

Journée régionale du 27 juin 2014

La qualité de vie au travail : un thème qui rassemble

V. Buffet¹, M. Sibé²

1- Comité de coordination de l'évaluation clinique et de la qualité en Aquitaine (Ccecqa)

2- Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement (ISPED)

✉ **Catherine Pourin** – Ccecqa – Hôpital Xavier-Arnoz – 33604 Pessac cedex – E-mail : catherine.pourin@ccecqa.asso.fr

Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie.

CONFUCIUS

La Qualité de vie au travail (QVT) a rassemblé près de 150 professionnels de santé lors de la journée régionale du Ccecqa, le 27 juin 2014 à la Cité mondiale du vin à Bordeaux. Une journée qui s'inscrit dans la continuité de la onzième édition de la semaine de la QVT organisée en juin par le réseau ANACT-ARACT (Agence nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail). Points de vue et expériences ont rythmé cette journée apportant un éclairage sur cette thématique complexe qui a récemment trouvé place dans l'agenda V2014 de la certification des établissements de santé.

Une notion ancienne qui trouve encore sens aujourd'hui

L'attention portée sur les conditions de travail n'est pas récente. Au début du vingtième siècle, la QVT et l'amélioration des conditions de productivité ont été le centre d'attention du célèbre ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, donnant lieu ensuite à la création d'un courant d'étude spécifique, la sociologie des organisations. Dès lors, ces expérimentations attestaient d'une forte corrélation entre l'écoute, la reconnaissance des salariés et l'accroissement de la productivité au travail. Ces résultats sont toujours d'actualité et l'ensemble des interventions de cette journée nous ont démontré une nouvelle fois la nécessité de mieux prendre en compte les conditions de travail des salariés.

Une notion aux multiples dimensions

Selon l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, la QVT a pour vocation de « *concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. (...) Elle met en avant le rôle des salariés et de leurs représentants en tant qu'acteurs de la construction des solutions proposées, notamment organisationnelles, aux côtés des directions, de l'encadrement et des experts. En cela, c'est un objet à part entière des*

relations sociales dans l'entreprise »*. Ainsi, l'intérêt, l'engagement, la reconnaissance du salarié dans son travail, le climat de travail et la culture de l'organisation font partie intégrante de cette démarche aux multiples dimensions.

Les conditions de travail mises à l'épreuve par un environnement instable

L'environnement complexe dans lequel évoluent les professionnels de santé est souvent instable. Un environnement dans lequel peuvent survenir des événements, planifiés ou non, a un impact sur les conditions de travail des salariés. Des fusions, des acquisitions ou des restructurations sont autant de changements organisationnels auxquels un établissement peut être confronté. Malgré le contexte actuel des établissements de santé dans lequel les conflits interpersonnels et les risques psychosociaux demeurent des faits d'actualité, il convient de rester optimiste quant aux perspectives d'amélioration des conditions de travail des professionnels. Si menues soient-elles, les établissements intègrent d'ores et déjà des démarches en vue d'améliorer la QVT de leurs salariés.

Des initiatives renforcées par la certification V2014

La certification V2014 introduira cette thématique dans le compte qualité. Une fiche méthodologique permettra aux établissements de santé de formaliser leurs engagements, leurs stratégies ainsi que leurs modes de management en relation avec la QVT. Une co-construction d'un référentiel émanant des acteurs de santé est ainsi attendue par la Haute Autorité de santé et l'ANACT. À terme, l'objectif est de créer, à partