résidents.	Réorganiser le travail sans impacter la santé au travail pour répondre à un environnement qui se complexifie, avec des exigences plus élevées mais des moyens constants.	Optimiser la charge de travail des lingères de façon à améliorer la prise en charge des résidents.
Comment ils ont fait		• Enquête de satisfaction du personnel • Échanges en assemblée générale du personnel • Temps d'observation des pratiques professionnelles	• Questionnaire QVT (cf. livret 3, fiche 5) • Groupes de travail pour nourrir la réflexion et faciliter la prise de décision du comité QVT	• Réunions du comité QVT (cf. livret 3, fiche 3) • Identification des axes de travail • Proposition d'expérimentations
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Sectorisation en fonction de la charge en soins • Mise à jour des plans de soins • Réorganisation des services de repas	Réorganisation des horaires de travail des aides-soignantes : • Suppression des 4 jours consécutifs de travail • Temps supplémentaire dégagé pour s'investir davantage dans les thérapies non médicamenteuses, l'animation et le lien social	• Intégration des lingères dans les roulements des week-ends
	Premiers effets identifiés	Les actions menées ont aidé à rééquilibrer la charge de travail des soignants. Les attentes et les besoins des résidents et de leur famille semblent davantage satisfaits. Les agents valorisent ce travail et affirment « ne plus vouloir revenir à l'ancienne organisation ».	Le dialogue, les échanges et la communication ont été renforcés. Aujourd'hui, la parole des aides-soignantes est prise en compte. Ce dialogue renouvelé facilite la communication entre les services de soins et d'animation, ce qui a des effets positifs sur la qualité de l'animation.	L'évolution de l'organisation du travail des lingères a permis de mieux répartir leur charge de travail. La réflexion collective a favorisé la prévention d'éventuelles tensions. Le travail mené a renforcé la proximité du management avec le terrain et la qualité des décisions.
Et si vous souhaitiez faire autrement		• Proposer des méthodes de simulation pour construire et mettre à l'essai avant de déployer (cf. livret 3, fiche 7, page 56). • Des ateliers « Vis mon travail » pour mieux connaître les exigences respectives et adapter le travail et les comportements en conséquence.		

Les projets architecturaux (changements de locaux, agrandissements...) sont, quelle que soit leur importance, potentiellement une opportunité pour améliorer les conditions de travail et la qualité du service rendu. Mais, ils peuvent avoir des effets inverses à ceux espérés en raison des contraintes imposées et de la façon dont ils sont menés. Dans tous les cas, ils viennent modifier le fonctionnement de la structure, les conditions d'accueil des bénéficiaires, et l'activité de travail des professionnels. Il s'agit alors de profiter de ces projets architecturaux pour réinterroger ces trois dimensions (fonctionnement, conditions d'accueil et activité de travail) pour renforcer la qualité de vie au travail.

Une démarche QVT pour		Travailler ensemble dans des espaces différents	Améliorer l'accueil du public	Améliorer la qualité des temps de pause
L'établissement		• PA • Établissement public autonome • Effectif : 87 • 89 places	• PA • Établissement public territorial • Effectif : 54 • 85 places	• PA • Établissement privé à but non lucratif • Effectif : 48 • 67 places
Ce qu'ils voulaient faire		• Permettre aux équipes de deux pavillons distincts de travailler ensemble	• Améliorer les conditions d'accueil du public et les conditions de travail	• Améliorer l'organisation de la pause, par la localisation et l'aménagement d'un espace de pause accessible à tous et toutes.
Comment ils ont fait		• Le jeu de Lego « conduite de projet et simulation du travail » • Travail de conception organisationnelle associant l'ensemble des métiers	• Entretiens et groupes de travail • Observations • Photographies • Films	• Inventaire QVT • Boussole QVT • Recueil de propositions anonymes des salariés • Questionnaire • Groupe de travail
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Élaboration d'un scénario qui réduit les contraintes organisationnelles existantes telles que les horaires coupés, les fins de poste tardives le soir, etc. • Le scénario est élaboré à effectif constant • Les postes sont réadaptés en intégrant les souhaits du personnel	• Mise en place d'un mobilier adapté pour l'accueil et le secrétariat • L'environnement d'accueil et de travail a été réorganisé (suppression de l'enfilade des bureaux, création d'un lieu dédié à l'accueil) • Amélioration de la dotation en matériel	• Nouveau lieu de pause réaménagé en concertation avec les équipes • Nouvelle organisation du temps de pause
	Premiers effets identifiés	La démarche a créé une dynamique de changement importante au sein de l'établissement. En effet, l'ensemble des parties prenantes de la structure souhaite poursuivre des travaux sur d'autres sujets (notamment sur la mise en place des flux, le travail d'une ASH le soir, et la programmation du déménagement des résidents) avec la même approche méthodologique.	La démarche a permis de mieux travailler collectivement un changement. Elle a également valorisé les métiers de l'accueil et de secrétariat et leur forte contribution à l'image et à la qualité du service rendu par l'établissement.	La démarche a engagé une grande partie du personnel dont la parole a été libérée. Outre ces premières réalisations, la libre expression des salariés a permis d'identifier de nouveaux chantiers QVT.
Et si vous souhaitiez faire autrement		• La simulation est un outil particulièrement adapté à ce type de projets. Les méthodes sont multiples : vous pouvez partir d'un plan de l'établissement ; passer par les jeux de rôles ; dessiner pour reconstituer et/ou aménager votre environnement.		

La qualité de vie au travail passe aussi par une gestion du matériel adéquate et adaptée au travail réel du personnel. Un matériel défectueux, vieillissant, ou en nombre restreint impacte directement les relations professionnelles, l'engagement au travail, et la santé des personnels. S'assurer d'une gestion adaptée du matériel au sein de l'établissement contribue aussi à l'amélioration de la prise en charge des résidents.

Une démarche QVT pour		Faciliter et simplifier l'accès au matériel	Prévenir l'usure professionnelle	Prendre en compte les besoins des professionnels
L'établissement		• PA • Établissement public • Effectifs : 164 • 266 places	• PA • Établissement public • Effectifs : 51 • 80 places	• PA • Établissement hospitalier • Effectifs : 39 • 52 places
Ce qu'ils voulaient faire		• Améliorer l'image de l'établissement, en interne et en externe • Faciliter l'usage collectif du matériel existant • Simplifier l'accès au matériel	• Prévenir l'usure professionnelle • Améliorer les conditions de travail et la qualité des services et des soins	• Associer les agents dans les projets de changement • Intégrer les besoins, notamment matériels, des agents pour améliorer leurs conditions de travail
Comment ils ont fait		• Boussole QVT • Définition des enjeux en Copil • Travail en groupes	• Brainstorming • Recueil des besoins • Regroupement par thèmes et pistes de travail partagés	• Boussole QVT pour identifier les axes prioritaires • Groupes de travail thématiques
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Création d'un outil de réservation et clarification des modalités d'utilisation du matériel • Ajustement des procédures d'achat • Partage d'un vocabulaire commun pour identifier et gérer les interrupteurs centraux	• Achat de matériel adapté : chariots de ménage, tables de salle à manger supplémentaires, centrale de dilution des produits d'entretien, etc. • Renforcement de l'entretien des locaux : nettoyage des vitres, entretien des jardins, etc.	• Inventaire du matériel existant • Prise en compte des besoins des agents pour renouveler et acheter le matériel nécessaire • Mise en place d'un référent pour le suivi des besoins
	Premiers effets identifiés	La mise en discussion et la réflexion ont permis de vraiment prendre en compte (sans s'éparpiller) des problématiques récurrentes. Les actions réalisées permettent d'améliorer la gestion du matériel (moins de perte de temps pour les professionnels, gestion plus efficace du matériel disponible, meilleure connaissance des besoins...).	Les projets soutenus ont renforcé l'implication des agents en raison de l'évolution positive de leurs conditions de travail. Ils contribuent à l'amélioration des conditions matérielles de travail des agents (exemples d'effets déjà repérés : réduction des tensions émotionnelles, moins de pénibilité pour certains gestes, remontées positives des familles quant à la prise en charge, etc.)	Les agents sont davantage impliqués pour améliorer l'organisation de leur travail et la prise en charge des résidents. Le dialogue est plus serein lors des réunions et les non-dits s'estompent.
Et si vous souhaitiez faire autrement		• Effectuer une analyse des contraintes matérielles avec la méthode du diagnostic photo. • Proposer un espace de discussion sur le travail sur ce thème pour comprendre le vécu des professionnels et trouver des solutions adaptées.		

Une bonne coopération et coordination entre les professionnels de l'établissement sont essentielles pour sécuriser, optimiser, et valoriser le travail de chacun, au profit des bénéficiaires de la structure. Cela contribue à la cohésion des collectifs et à l'engagement de chaque professionnel. Au sein de chaque établissement, elle se décline sur de multiples niveaux : coordination et coopération intra-service ou métier mais également entre les services qui interviennent dans la prise en charge des usagers.

Une démarche QVT pour		Découvrir et valoriser les métiers	Mieux et davantage communiquer	Clarifier la répartition du travail
L'établissement		• PA • Établissement privé non lucratif • Effectif : 61 • 91 places	• PA • Établissement territorial • Effectif : 52 • 70 places	• PA • Établissement associatif • Effectif : 49 • 56 places
Ce qu'ils voulaient faire		• Améliorer la cohésion d'équipe par la valorisation et la découverte des métiers de chacun	• Renforcer et améliorer la communication pour faire remonter et traiter les problèmes du terrain	• Gagner en souplesse dans l'organisation de chacun
Comment ils ont fait		• Des entretiens individuels • Une enquête collective par questionnaire • Une boîte à idées	• Une réunion collective • Boussole QVT • Les Essentiels QVT • Des entretiens avec des agents volontaires	• Les Essentiels QVT • Boussole QVT • Une enquête collective par questionnaire
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Réalisation de plusieurs ateliers « Vis mon travail » d'une journée chacun (observation entre deux salariés durant laquelle le « découvreur » suit « l'accueillant » tout au long d'une journée habituelle de travail)	• La mise en place de réunions hebdomadaires • Installation de temps de transmissions ASH	• Désectorisation • Élaboration de fiches de tâches pour clarifier le déroulement des interventions des soignants
	Premiers effets identifiés	Cette démarche a mobilisé le personnel autour d'un projet commun et choisi. Elle a permis à des professionnels volontaires de s'investir autrement dans la vie de l'établissement. Deux effets sont particulièrement identifiés : amélioration des relations avec les résidents, renforcement des liens et coopérations entre collègues.	Un sentiment d'écoute qui a favorisé la discussion entre équipes pour traiter des problèmes partagés mais aussi atténuer les tensions entre collègues. Par ailleurs, la démarche a créé une bonne dynamique collective.	Les actions ont contribué à renforcer l'entraide entre les services. Le travail mené a redonné des marges de manœuvre en clarifiant les responsabilités de chacun.
Et si vous souhaitiez faire autrement		• Élaborer des projets de services clarifiant le projet du service mais aussi les relations avec les autres services. • Favoriser des réunions inter-services quand nécessaire. • Utiliser le théâtre ou les jeux de rôle pour faciliter l'expression et la coopération en travaillant sur les travers habituels.		

Le recrutement et la fidélisation de professionnels compétents et engagés est une question majeure au sein de chaque établissement médico-social, d'autant plus que le travail au sein des EMS ne jouit pas forcément d'une bonne image auprès du public. Les caractéristiques du territoire sur lequel l'établissement est implanté impactent également la relation entre les professionnels et l'établissement.

Une démarche QVT pour		Améliorer l'accueil et l'intégration	Valoriser les métiers de l'établissement	Prévenir l'absentéisme
L'établissement		• PH • Établissement associatif • Effectif : 74 • 120 places	• PA • Établissement privé associatif • Effectif : 57 • 81 places	• PA • Établissement public • Effectif : 126 • 111 places
Ce qu'ils voulaient faire		• Améliorer l'intégration des nouveaux arrivants	• Améliorer l'attractivité et la visibilité de l'établissement pour faire face aux difficultés de recrutement	• Prévenir l'absentéisme dès l'arrivée des professionnels et tout au long de leur présence dans la structure
Comment ils ont fait		• Un état des lieux avec une grille de diagnostic et un questionnaire QVT (cf. livret 3, fiche 5) • Des espaces de discussion pour identifier les préconisations	• Constitution d'un comité de pilotage QVT (cf. livret 3, fiche 3) • Priorisation des actions (cf. livret 3, fiche 5)	• Les Essentiels QVT (cf. livret 3, fiche 5)
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Création d'un parcours d'intégration avec un accueil physique • Identification d'un parrain « d'accueil » systématique	• Identification de volontaires nommés ambassadeurs de l'établissement. Ces derniers ont créé de nouveaux moyens de valorisation (flyers, page sur les réseaux sociaux, support). • Participation à des manifestations et/ou rencontres pour présenter et faire connaître l'établissement (lycées, Ifas, mission locale..)	• Réorganisation du processus et des outils d'appui à l'intégration des nouveaux professionnels
	Premiers effets identifiés	La dynamique engagée se poursuit puisque la direction et le personnel sont désormais engagés ensemble dans la rédaction d'un protocole d'intégration complet.	La démarche a permis de valoriser les compétences de professionnels (ambassadeurs) mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement et aux métiers valorisés (action favorable sur l'identité professionnelle et l'identité collective).	Assurer une meilleure transmission du travail et améliorer les relations de travail. L'administration et le terrain ont été décloisonnés, permettant une plus grande connaissance des métiers de chacun et une prise de conscience de leurs problématiques respectives
Et si vous souhaitiez faire autrement		• Retour d'expérience ou rapport d'étonnement d'un salarié arrivé récemment pour en tirer des enseignements et alimenter de futures expérimentations (cf. livret 3, fiche 6). • Utiliser la méthode « Vis mon travail » comme moyen d'intégration afin de permettre aux professionnels de présenter leur travail à un nouveau collègue. • Bien prendre en compte les besoins des populations au travail et de la population cible du recrutement (cf. livret 3, fiche 4, « Travail sur les enjeux de mise en place de la démarche QVT »), lors des forums par exemple.		

Favoriser la bienveillance entre professionnels dans la relation de travail favorise la continuité du travail, l'entraide et la coopération. En effet, dans une ambiance de travail positive, les professionnels communiquent et s'impliquent davantage. Le partage des pratiques et la connaissance des métiers de chacun à laquelle il conduit favorisent cette implication. Cela se ressent inévitablement sur la prise en charge des résidents.

Une démarche QVT pour		Favoriser la bienveillance entre professionnels	Redonner du sens au travail par une démarche commune	Créer une culture commune
L'établissement		• PA • Établissement public territorial • Effectif : 30 • 45 places	• PA • Établissement public hospitalier • Effectif : 34,5 • 54 places	• PA • Établissement privé à but non lucratif • Effectif : 105 • 170 places
Ce qu'ils voulaient faire		• Favoriser la bienveillance entre professionnels dans la relation quotidienne de travail	• Redonner du sens au travail des professionnels et les impliquer dans une démarche commune	• Créer une culture d'entreprise commune à deux établissements en cours de fusion
Comment ils ont fait		• Une enquête menée par le comité QVT élargi grâce à l'outil boussole QVT (cf. Livret 3, fiche 3) • Un diagnostic photo	• Échanges en Copil avec l'appui de l'outil boussole QVT (cf. Livret 3, fiche 3) • Listing de documents et indicateurs existants permettant d'enrichir l'état des lieux • Recueil du point de vue des salariés	Un travail d'état des lieux : • Un questionnaire portant sur les craintes relatives au déménagement de l'une des structures • Le recueil du point de vue du personnel sur ce qui fonctionne et ce qu'il faut améliorer à l'occasion de la fusion
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Réalisation de fiches sur le gaspillage et la gestion des imprévus • Élaboration d'un planning partagé des réunions de service interprofessionnelles et de coordination des instances QVT – CVS – délégués du personnel	• Identification de référents sur des thématiques particulières (incontinence, hygiène, etc.) • Formalisation des fiches de postes et des fiches de tâches	• Nouvelle répartition du personnel en fonction des pics d'activités • Réalisation de fiches de tâches • Ajustement des modes de transmission des informations entre agents
	Premiers effets identifiés	La démarche QVT par son approche (collective, décloisonnée) et les chantiers travaillés (sujets transverses) a commencé à produire des effets positifs sur les relations.	Les agents sont aujourd'hui sensibilisés aux actions qu'ils mènent collectivement. Ils souhaitent s'impliquer davantage dans de nouvelles actions pour continuer la démarche.	Les métiers ont été valorisés et les professionnels ont maintenant une meilleure connaissance des activités de chacun. Ainsi, ils ont le sentiment d'être davantage entendus avec des effets positifs sur leurs relations mais aussi la communication entre les établissements.
Et si vous souhaitiez faire autrement		• Des espaces de discussion réguliers sur le travail pour partager sur le vécu et les pratiques de chacun et ainsi mieux comprendre les attentes et contraintes respectives afin d'y répondre. • Des ateliers « vis mon travail » pour découvrir et partager le travail de l'autre et ses spécificités.		

Communiquer entre équipes, entre professionnels, et avec les résidents est essentiel pour permettre la réalisation du travail, donner du sens au travail et favoriser l'engagement du personnel. La communication interne permet de mieux se connaître, d'éviter les quiproquos et d'ajuster en temps réel le travail au gré des aléas. Elle participe à une meilleure connaissance des procédures et des informations, mais nécessite des supports et des modes adaptés pour favoriser les échanges et la coopération.

Une démarche QVT pour		Mieux communiquer en réorganisant les réunions internes	Mieux diffuser l'information par ajustement des modes de communication	Renforcer la communication pour mieux coopérer
L'établissement		• PA • Établissement privé non lucratif • Effectif : 53 • 87 places	• PA • Établissement privé non lucratif • Effectif : 115 • 162 places	• PA • Établissement privé à but non lucratif • Effectif : 62 • 113 places
Ce qu'ils voulaient faire		• Repenser collectivement les temps d'échanges et organiser les espaces de discussion	• Adapter les supports et les modes de communication pour une meilleure diffusion des informations	• Améliorer la communication au sein de l'établissement pour améliorer la qualité de prise en charge et la coopération entre professionnels
Comment ils ont fait		• Réalisation d'un inventaire QVT (cf. livret 3, fiche 5) • Animation d'entretiens individuels	• Production d'un inventaire des types de réunions existantes, des supports et lieux de communication	• Analyse de l'existant par un inventaire QVT • Mise en place d'une boîte à idées pour solliciter des propositions
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	Modification du format et du contenu des temps d'échanges collectifs : • réunions d'équipe hebdomadaires • réunions trimestrielles avec la direction de l'établissement	• Diffusion régulière d'un « flash info » spécifique destiné aux salariés • Création d'une liste des modes de communication les plus adaptés en fonction des messages et des destinataires	• Mise en place d'un temps hebdomadaire de 15 minutes pour transmettre régulièrement des informations • Mise en place de réunions hebdomadaires direction-personnel
	Premiers effets identifiés	La démarche contribue à améliorer le dialogue inter-services : elle a favorisé une expression plus libérée et des remises en question positives de l'ensemble des parties prenantes.	Les travaux réalisés ont amélioré l'efficacité de la communication et aidé les personnels à mieux comprendre, voire utiliser les modes de communication internes à leur disposition.	La communication est aujourd'hui plus fluide : la parole est donnée à tout le monde pour discuter des conditions pour bien faire son travail. L'encadrement prend davantage en compte l'expression des questions opérationnelles, et se dit « plus centré métier ».
Et si vous souhaitiez faire autrement		• Renforcer la formalisation des échanges (traces) pour mieux diffuser l'information. • Mettre en place des espaces de discussion pour favoriser les échanges sur le travail aboutissant à l'action. • Travailler sur la place et les apports des outils numériques disponibles dans la communication interne.		

Le manager tient un rôle complexe au carrefour d'exigences venant des salariés, de la direction et des résidents de l'établissement. C'est dans la conciliation de ces différentes exigences que le management du travail gagne à mettre en place davantage de participation, pour centrer son rôle sur les conditions de travail réelles. Organiser et animer des espaces de régulation pour permettre à tous de discuter du travail, de réduire les tensions du collectif et d'adapter les décisions aux besoins et attentes des salariés.

Une démarche QVT pour		S'adapter aux évolutions du secteur par une coordination des acteurs améliorée	Retrouver le sens du métier grâce au management participatif	Mieux connaître le métier de l'autre pour améliorer l'ambiance de travail
L'établissement		• PA • Établissement public • Effectif : 42 • 63 places	• PH • Fonction publique hospitalière • Effectif : 80 • 85 places	• PA • Établissement privé à but lucratif • Effectif : 50 • 84 places
Ce qu'ils voulaient faire		• Transformer le management pour être davantage participatif afin de redonner du sens aux agents et d'apaiser les conflits.	• Renforcer le management participatif afin de retrouver le sens du métier et la cohésion d'équipe.	• Améliorer l'ambiance de travail et faire prendre conscience des enjeux de chacun.
Comment ils ont fait		• Diagnostic QVT élaboré avec l'appui de « Outil de pilotage dynamique » et « Les Essentiels QVT » • 3 actions : 1/ Compréhension du travail de l'autre, 2/ Revoir les organisations du travail 3/ Développer la culture du droit à l'erreur.	• Questionnaire QVT réalisé sur la base d'un questionnaire ANFH	• Brainstorming • Les Essentiels QVT
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Réalisation de 14 « Vis mon travail » dont Lingère / directrice ou - AS / IDE. • Mise en place d'espaces de dialogue qui fonctionnent	• Mise en place de réunions générales deux fois par an avec un temps d'expression du personnel • Mise en place à un rythme régulier de « Vis mon travail »	• Des jeux de rôles ont été mis en place
	Premiers effets identifiés	Les discussions sont recentrées sur le travail et moins sur les individus. Le management dispose d'un panel d'outils plus complet pour résoudre le manque d'implication des agents. Il donne davantage de place à la concertation et l'échange dans ses pratiques tout en renforçant l'autonomie des équipes. Cela a amélioré la répartition de la charge de travail.	Les agents ont été accompagnés dans la mise en place des « Vis mon travail » qui ont permis d'enrichir leurs connaissances des métiers. Les réunions générales permettent de mobiliser un maximum d'agents dans leur participation à la vie de l'établissement et améliorent l'accès à l'information.	L'adhésion massive du personnel à la démarche a permis une communication constructive et une implication soutenue. Le management prend aujourd'hui en compte les réflexions et ajustements exprimés par les agents. Les enjeux de chacun sont entendus.
Et si vous souhaitiez faire autrement		• Mobiliser les espaces de discussion sur le travail pour favoriser la réflexion autonome des équipes • Inciter le management à faire « Vis mon travail » afin d'appréhender la réalité du travail de certains métiers. • Interroger le système de management (proximité, gouvernance) pour bien comprendre et améliorer les pratiques managériales.		

Le travail, son organisation et ses conditions de réalisation sont des éléments fondamentaux du processus de construction du sens au travail. C'est également à travers la discussion sur le contenu et la qualité du travail mais également les valeurs portées collectivement que se fabrique le sens au travail. C'est enfin un déterminant essentiel de la santé psychique au travail qui ne doit pas être négligé dans les approches QVT.

Une démarche QVT pour		Questionner l'organisation pour renforcer le sens du travail réalisé auprès des résidents	Renforcer l'autonomie et questionner des pratiques	Renforcer le collectif par le sens du travail
L'établissement		• PA • Établissement public territorial • Effectif : 16 • 27 places	• PA • Établissement privé non lucratif • Effectif : 170 • 203 places	• PA • Établissement privé à but non lucratif • Effectif : 62 • 90 places
Ce qu'ils voulaient faire		• S'impliquer dans une réflexion sur le sens des interventions des professionnels pour envisager des modifications d'organisation du travail et partager les choix à faire pour cela.	• Agir sur le travail dans un but d'épanouissement et de reconnaissance professionnels afin d'améliorer l'image de l'établissement, la qualité de service, et redonner du sens au travail et à l'action.	• Donner du sens au travail pour renforcer le sentiment d'efficacité et créer un collectif de travail.
Comment ils ont fait		• Les Essentiels QVT • Des groupes d'auto-évaluation • Une restitution orale	• La boussole QVT • La méthode QQQQCP (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi)	• La boussole QVT • La méthode QQQQCP
Ce qu'ils ont réussi à faire	Exemples de réalisations	• Organisation des temps d'échanges et de transmissions • Définition des règles de fonctionnement de ces temps • Lancement d'un travail sur les valeurs sous la forme d'un document visuel partagé (type charte)	• Création d'un journal interne • Renforcement des rencontres informelles entre la direction et les équipes • Lancement d'un groupe d'analyse de pratiques • Mise en place d'une gestion de plannings par les soignants eux-mêmes démarche QVT	• Uniformisation des pratiques au PASA • Réfection des vestiaires • Mise en place de réunions d'équipe • Installation d'une salle de repos
	Premiers effets identifiés	La démarche a permis de prendre conscience des sujets prioritaires et porteurs de sens pour les équipes au regard de leurs interventions. Elle a également contribué à créer des espaces favorisant l'expression sur les attendus professionnels et le service rendu.	Grâce au travail réalisé, les équipes ont pu partager, améliorer et valoriser leurs actions quotidiennes auprès des résidents. Elles ont donné envie à l'ensemble des parties prenantes de continuer à s'engager dans de nouvelles actions d'ores et déjà ciblées.	Les améliorations substantielles apportées sur différentes dimensions du travail (espaces, organisation, management, pratiques) ont crédibilisé la démarche et renforcé l'engagement des salariés. La démarche a créé les conditions pour favoriser l'expression des salariés sur leur travail.
Et si vous souhaitiez faire autrement		• L'expérimentation systématique des espaces de discussion sur le travail dès que la question du sens au travail se pose. • La mobilisation de méthodes ludiques pour favoriser l'expression sur le travail de tous.		



MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LIVRET 3

MON ÉTABLISSEMENT ENGAGE SA DÉMARCHE QVT

**Démarche qualité de vie au travail
dans les établissements médico-sociaux**

mars 2021

Vous avez intégré les principes d'une démarche qualité de vie au travail (livret 1) et vu comment d'autres établissements ont pu mener des actions concrètes en faveur de la QVT (livret 2). Votre établissement est prêt mais vous avez besoin d'être accompagné pas à pas dans la mise en œuvre de tout ou partie de la démarche QVT. Enfin, vous cherchez une méthodologie éprouvée, illustrée et outillée pour déployer la démarche QVT de votre établissement.

Ce troisième et dernier livret est consacré à **la méthodologie**. Il doit vous aider à construire, mettre en œuvre et pérenniser votre démarche QVT.

Pour ce faire, son contenu a été élaboré à partir des expériences et du savoir-faire de l'ensemble du réseau Anact-Aract dans la mise en œuvre de démarches QVT. Le réseau a retenu les contenus qui lui semblaient les plus pertinents au regard de ce qui a pu être éprouvé par de nombreux établissements médico-sociaux (EMS) à l'occasion des actions collectives déployées dans toutes les régions. Ce livret ne vise pas l'exhaustivité mais tente néanmoins de donner les informations nécessaires pour déployer les différents aspects d'une démarche QVT. Enfin, il propose, comme l'ensemble du guide, plusieurs niveaux de lecture selon les besoins de votre établissement. (Utilisez tout ou partie des fiches. Lisez l'ensemble ou seulement une partie de chaque fiche).

Le livret est composé de 8 fiches.

Chaque fiche est structurée de façon identique.

Une lecture sur trois niveaux qui permet une appropriation progressive des concepts et méthodes tout en étant tournée vers l'opérationnel. Chaque fiche explique les principes (A), illustre des pratiques issues du terrain (B) et propose enfin des outils immédiatement utilisables (C).

A – Quelques repères pour vous guider

B – Des outils et exemples pour vous aider

C – Notre classeur QVT

FICHE 1 • Conduire une démarche projet QVT	page 30
FICHE 2 • Communiquer sur la démarche QVT et ses résultats	page 34
FICHE 3 • Constituer son comité QVT	page 38
FICHE 4 • Partager les enjeux et clarifier le périmètre de la démarche QVT	page 40
FICHE 5 • Procéder à un état des lieux partagé pour choisir les chantiers prioritaires	page 43
FICHE 6 • Définir et préparer l'expérimentation de son premier chantier QVT	page 50
FICHE 7 • Mener l'expérimentation et étudier le déploiement des résultats	page 55
FICHE 8 • Tirer les premiers enseignements et installer durablement la démarche QVT	page 59

A. QUELQUES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

La démarche QVT est singulière dans ses méthodes et ses principes par rapport à d'autres démarches de progrès (cf. livret 1). Mais, elle reste une démarche projet. Voici quelques conseils pour la réussir.

1. **Constituer un trinôme, comme « noyau dur » du futur comité QVT**
 - Le trinôme est constitué de trois personnes représentant chacun : **direction – représentant du personnel – représentant métier** ;
 - Il permet d'organiser la démarche et de gérer les aléas de façon réactive.
2. **Formaliser le déroulement et l'avancée de vos travaux**
 - Mettre en place un **classeur partagé (sous format digital ou papier)** facilement accessible ;
 - Indiquer sur **un schéma la programmation et l'avancement de votre démarche** (modèle type « échelle ou escalier projet » proposé ci-contre ou diagramme de Gantt). Affichez-le dans un espace permettant de le partager avec le plus grand nombre.
3. **Veiller à maintenir la continuité du pilotage**
 - Anticiper le possible changement de contributeur (absence, départ, etc.) ;
 - Favoriser l'engagement (volontariat, prévoyez du temps pour faire...).
4. **Assurer une dynamique partagée :**
la direction porte, les managers soutiennent et les représentants du personnel sont informés et impliqués.
5. **Prendre le temps de questionner vos collègues**
à l'occasion de temps collectifs préexistants, pour **savoir comment ils vivent la démarche** (cf. la météo de ma démarche, page 31).
6. **Organiser la démarche au rythme de votre établissement**
 - Identifier les étapes, échéances et acteurs concernés (**voir les autres fiches du livret 3**) ;
 - Avancer à votre rythme : privilégiez les « petits-pas », faites des pauses si besoin.
7. **Axer sa démarche QVT sur des sujets qui font sens pour vous**
8. **Partager cette expérience avec...**
 - Vos collègues de l'établissement (les réussites même les plus petites, les analyses des difficultés...), **voir les fiches 2 et 8** ;
 - D'autres établissements à proximité (vos outils et méthodes, vos bonnes idées...).



Toute démarche projet peut être percutée par une crise interne et/ou externe et donc potentiellement interrompue ou remise en cause à tout moment (y compris dans sa phase de préparation). Dans ce contexte, il est essentiel de faire un point d'étape pour savoir si les conditions sont réunies pour engager ou poursuivre la démarche mais également apprendre de la situation. **L'outil proposé page 33 va dans ce sens.**

B. DES OUTILS ET DES EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Constituer le trinôme

Voici des exemples de trinômes constitués par des établissements.

	Ehpad Public 126 ETP – 111 lits	Ehpad Association privée 25 ETP - 47 lits	F.A.M Établissement privé 90 sal. - 88 places	I.M.E. Statut associatif
Direction	Responsable ressources humaines	Directeur	Directrice	Directrice puis responsable qualité/hygiène/sécurité
Personnel	Responsable brancardier (délégué personnel)	Aide-soignante diplômée de nuit (déléguee personnel)	Ergothérapeute (membre au comité social et économique)	Cheffe services généraux
Métier	Cadre de santé	Cadre de santé	Aide médico-psychologique	Éducatrice

À noter : outre les représentants de la direction et les représentants du personnel, les membres du trinôme représentant le métier sont le plus souvent des IDEC, cadres de santé et aides-soignant.e.s.

Savoir si la démarche se passe bien

À droite, un exemple d'outil simple à utiliser à chaque étape de la démarche pour savoir comment vous la vivez collectivement.

La méthode est la suivante :

1. l'équipe s'accorde sur la « météo » de la démarche (« soleil » quand la démarche se passe bien jusqu'à « orage » quand la situation est difficilement vécue) ;
2. les membres de l'équipe expliquent leur choix et expriment leurs attentes.

Partager une présentation visuelle de la démarche QVT. Il existe plusieurs façons de schématiser votre démarche (escalier, diagramme de Gantt...) et ainsi de mieux la suivre et la partager.

Méthode : votre escalier QVT

Préparez

- Dessinez un escalier ;
- Chaque marche représente une étape : indiquez-la ;
- Pour chaque étape, précisez, si vous le pouvez, les informations disponibles (échéance, méthode, personnel impliqué...).

N'hésitez pas à créer vos propres sous-étapes. L'escalier peut compter autant de marches que vous le jugerez utile !

Appliquez

Complétez chaque marche en décrivant ce que vous réalisez.
Définissez les modalités d'ajustement de vos marches.

	Date	Étape		
Vécu de la démarche				
Analyse et solutions	Ce qui est difficile :		Ce qui nous aide :	
Nos besoins pour la suite :				



POUR ALLER PLUS LOIN

Dans le guide : reportez-vous au livret 1, en particulier les fiche 2 (Auto-positionnement sur les prérequis) et 3 (Comprendre et anticiper les difficultés).

C. NOTRE CLASSEUR QVT

POSTER QVT

Notre trinôme

	Direction	Personnel	Métier
Nom / Prénom			
Fonction			

Notre maîtrise de la conduite de projet

Ce que nous savons faire	Ce que nous devons améliorer /apprendre



Comment ? (outils, méthodes...)

C. NOTRE CLASSEUR QVT**Les questions à se poser en situation de crise ou post-crise pour adapter la démarche QVT**

Les conditions pour démarrer ou poursuivre la démarche QVT sont-elles toujours réunies ?

	Appréciation de la situation			Effets sur la réalisation de notre démarche QVT
	+	+/-	-	
Disponibilité (y compris psychologique) et engagement des personnels				
Qualité du dialogue social				
Continuité du pilotage de la démarche (y compris par la cellule de crise)				
Autre. À préciser :				
Conclusion :				

Quels enseignements utiles à la démarche QVT peuvent être tirés de la crise ?

	Sur nos sujets QVT	Sur nos méthodes et outils QVT
	Quoi ? Pourquoi ?	
Ce que l'on garde à l'identique		
Ce que l'on garde mais que l'on veut améliorer		
Ce que l'on ne veut pas conserver		

A. QUELQUES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

La communication est le fil rouge de la démarche QVT !

La communication est essentielle à la réussite de votre démarche QVT dans la durée. Elle permet de :

- Comprendre en quoi une démarche QVT est différente ;
- Valoriser le travail réalisé et les réussites ;
- Contribuer ainsi à l'adhésion et à l'engagement collectif.

Vos actions de communication doivent s'adopter à vos modes de communication et moyens.

Pour **être efficace et utile, la communication doit...**

- Être claire et lisible par tous ;
- S'effectuer aux moments clés de la démarche (création comité QVT, réalisation de l'état des lieux ...) ;
- Toucher un maximum de personnes ;
- Alternier différents formats et méthodes de diffusion.

Les membres du comité QVT sont les ambassadeurs de la démarche QVT. Ils contribuent aussi au pilotage de la communication.

Comment communiquer ?

	Usages
Affiche ou note de communication	Adopter une communication institutionnelle qui conforte le statut de la démarche QVT et permet de toucher tout le personnel.
Compte-rendu	Tracer les réflexions et les décisions pour suivre la progression collective et la partager avec les collègues.
Présentation en réunion	Partager les informations avec le personnel aux moments clés de la démarche et répondre à ses questions
Slogan	Donner une identité à la démarche et exprimer l'idée forte de la QVT au sein de l'établissement. Le slogan est un outil fédérateur dans une démarche projet. Exemple « Être bien traité pour être bien traitant ».
Plan de communication	Structurer et planifier les actions de communication aux différentes étapes de la démarche QVT
Gazette interne	Reconnaître la démarche et la diffuser largement en interne avec un média existant et lu

Sur quoi communiquer ?

- Définition, enjeux et périmètre de la QVT ;
- Feuille de route (étapes de la démarche) ;
- État des lieux (résultats, priorisation des chantiers QVT...) ;
- Lancement, suivi et résultats des chantiers ;
- Enseignements et avancées de la démarche QVT ;
- Plan d'action QVT annuel ;
- Adaptation de la démarche notamment face à une situation de crise.

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Notre poster QVT

Nom de l'établissement :	
Notre définition de la QVT	
Qu'est-ce que la qualité de vie au travail pour nous ?	
Notre comité QVT	
Quelle est sa composition ?	Quel est son rôle et son fonctionnement ?
Nos enjeux	
Quels sont les enjeux de notre structure ?	Quel(s) est(sont) notre(nos) axe(s) prioritaire(s) ? (Choisir 1 à 2 axes)
Enjeux de qualité du service	ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE POUR TOUS • Conciliation vie professionnelle/vie personnelle • Aménagement des horaires • Égalité professionnelle Femmes/Hommes • Diversité et non-discrimination CONTENU ET ORGANISATION DU TRAVAIL • Autonomie dans le travail • Clarté du travail et des consignes • Sens du travail • Qualité de la prise en charge • Travail en équipe • Répartition de la charge de travail • Moyens pour réaliser le travail SANTÉ AU TRAVAIL • Réalisation et diffusion du DUERP • Mise en œuvre d'un plan de prévention • Aménagement des lieux et postes de travail • Prévention des RPS et TMS • Aménagement des lieux et postes COMPÉTENCES, PARCOURS PROFESSIONNELS • Parcours d'intégration • Entretiens individuels • Gestion et adaptation des compétences • Plan de formation • Emplois atypiques MANAGEMENT PARTICIPATIF, ENGAGEMENT • Connaissance du projet • Clarté des rôles • Temps d'échanges sur le travail • Information sur les changements • Politique de rémunération • Partage des critères de qualité RELATIONS AU TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL • Relations au travail (avec les collègues, avec le management) • Organisation de réunions internes • Dialogue social • Discussions sur le travail • Temps conviviaux • Équité, justice organisationnelle
Enjeux de la population au travail (attentes sociales)	
Enjeux relatifs au travail et de ses conditions de réalisation	

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Structurer notre communication

La communication au fil de l'eau sur notre démarche QVT

	Phase de la démarche QVT					
	Phase 1 CONCEVOIR ET PILOTER (Fiches 3 et 4)			Phase 2 RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX (Fiche 5)		
	Exemple			Exemple		
Sur quoi je communique ? (action au sein de l'étape)	Présenter la démarche QVT			Présenter le déroulement de l'état des lieux		
Pour quoi faire ? (objectifs)	Faire connaître le projet (exemple)			Solliciter des participants aux espaces de discussion sur le travail		
Quand ? (date)	Mars			Juin		
Pour qui ? (cible)	Tout le personnel			Échantillon		
Quel message je souhaite faire passer ? (contenu)	Démarche opérationnelle centrée sur l'action et faite avec le personnel			Implication du personnel / Prise en compte du travail réel		
Qui communique ? (émetteur)	Membres du comité QVT			Membres du comité QVT		
Comment ? (support)	Réunion + affiche			Réunion + note interne		

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Structurer notre communication

La communication au fil de l'eau sur notre démarche QVT

	Phase de la démarche QVT					
	Phase 3 EXPÉRIMENTER (Fiche 6 et 7)			Phase 4 PÉRENISER (Fiche 8)		
	<i>Exemple</i>			<i>Exemple</i>		
Sur quoi je communique ? (action au sein de l'étape)	Présenter la première expérimentation choisie			Présenter un premier bilan et les suites de la démarche QVT		
Pour quoi faire ? (objectifs)	Informier sur l'expérimentation en cours			Valoriser le travail réalisé et maintenir la dynamique		
Quand ? (date)	Octobre			Janvier		
Pour qui ? (cible)	Tout le personnel			Tout le personnel + CSE + CA		
Quel message je souhaite faire passer ? (contenu)	Démontrer le passage à l'action et prévenir de certains changements			Résultats concrets obtenus, futurs chantier d'expérimentation		
Qui communique ? (émetteur)	Membres comité QVT + pilote expérimentation			Membres comité QVT		
Comment ? (support)	Réunion + note interne + affiche			Réunion + note interne		

A. QUELQUES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

Le comité QVT pilote la démarche avec plusieurs missions :

- **Concevoir la démarche QVT** : sa définition, ses enjeux et son périmètre ;
- **Suivre et contribuer aux différentes étapes** : co-animer et outiller les animateurs des groupes de travail pour la réalisation des états des lieux puis des expérimentations ;
- **Guider et soutenir la démarche** : sensibiliser les collègues et organiser leur implication ;
- **Partager les résultats de ses travaux** – avec la direction, les instances représentatives du personnel (IRP), les salariés – et **communiquer régulièrement** sur les avancées afin de donner de la visibilité à l'action.

C'est un espace de discussion qui doit être :

- **Représentatif** des différents statuts et fonctions (opérationnels, cadres, techniques, direction...) ;
- **Paritaire** (direction et représentants du personnel) ;
- **À géométrie variable** avec des membres permanents et des professionnels sollicités en fonction des étapes de la démarche QVT. Cela peut être l'occasion d'associer **des représentants des usagers**.

À chacun, en fonction de ses contraintes (taille, planning ...) de trouver la meilleure équation possible. Nous conseillons au trinôme de constituer le comité QVT car il sera le socle de cette instance.

Le comité QVT doit trouver sa place dans l'organisation :

- Au sein d'une **instance déjà existante** ou bien **d'un nouvel espace dédié** ;
- Avec des **liens clairement définis avec les acteurs et instances** (direction, CHSCT...).

Quelques conditions de réussite

- Chacun apporte son **expérience du travail** (et non des situations individuelles) ;
- Prévoir un **effectif adapté** ainsi que des **temps dédiés et planifiés** ;
- Décider ensemble des **règles de fonctionnement** : assiduité, responsabilité, confidentialité ;
- Produire systématiquement un **compte-rendu à diffuser**.

La ou les première(s) réunion(s) du comité QVT doivent permettre de travailler sur les enjeux et le périmètre de démarche QVT (cf. fiche 4).

Conseils pour constituer son comité QVT

- Prendre le temps de **réfléchir collectivement**.
- **Définir le profil des participants** en répondant aux questions suivantes :
 - Quels sont les acteurs incontournables ?
 - Est-ce que toutes les catégories de professionnels sont représentées ?
 - Quels autres acteurs associer selon les besoins ?
- Mobiliser les participants **selon les pratiques de l'établissement** (appel à volontaires, tirage au sort, personnes proposées par les équipes...).

B. DES OUTILS ET DES EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Pour vous aider à constituer votre comité QVT, créez votre support d'aide à la décision

1. Identifier la liste des fonctions qu'il serait opportun d'intégrer dans le comité QVT.

Exemple : direction, représentants du personnel, etc.

2. Représenter chaque fonction identifiée sur un support de votre choix (post-it, carte à découper, fiche bristol).

Selon la fonction, prévoir plusieurs cartes ou fiches. Il peut y avoir plusieurs postes de direction et il y a plusieurs postes de soignants (prévoir alors 2 ou 3 fiches pour chacune). Utiliser des codes couleurs pour distinguer la nature des fonctions.

3. Sur chaque carte ou fiche, indiquer plusieurs informations.

Nom, prénom mais aussi des informations pouvant être des critères de choix importants pour vous (ancienneté, service de rattachement, etc.).

4. Composer votre comité QVT en triant les supports ainsi créés. N'hésitez pas à tester plusieurs combinaisons avant de faire votre choix.

Exemples de composition de comité QVT

	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (public) 126 ETP – 111 lits	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (privé) 25 ETP – 47 lits	Foyer accueil médicalisé (privé) 90 sal. – 88 places	Institut médico-éducatif (privé) 49 ETP – 94 places
Trinôme	- Responsable RH - Responsable brancardier (délégué personnel) - Cadre de santé	- Directeur - Aide-soignant de nuit (délégué du personnel) - Cadre de santé	- Directrice - Ergothérapeute (élu comité social et économique) - AMP	- Directrice puis responsable qualité/hygiène/sécurité - Cheffe services généraux - Éducatrice
+ Autres membres	- Directrice des soins du centre hospitalier - Responsable RH - Cadre de santé 3 aides-soignants diplômés (dont 1 membre Comité hygiène santé conditions de travail) 1 médecin - Agent de service hospitalier - Infirmier diplômé d'État	2 aides-soignants diplômés de jour - Infirmier - Agent de service	- Éducatrice - Chef de service - Aide-soignant (membre commission santé sécurité conditions de travail) - Infirmier - Coordinatrice - Responsable RH - Responsable de la communication - Qualiticien	- Chef de service SIFPRO (section d'initiation et de formation professionnelle) - Éducatrice internat - Art thérapeute - Éducatrice SEES (section éducative et d'enseignement spécialisée)



POUR ALLER PLUS LOIN

Lien vers d'autres ressources du réseau Anact-Aract :

Fiche « Le Comité qualité de vie au travail, un espace pour piloter la démarche QVT » https://auvergnhonealpes.aract.fr/sites/default/files/upload/ressources/fiche_repere_1_qvt.pdf

A. DES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

Nous vous conseillons de commencer à travailler les trois sujets ci-dessous dès la 1^{re} réunion de votre comité QVT (cf. fiche 2).

Pour ce faire, ne pas hésiter à partager librement vos idées et représentations. Vous pouvez par exemple faire un brainstorming avec des post-it.

1. Se mettre d'accord sur la définition de la QVT pour votre établissement

Il s'agit de chercher à adopter :

- Un langage commun, un regard partagé sur la QVT ;
- Une vision en phase avec les spécificités de votre établissement ;
- Une approche qui soit centrée sur le travail.

2. Se demander pour quelle(s) raisons(s), ou préoccupations, vous lancez cette démarche au sein de votre établissement

- Les résidents > quels enjeux de qualité du service rendu ?
- Les agents/salariés selon leur profil (âge, métier, domiciliation...) > quels enjeux sociaux ?
- Les conditions de travail et l'organisation de l'établissement > quels enjeux de travail ?

3. Définir un périmètre réaliste

Voici un panorama des périmètres que vous pouvez collectivement choisir pour votre démarche QVT.

La démarche se concentre sur...

	Établissement	Un ou plusieurs services (soins, cuisine, lingerie etc.)
Projet de changement (architectural, informatique, nouvel équipement).	La démarche QVT concerne alors les métiers et services directement concernés ou potentiellement impactés par le projet.	
Champs QVT	La démarche prend en compte l'ensemble des champs de la QVT (cf. fiche 1 du livret 1) ou une partie (par exemple, mener la démarche de façon privilégiée sur les relations professionnelles et le management).	

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Une méthode de travail pour définir ensemble votre QVT

1. Préalable : identifier au sein du comité QVT un collègue qui assure le bon déroulement de cette séquence (respect des étapes, gardien du temps...) ;
2. Composez des sous-groupes selon une logique propre à votre établissement ;
Exemples : direction, IRP, métiers (soignants, paramédicaux...) ou service A, service B, transverse.
3. Dans chaque sous-groupe : partager des idées sur la définition de la QVT et noter celles qui font consensus sur un post-it ;
4. Afficher et regrouper les idées par sous-groupe ;
5. Partager et travailler à une définition partagée qui fasse consensus.

Cette approche est également valable pour définir les préoccupations (enjeux) et les partager. Les deux peuvent être réalisés simultanément.

Exemples de questionnements pour partager les préoccupations et définir les enjeux de votre démarche QVT

Enjeux de qualité du service	• Quels sont les services à proposer dans un établissement comme le nôtre au regard des besoins des usagers ? • Ce qu'il faudrait améliorer pour y répondre ? Quels nouveaux services proposer ? • Quels projets techniques et organisationnels (numérique, nouvelles prestations, fusion de services, déménagement d'un site) pour demain ? Etc.
Enjeux de la population au travail (attentes sociales)	• Quels sont les besoins des personnes qui travaillent dans l'établissement ou que nous souhaiterions recruter (déplacements, contraintes familiales, problématiques de santé...) ? • Faut-il prendre en compte de nouvelles situations (déséquilibre des âges, monoparentalité, maladies chroniques évolutives...) ? Etc.
Enjeux relatifs au travail et ses conditions de réalisation	• Quels sont les besoins relatifs au contenu du travail et à son organisation ? • Y a-t-il des besoins en matière de compétences ? • Quelles difficultés de rythme, de charge de travail ? • Quelles préoccupations autour du management ? Etc.



POUR ALLER PLUS LOIN

Dans le guide : les cas du livret 2 peuvent nourrir votre réflexion sur les enjeux d'autres établissements du secteur

Lien vers d'autres ressources du réseau Anact-Aract :

Anact : www.anact.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-qvt-un-facteur-de-performance

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Définition partagée de la QVT retenue pour notre établissement

Contour de notre démarche QVT

Quels sont nos enjeux, préoccupations (ce qui justifie la démarche QVT) ?

	Nos enjeux, préoccupations
Enjeux de qualité du service	
Enjeux de la population au travail (attentes sociales)	
Enjeux relatifs au travail et ses conditions de réalisation	

A. QUELQUES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

L'état des lieux QVT est **un exercice collectif** qui consiste à rechercher dans l'établissement :

1. Les **actions qui participent déjà** à la QVT et en évaluer l'efficacité ;
2. Les **actions nouvelles** qui pourraient permettre de progresser encore.

Selon le périmètre retenu, sa réalisation peut reposer sur :

- Le seul **comité QVT** ;
- Un ou **plusieurs groupes de travail** pour creuser un sujet et/ou recueillir le point de vue des différents professionnels concernés.

Selon la complexité des sujets, le temps disponible et la méthodologie retenue, la réalisation de l'état des lieux peut reposer sur une ou plusieurs réunions.

Nous vous conseillons de bien repérer et exploiter le matériel déjà disponible (diagnostic RPS ou conditions de travail, audit qualité, données RH et santé-sécurité partagées avec le CSE/CHSCT).

La **méthode doit être choisie et adaptée autant que besoin à votre contexte. Privilégier les méthodes d'animation vivantes et ludiques** lorsque vous n'avez pas l'habitude d'animer des groupes de travail ou bien lorsque vous pensez que le personnel aura des difficultés à s'exprimer.

Il est essentiel que l'état des lieux soit co-construit en impliquant les différents points de vue professionnels. Et ce, pour plusieurs raisons :

- Une vision solide et pluridisciplinaire de l'existant ;
- Une source de dialogue professionnel ;
- Un temps d'apprentissage collectif pour discuter autrement.

De cette façon, les salariés seront davantage force de proposition et la direction, comme l'encadrement davantage à l'écoute des réalités du travail.



Au terme de ce processus d'état des lieux, **les membres du comité QVT identifient les chantiers prioritaires à partir de l'inventaire de l'existant.**

Enfin, ne pas oublier de **communiquer l'état des lieux**. C'est un excellent moyen pour échanger avec tous les professionnels de l'établissement sur la QVT. **L'état des lieux QVT doit être connu et partagé avec l'ensemble du personnel.**

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Il existe de nombreux outils et méthodes pour parvenir à faire un état des lieux QVT. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de celles existantes et permet de les comparer.

Méthodes et outils	Pour quoi faire ?	À quelles conditions ?
Espace de discussion sur le travail (EDD / EDT)	Méthode essentielle et incontournable d'une démarche QVT. Espaces collectifs (type groupe de travail) pour une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc. Ils visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.	Nécessite un apprentissage préalable. Mobilisable dès l'état des lieux et/ou objet de l'expérimentation.
	L'EDD/EDT est utilisé pour l'état des lieux mais aussi pour mettre en discussion et proposer des solutions à tout moment face à une difficulté récurrente dans le travail. C'est un outil central de la démarche QVT.	
Les Essentiels QVT	Outil ludo-pédagogique pour balayer l'ensemble des sujets QVT en identifiant et priorisant des pistes d'actions. Il permet donc de faire de façon collective (comité QVT, EDD/EDT) un premier état des lieux rapide et exhaustif. Cette méthode ayant un coût, certes modique, la boussole QVT peut être une bonne alternative.	Utilisation simple et ludique. Expérience de base ou appétence pour l'animation.
Questionnaire	Peut être employé pour réaliser un état des lieux. Utile pour poser une photographie à un instant T et aider à la décision (force probante du chiffre). A notamment de l'intérêt quand l'effectif à questionner est suffisamment important. Sinon, privilégier l'espace de discussion sur le travail.	Maîtrise d'un outil de traitement statistique (<i>Excel a minima</i>). Respect des règles de confidentialité.
Boussole QVT	Méthode très proche des Essentiels QVT. Conception adaptée au secteur de la santé voire du médico-social.	Utilisation simple qui nécessite un minimum de formalisation.
Pilotage dynamique de la QVT	Faire un état des lieux des actions et travaux déjà menés avant d'identifier les axes de travail souhaités en complément. Propose une vision synoptique (en format Excel) utile pour piloter la démarche QVT. Pour faire un diagnostic plus poussé, il est nécessaire de le compléter par une autre méthode.	Appétence pour les tableaux de suivi. Vision synthétique et globale de l'existant et de l'action.
Diagnostic photo (safari photo)	Réaliser une analyse du travail sur des problématiques quotidiennes et concrètes à partir de supports visuels (photos) élaborés par les professionnels eux-mêmes. Utile pour travailler sur l'amélioration de situations précises de travail (l'aménagement d'un espace de travail, le matériel utilisé, la coactivité, etc.). Employé comme point de départ pour questionner les conditions de réalisation du travail (ressources/contraintes) ou comme complément pour creuser certaines problématiques.	Simple pour la prise de vues (photos). Nécessite ensuite une connaissance méthodologique de base en analyse du travail pour les exploiter.



POUR ALLER PLUS LOIN

Dans le guide :

- Le livret 2 décrit la diversité des méthodes employées par les établissements.
- Les pages suivantes du présent livret 3 vous offrent un aperçu plus précis de ces six méthodes.

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Les espaces de discussion sur le travail (EDD / EDT)

www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion

Les EDD/EDT se définissent selon **cinq caractéristiques clés** :

1. Le **format** : il s'agit d'espaces collectifs.
2. **L'objet** : une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, etc.
3. Les **modalités** : cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes.
4. **L'institutionnalisation** : ce sont des espaces inscrits dans l'organisation du travail. Ils s'articulent avec les processus de management et les instances représentatives du personnel (IRP).
5. Les **finalités** : ces espaces visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

Des **bénéfices partagés** pour :

Les professionnels Un moyen pour développer la reconnaissance, la professionnalisation, l'engagement et l'accès au sens de son travail.	
L'établissement, son organisation Un moyen pour plus de performance collective, d'innovation, de dialogue social et de processus décisionnels.	Le travail Un moyen pour favoriser la transformation concertée de l'activité et des pratiques du métier.

Les Essentiels QVT

Le jeu propose 32 cartes qui illustrent les **champs de la QVT** (cf. livret 1 page 8). À l'aide des supports proposés, les participants vont rechercher les actions déjà mises en œuvre dans l'entreprise et utiles pour faire progresser la QVT et d'autres mesures qui mériteraient d'être déployées.

Chemin faisant, les participants posent au cours de la partie les bases d'un plan d'action.



www.anact.fr/les-essentiels-qvt-le-nouveau-jeu-pour-revisiter-vos-actions-qualite-de-vie-au-travail

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Questionnaire QVT

Quelques **principes d'élaboration du questionnaire** afin d'obtenir un taux de réponse suffisant et limiter le temps de traitement :

1. Élaboration collective (membres comité QVT) ;
2. Couvrir tout ou partie des six champs de la QVT ;
3. Privilégier les questions fermées ;
4. Construire les questions en validant bien l'intérêt des réponses qui seront apportées (se projeter) ;
5. Prévoir une durée raisonnable de 15 à 20 min (test préalable pour l'évaluer) ;
6. Utiliser une échelle de valeur adaptée (4 items pour éviter des réponses trop neutres).



Des précautions d'utilisation du questionnaire dans la phase d'état des lieux QVT :

- Il sert de base mais ne peut à lui seul produire le diagnostic.
- Il permet de repérer statistiquement des thèmes QVT à travailler et à affiner par le comité QVT, voire des groupes de travail si besoin, avec l'apport d'informations supplémentaires (données concrètes issues du terrain, indicateurs ...).

Boussole QVT

Sur chacun des six grands axes QVT, l'outil aide à évaluer et analyser le niveau de satisfaction aux attendus QVT de votre établissement à partir d'une série de questions (une grille par axe).

www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_boussole.pdf



CONTENU DU TRAVAIL

Dans quelle mesure le « contenu du travail » contribue-t-il actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à quatre niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension « contenu du travail » dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les activités sont-elles plutôt répétitives ou variées ?
- En quoi l'organisation permet-elle aux professionnels de prendre des initiatives et des décisions ?
- Les objectifs quantitatifs et qualitatifs de chaque service sont-ils clairs et partagés ?
- Quelle est la part d'autonomie dont disposent les professionnels dans la réalisation de l'activité ?
- Dans quelle mesure les professionnels sont-ils impliqués dans des projets valorisants pour eux ?
- Comment pourrait-on caractériser les relations usagers/professionnels ?
- En quoi l'organisation du travail permet-elle les coopérations entre professionnels ? Les encourage-t-elle ?
- > ...

Sur la base de cette réflexion, vous diriez plutôt que le contenu du travail dans votre entreprise est :			
Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant

NOTES :

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Outil de pilotage dynamique de la QVT

PROJETS / ACCORDS / USAGES	ACTIONS / CHANTIERS en place ou souhaités	LES 10 CRITÈRES DE L'ANI										IMPORTANCE	DISPOSITIF EN PLACE	NIVEAU D'ENGAGEMENT QVT	MISE EN PLACE DU CHANTIER	PLANIFICATION	PILOTE	COMMENTAIRES SUR LA CONDUIT DU CHANTIER																							
		ÉGALITÉ DES CHANCES	RELATIONS DE TRAVAIL - CLIMAT SOCIAL	SANTÉ AU TRAVAIL	CONTENU DU TRAVAIL	EMPLOYABILITÉ - DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	PARTAGE ET CRÉATION DE VALEUR	Qualité de l'engagement de tous	Qualité de l'information partagée	Qualité des relations de travail	Qualité des relations sociales	Qualité mise en œuvre de l'organisation	Qualité du contenu du travail	Qualité de l'environnement physique	Qualité de réalisation et de développement personnel	Possibilité de conciliation vie pro/vie perso.			Respect de l'égalité professionnelle	NON CONCERNÉE	PEU IMPORTANT	IMPORTANT	TRES IMPORTANT	INEXISTANT	PEU SATISFAISANT	SATISFAISANT	TRES SATISFAISANT	MINIMUM ORGANISATIONNEL CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE	STRATÉGIE ++ VOLONTARISME	SANS DISCUSSION	CONSULTATION DES IRP	CONCERTATION AVEC LES IRP	PARTICIPATION DES SALARIÉS	OBJET DE NÉGOCIATION D'ACCORD / NAO	NON PRÉVUE	EN COURS	2015	2016	2017		
																											</														

Cet outil propose de :

- Lister (en ligne) **les actions existantes et/ou souhaitées** ;
- Les **analyser** (en colonnes) successivement à la lumière de **différents critères** : champs QVT couverts, qualité de conception de l'action (concertation, dialogue), qualité de l'action, diffusion.

Votre établissement peut ainsi l'utiliser afin de réaliser un état des lieux de l'existant (par exemple lorsqu'une démarche RPS a préalablement donné lieu à un plan d'action) pour savoir ce qui a été réalisé en QVT. Sur cette base, vous pouvez ensuite consolider le diagnostic pour identifier des actions non prévues ou bien à valoriser ou à ajuster.

Il peut donc vous aider à suivre l'avancement des actions menées et à mener au fil de la démarche.

www.anact.fr/outils/outil-de-pilotage-dynamique-de-la-qualite-de-vie-au-travail-qvt

Méthode du diagnostic photo

La méthode du diagnostic photo s'appuie sur la prise de photos des situations de travail pour lesquelles des difficultés en matière de QVT seraient présentes ou risqueraient d'émerger.

Pour ce faire, l'établissement fournit un appareil photo numérique aux participants pour faire ces photos.

Les **étapes de la démarche** :

1. Mise en place d'un groupe de travail (GT) spécifique avec les salariés et collaborateurs concernés par les situations de travail analysées ;
2. Réalisation des photos par des membres du groupe de travail ;
3. Analyse collective des photos pour faire des constats ;
4. Identifier les actions d'amélioration qui pourront être proposées.

- www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_reportagephotos.pdf
- <https://youtu.be/vUtrGIDlcAs>

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Notre méthodologie d'état des lieux

Quelles sont les données à notre disposition ? Nos sources ? Indicateurs, rapports, diagnostic, enquêtes, CR CSE ...	
Lesquelles ?	Apports et limites de chacune
Selon la direction	
Selon les représentants du personnel	
Selon les autres membres du comité QVT	

Quel(s) méthode(s) et outil(s) pour réaliser notre état des lieux ?	
Propositions argumentées	Choix d'outil(s) / méthode(s)
Proposition de la direction	
Proposition des représentants du personnel	
Propositions des autres membres du comité QVT	

Ne pas hésiter à utiliser la méthode du vote pour vous mettre d'accord.

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Les résultats de notre état des lieux

	Les enseignements clés
Relations au travail, climat social	
Santé au travail	
Compétences, parcours professionnels	
Contenu et organisation du travail	
Égalité professionnelle	
Engagement, management	



Les chantiers prioritaires	
Direction	Représentants du personnel
Chantiers retenus pour la démarche QVT	

A. QUELQUES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

À partir de l'étape d'état des lieux, vous disposerez **d'un premier inventaire de l'existant et des chantiers prioritaires**.

Sur la base de cet inventaire, l'objectif est de repérer **un chantier prioritaire**. C'est lui qui fera l'objet d'une **première expérimentation de nouvelles façons de travailler**.

1. Le comité QVT choisit son 1^{er} chantier QVT selon plusieurs critères

- Réaliste et réalisable ;
- Améliore la QVT des salariés et la qualité du service ;
- Dispose de marges de manœuvre pour expérimenter.

... et donne les consignes au « groupe de travail » pour ce chantier

- C'est un espace de discussion et de travail sur la thématique ;
- Il réunit des représentants des métiers concernés par l'expérimentation.

2. Le groupe de travail se réunit pour préparer l'expérimentation

(deux réunions ou plus si besoin)

Réunion 1	Réunion 2 (et suiv.)
• Mise en place du GT (fonctionnement, participants...) • Partage des enjeux et des objectifs de l'expérimentation • Périmètre et actions à expérimenter	• Préciser le contenu de l'expérimentation à conduire • Prévoir le planning et la communication • Définir ce qui permettra d'évaluer la réussite de l'expérimentation

3. Le groupe de travail présente ses propositions d'amélioration et les modalités de test au comité QVT

Ce dernier les ajuste si besoin et les valide (cf. Fiche outil dans le Point 3 - Notre classeur QVT)

Un chantier, c'est un sujet à travailler parmi les grands thèmes QVT

Exemples : « Revisiter et co-construire les plannings pour mieux travailler ensemble », « Améliorer l'organisation du travail en l'absence d'une ASH », « Revoir l'organisation de la cuisine » .../...

On identifie classiquement **trois objets d'expérimentation** :

- Tester une **méthodologie déjà éprouvée mais nouvelle pour l'établissement**. Elle permet de tester de nouvelles façons de travailler dans un cadre plus sécurisé (exemple : *Vis mon travail, Espace de discussion le travail...*). Cela permet aux personnels de se les approprier pour en faire une méthode pérenne ;
- Tester concrètement **un nouveau fonctionnement en situation réelle de travail** (nouveau planning, modification de la répartition des tâches, mise en place d'un process d'accueil-intégration ...) ;
- Tester de **façon mixte les deux approches**. L'espace de discussion sur le travail est une méthode qui permet de discuter et préparer un nouveau fonctionnement.

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Extraits d'une fiche expérimentation renseignée

LIVRET 3 / FICHE 6 DÉFINIR ET PRÉPARER L'EXPÉRIMENTATION DE SON PREMIER CHANTIER QVT

Intitulé du chantier : Gestion des plateaux des résidents

1. Pilotage de l'expérimentation

- **Composition du groupe de travail**
(membres direction, métiers concernés, encadrement, représentants du personnel, autres...) :
Responsable hébergement, AMP référent plateaux, serveur, IDE, chef de cuisine, ASDE étages, ASH, IDEC
- **Animateur/rapporteur des travaux du groupe de travail**
Responsable hébergement

2. Enjeux et objectifs de l'expérimentation

- **Quels sont les objectifs à atteindre ?** À quoi doit répondre cette expérimentation ? Quels problèmes souhaitons-nous résoudre ? Quelles situations souhaitons-nous conserver parce que cela fonctionne bien ?
Moins de plateaux en dernière minute, fiches plateaux à jour et sans erreur, amélioration de la stimulation des résidents à descendre au restaurant, bonne coordination entre les trois services dans la gestion des plateaux
- **Quels bénéfices et améliorations spécifiques attendus ?**

Pour la qualité de vie au travail et la santé des salariés	Pour la qualité du service, des soins	Pour l'organisation, la performance
Diminution des conflits interservices et du stress vécu par le salarié lors des services	Obtenir un service des plateaux aussi fluide et complet que les repas au restaurant. Améliorer l'ambiance en salle de restaurant lors des repas	Diminution du temps alloué à la gestion des aléas

3. Périmètre et actions à expérimenter

- **Périmètre** : service / métiers concernés :
Services IDE, AS, hébergement et restauration. Temps de déjeuner et de dîner au restaurant et en étages
- **Actions à expérimenter** : Organiser la collecte des besoins des résidents en plateaux par le service AS. Transmission de l'AS à l'IDE en salle de soins. AS doit vérifier la fiche plateau au restaurant et s'assurer de la présence de chaque résident
- **Acteurs concernés**
 - Responsable de l'expérimentation : *responsable hébergement*
 - Service(s) ou secteur(s) : *soin – restauration-hébergement*
 - Métiers (à préciser) : *AS – AMP – ASH – IDE – serveur – cuisinier*
 - Encadrement (à préciser) : *IDEC – chef de cuisine – responsable Hébergement*
 - Autres (à préciser) :

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Extraits d'une fiche expérimentation renseignée

LIVRET 3 / FICHE 6 DÉFINIR ET PRÉPARER L'EXPÉRIMENTATION DE SON PREMIER CHANTIER QVT

4. Contenu de l'expérimentation

- **Les modalités concrètes de l'expérimentation**

(les éléments à expérimenter : fonctionnement, organisation, collaboration, etc.)

Création d'un temps d'échanges tous les matins lors duquel le sujet des résidents potentiellement en plateau est abordé / Création d'un horaire spécifique à la distribution des plateaux midi et soir et partagé entre deux salariés référents / Temps d'échanges AS/ASH / Cuisine lors de la préparation des plateaux avant distribution pour ajustements éventuels / Formation des IDE à l'utilisation du fichier Excel

- **Les besoins et les moyens nécessaires à l'expérimentation**

(moyens matériels, action de communication nécessaires, etc.)

Réunion d'information interservices sur la réorganisation + Pilotage des réunions quotidiennes et accompagnement par les chefs de service et le directeur + Réunion IDE + formation et accompagnement des nouveaux salariés dans la mise en œuvre des procédures élaborées

- **Les points de vigilance :** Effectif normal pour expérimenter

5. Planning de l'expérimentation

- **Date et durée de l'expérimentation :** 15 juillet au 8 novembre

- **Contrainte(s) particulière(s) à prendre en compte dans son déroulement de l'expérimentation :** par exemple, de quelle façon la période d'été peut impacter l'expérimentation ?

Beaucoup de remplacements et de collègues à former sur les trois services.

6. Évaluation de l'expérimentation

Selon les bénéfices attendus (Cf. Point 2 « Enjeux et objectifs de l'expérimentation »), quels sont les indicateurs qui permettront de juger si les résultats de l'expérimentation sont conformes en termes de réalisation (fait ou non) et d'impacts (effets attendus ou non, positifs ou négatifs).

	Pour la qualité de vie au travail et la santé des salariés	Pour la qualité du service, des soins	Pour l'organisation, la performance
Bénéfices attendus (copier/coller)	Diminution des conflits interservices et du stress vécu par le salarié lors des services	Obtenir un service des plateaux aussi fluide et complet que les repas au restaurant. Améliorer l'ambiance en salle de restaurant lors des repas	Diminution du temps alloué à la gestion des aléas
Indicateurs de réalisation et d'impacts	Fiches de débriefing quotidiens sur l'organisation au restaurant	Fiches de débriefing sur la qualité perçue par les résidents au restaurant	Retour des équipes au quotidien

7. Communication auprès du personnel

Que communiquons-nous	Qui communique ?	Auprès de qui ?	Quand le faisons-nous ?	Comment le faisons-nous ?
Contenu de l'expérimentation	Chaque chef service Direction DP	Leur équipe Comité direction CSE	Avant, pendant et après l'expérimentation	

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Construire l'expérimentation de son chantier QVT

Intitulé du chantier :

1. Pilotage de l'expérimentation

- **Composition du groupe de travail**

(membres direction, métiers concernés, encadrement, représentants du personnel, autres...) :

- **Animateur/rapporteur des travaux du groupe de travail**

2. Enjeux et objectifs de l'expérimentation

- **Quels sont les objectifs à atteindre ?** À quoi doit répondre cette expérimentation ? Quels problèmes souhaitons-nous résoudre ? Quelles situations souhaitons-nous conserver parce que cela fonctionne bien ?

- **Quels bénéfices et améliorations spécifiques attendus ?**

Pour la qualité de vie au travail et la santé des salariés	Pour la qualité du service, des soins	Pour l'organisation, la performance

3. Périmètre et actions à expérimenter

- **Périmètre :** service / métiers concernés :

- **Actions à expérimenter**

- **Acteurs concernés**

- Responsable de l'expérimentation :
- Service(s) ou secteur(s) :
- Métiers (à préciser) :
- Encadrement (à préciser) :
- Autres (à préciser) :

C. NOTRE CLASSEUR QVT

4. Contenu de l'expérimentation

- **Les modalités concrètes de l'expérimentation**
(les éléments à expérimenter : fonctionnement, organisation, collaboration, etc.)
- **Les besoins et les moyens nécessaires à l'expérimentation**
(moyens matériels, action de communication nécessaires, etc.)

5. Planning de l'expérimentation

- **Date et durée de l'expérimentation**
- **Contrainte(s) particulière(s) à prendre en compte dans son déroulement ?**

6. Évaluation de l'expérimentation

Selon les bénéfices attendus (Cf. Point 2 « Enjeux et objectifs de l'expérimentation »), quels sont les indicateurs qui permettront de juger si les résultats de l'expérimentation sont conformes en termes de réalisation (fait ou non) et d'impacts (effets attendus ou non, positifs ou négatifs).

	Pour la qualité de vie au travail et la santé des salariés	Pour la qualité du service, des soins	Pour l'organisation, la performance
Bénéfices attendus (copier/coller)			
Indicateurs de réalisation et d'impacts			

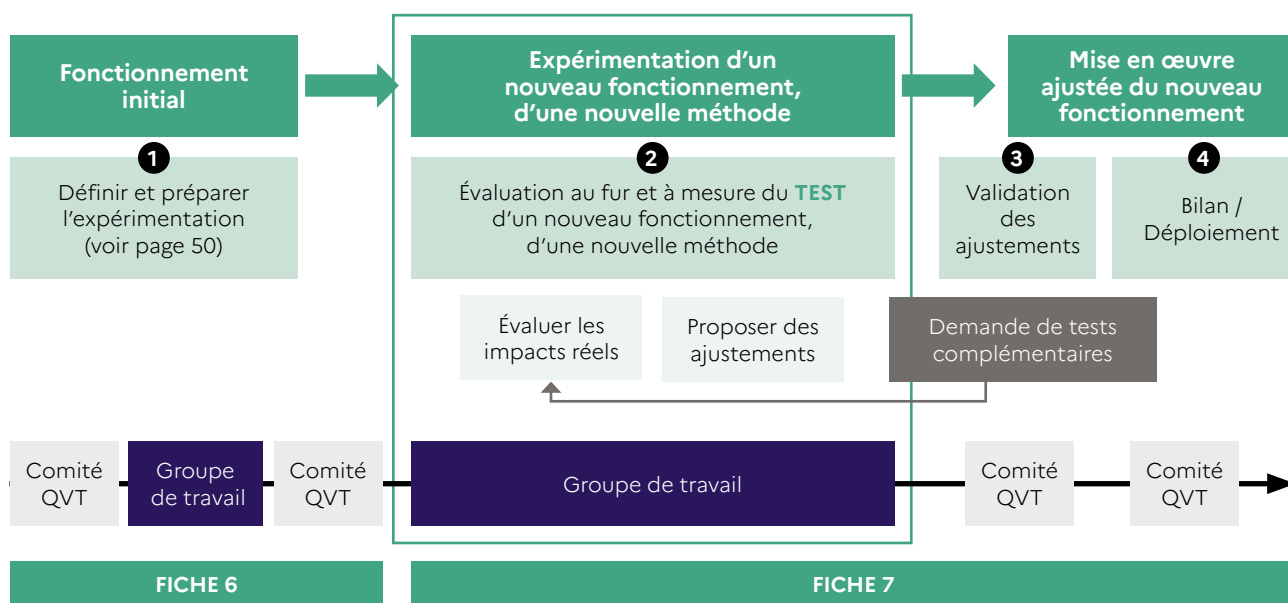
7. Communication auprès du personnel

Que communiquons-nous	Qui communique ?	Auprès de qui ?	Quand le faisons-nous ?	Comment le faisons-nous ?

A. QUELQUES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

Comme le rappelle le schéma ci-dessous, **le groupe de travail va pouvoir tester, suivre et évaluer une nouvelle façon de travailler** (agir sur le travail concret) et/ou **une nouvelle méthode** (« Vis mon travail » par exemple).

BIENVENUE AU CŒUR DE L'EXPÉRIMENTATION !



Le processus d'évaluation **2** se déroule comme indiqué ci-dessous. **Le groupe de travail va se réunir à deux reprises au moins.**

	QUAND ?	QUI ?	QUOI ?	COMMENT ?
1	Avant le test	Groupe de travail	- Préparer les tests, le recueil et l'évaluation - Identifier les activités à évaluer	OUTIL A (Page 57)
2	Pendant le test	Membres GT + quelques volontaires concernés	- Évaluer les impacts en situation de travail - Identifier les recommandations	OUTIL A
3	Après le test	Groupe de travail	- Analyser les résultats du test. - Préparer la remontée des propositions au Copil	OUTIL A OUTIL B (Page 58)

À l'issue du test, une (voire deux) **réunion(s) du comité QVT** permet(tent) **3 4** :

1. Au représentant du GT de rendre compte des résultats et analyses **OUTIL B** qui trace les remontées de terrain ;
2. Aux membres du comité QVT d'évaluer les résultats de l'expérimentation et de décider si un complément d'expérimentation est nécessaire (cela peut être utile)
3. Si ces derniers valident l'expérimentation, ils étudient les modalités de déploiement et de pérennisation.

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Utilisation de personnages et pièces d'un jeu pour permettre aux agents d'un Ehpad de se projeter dans l'organisation et le travail de leur future structure en construction (méthode de simulation qui propose une forme d'expérimentation en phase de conception d'un projet architectural).

LIVRET 3 / FICHE 7 MENER L'EXPÉRIMENTATION ET ÉTUDIER LE DÉPLOIEMENT DES RÉSULTATS

Intitulé du chantier : Mise en place d'une démarche d'accueil et d'intégration des nouveaux collègues (soignants). Expérimentation effectuée sur deux nouveaux arrivants.

1. Les activités testées

Description des activités (ensemble cohérent de tâches)	
A	Accueil du nouveau collègue : préparation (info collègues, équipements, infos RH et contrat...) et arrivée (visite locaux, badge, tenue, vestiaire...).
B	Binôme sur le poste : préparation + mise en situation de travail accompagnée avec temps d'observation croisée + débriefing.
C	Mise en place fonction référent.

2. Les résultats des tests

• Impacts perçus

	Impacts	Sur la qualité de vie au travail et la santé des salariés	Sur la qualité du service, des soins	Sur l'organisation, la performance
A	+	Arrivée dans de bonnes conditions (selon les deux arrivants) et améliorées (selon accueillants + sereines).	Meilleure information pour préparer les résidents (en particulier ceux concernés par les soins).	+ d'anticipation des ajustements de l'organisation (temps d'accueil, répartition de l'activité).
	-			Pour l'une des deux AS accueillies, un aléa technique n'a pas permis de gérer l'arrivée comme prévue.
B	+	Sécurisant pour l'accueillant (moins de crainte d'erreurs du nouveau collègue et donc moins de stress) et pour l'accueilli (rythme + adapté).	Qualité du service maintenue, présence binôme rassure les résidents. Permet au nouveau de se faire connaître.	Favorise l'apprentissage des gestes métier et la connaissance des résidents (habitudes, pathologie, comportement). Accélère la prise de poste (autonomie + rapide).
	-	Provoque un report de charge sur les autres collègues (+ ou - bien accepté selon charge en soins).	Certains résidents éprouvent malgré tout des difficultés les premiers jours.	Nécessite une acceptation collective. Les jours en effectif réduit (deux absences), le binôme est moins opérant.
C	+	Valorisant pour le collègue référent.	Sécurise la qualité de la prise en charge.	
	-	Absence de reconnaissance autre que symbolique. Risque de diminution de l'engagement dans la durée.		Activité chronophage si réalisée dans les règles de l'art (notamment temps de coordination pour recueillir les avis des collègues).

• Recommandations pour améliorer le fonctionnement à partir du test

Nature des recommandations sur le fonctionnement	
A	Prévoir l'éventualité d'un aléa dans la phase d'accueil d'un nouveau collègue.
B	Sécuriser le binôme les premiers jours (période clé). Prévoir les effectifs adaptés pour anticiper un éventuel absentisme.
C	Réfléchir sur les modalités de reconnaissance (y compris non monétaires) à proposer aux référents.



Exemple de **FICHE A** renseignée pour analyser le nouveau fonctionnement testé lors de l'expérimentation



POUR ALLER PLUS LOIN

Lien vers d'autres ressources du réseau Anact-Aract :

- Vidéo comme un lundi, expérimentation : <https://youtu.be/Ky1uvAvhNzA>
- Vidéo sur la méthode « Vis mon travail » expérimentée par plusieurs établissements (cf. livret 2) : www.anact.fr/vis-mon-travail-et-si-echangeait-nos-jobs-pour-une-journee

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Analyser un nouveau fonctionnement et/ou méthode (OUTIL A)

Intitulé du chantier :

1. Les activités testées

Description des activités (ensemble cohérent de tâches)	
A	
B	
C	

2. Les résultats des tests

• Impacts perçus

	Impacts	Sur la qualité de vie au travail et la santé des salariés	Sur la qualité du service, des soins	Sur l'organisation, la performance
A	+			
	-			
B	+			
	-			
C	+			
	-			

• Recommandations pour améliorer le fonctionnement à partir du test

Nature des recommandations sur le fonctionnement	
A	
B	
C	

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Tableau de suivi de l'expérimentation avec le Copil (OUTIL B)

Intitulé du chantier :

Réunion n°

Date :

Membres présents :

1. Synthèse des principaux faits marquants (positifs-négatifs) et/ou problèmes remontés	2. Remarques et/ou solutions proposées retenues par le Copil (voir aussi résultats des tests cf. outil A)
3. Réajustement vis-à-vis de l'expérimentation	
4. Contenu et modalités de communication des suites	

A. QUELQUES REPÈRES POUR VOUS GUIDER

Votre établissement arrive à un moment déterminant de la démarche. Il s'agit de répondre à la question suivante : **Comment installer durablement la démarche QVT ?**

Pour ce faire, vous pouvez procéder en deux temps. Dans tous les cas, le comité QVT est lieu de discussion.

1^{er} TEMPS : Tirer les enseignements de vos premiers pas en QVT

Que vous a apporté la démarche QVT ?

- Qu'avez-vous appris, changé, fait autrement ?
- Que souhaitez-vous garder et intégrer de façon durable dans votre fonctionnement ?

Pour ce faire, les **membres du comité QVT** peuvent utiliser la fiche-outil ci-après « Évaluer les premiers résultats de ma démarche QVT » (Cf. page 61).

2^e TEMPS : Sécuriser les modalités de poursuite de votre démarche QVT

CONFORTER LE COMITÉ QVT

- Renouveler une partie des membres ?
- Ajuster le calendrier et le rythme des rencontres ?
- Ajuster les comptes-rendus des échanges ?

ACTUALISER ET ENCHÉRIR VOTRE ÉTAT DES LIEUX

- Vos enjeux ont-ils évolué ?
- Les facteurs de la QVT sont-ils identiques (ce qui s'améliore et se dégrade) ?
- Quelles nouveaux axes QVT identifiés ?

À PRÉVOIR

PROPOSER UN PLAN D'ACTION QVT ANNUEL ET PARTAGÉ

- Est-il concerté avec les salariés et établi en lien avec les enjeux et axes QVT ?
- Son élaboration est-elle assurée par le comité QVT ?
- Les actions sont-elles : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définies dans le temps (SMART) ?

TRANSFÉRER LES APPRENTISSAGES

- Des espaces de discussion sur le travail sont-ils prévus pour transférer les apprentissages validés ?
- Avez-vous pensé à partager vos réussites et difficultés avec d'autres entreprises (club de pairs sur la QVT) ?

B. DES OUTILS ET EXEMPLES POUR VOUS AIDER

Exemple de bilan préalable à la pérennisation

REUSSITES	VERROUS
PORTAGE - Portage par la direction, motivation et implication de la direction - Implication et cohésion des équipes - Prise de conscience de ce qu'est la démarche Animation des EDD - Déroulement des EDD - Richesse des contenu des EDD - L'implication des salariés dans les EDD - Propositions concrètes et similaires des EDD et expérimentation - Binômes d'animateurs en EDD - Prise de parole des salariés COPIL - Transversalité des métiers représentés en copil, EDD... - Disponibilité et mobilisation des membres du copil - Nombre de volontaires - COPIL dynamique, investi, pluridisciplinaire - Regards croisés DIAG - Concordance cadres / salariés dans l'évaluation / diagnostic - La réalisation de l'état des lieux de la structure COM - Création du Petit Potin	CALENDRIER - Accumulation de projets, de travaux à conduire - Calendrier estival, EDD pendant l'été - Temporalité - Disponibilité du personnel TEMPS - DISPONIBILITE - Difficulté pour trouver du temps de réunion - Manque de temps, réunir le copil au complet - Temporalité - Perte de motivation dans la durée, mobilisation générale Méthodologie - Difficile à transmettre - Lourdeur des 4 thèmes à traiter Animation des EDD - Formation des animateurs des EDD - Difficulté de certains animateurs à gérer leur groupe - Auto censure COM - Etablir le Plan de communication et s'y tenir



MAINTENIR REUSSITES	DEBLOQUER VERROUS
PORTAGE - Mettre en place et analyser les indicateurs d'impact - Communiquer régulièrement sur les impacts positifs - Rétro planning, réunions régulières Animation des EDD - Mettre en place systématiquement un co animation avec un fil conducteur des animateurs - Pérenniser les EDD en planifiant à l'avance (1 par trimestre) - Rappeler les règles de confidentialité des EDD COPIL - Faire un planning prévisionnel des réunions du copil - Organiser l'absence des membres du copil ou le paiement des heures supplémentaires - Identifier dans le copil des personnes ressources avec des lettres de mission - Faire remonter des résultats concrets DIAG - Refaire l'évaluation régulière du diagnostic et de l'état des lieux pour voir si la concordance est toujours présente COM - Continuer à se servir de tous les outils de communication mis à la disposition des salariés - Désigner un référent « communication », des personnes ressources - Revue mensuelle type petit potin avec la fiche de paye : rencontre 30 min par mois du comité de lecture pour rédaction et validation « I love QVT »	CALENDRIER - Retro planning en prenant en considération les périodes de fermetures ; sortir les vacances scolaires du planning TEMPS - DISPONIBILITE - Intégrer la démarche QVT dans chaque projet à conduire - Organiser un doodle avec l'équipe Méthodologie - Prioriser les thèmes et limiter leur nombre par EDD - Expliquer ou faire réexpliquer la méthodologie par le trinôme Animation des EDD - Proposer des méthodes d'expression comme boîte à idées ou post-it - Former les animateurs d'EDD lors des temps individuels - Mettre en place les binômes d'animateurs COM - La direction présente dans le COPIL est garante de la mise en place de la QVT

C. NOTRE CLASSEUR QVT

Évaluer les premiers résultats de ma démarche QVT et prévoir de nouveaux chantiers QVT

Votre dispositif QVT

Différentes dimensions du dispositif	Niveau de satisfaction			Preuves et arguments pour illustrer	Ce qu'il faut améliorer pour la poursuite de la démarche
	+	+/-	-		
Pilotage de la démarche					
État des lieux partagé					
Espaces de discussion sur le travail					
L'expérimentation de nouveaux fonctionnements/ méthodes					
La communication sur l'avancée de la démarche et ses résultats					

Le(s) chantier(s) et action(s) QVT déjà réalisés

Chantier / Actions	Effets de l'expérimentation			Suite du nouveau fonctionnement expérimenté			Quels enseignements en tirer pour la suite de la démarche ?
	+	+/-	-	Maintien	Abandon	Extension	

Le(s) chantier(s) et action(s) QVT à venir

Chantier / Actions à prévoir	Constats issus diagnostic initial ou MAJ	Périmètre	Programmation



**MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Ministère des Solidarités et de la Santé

Direction générale de la cohésion sociale

Adresse postale : 14, avenue Duquesne 75350 PARIS 07 SP

Bureau : 10, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon – Paris 14^e

Édition : Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et Anact-Aract

Conception graphique : Parimage / Dicom des ministères sociaux

Crédits photos : Page de couverture © Jacob Lund | Édito © Mathieu Delmestre |

Livret 1 © Have a nice day Photo | Livret 2 © Adobestock | Livret 3 © Fizkes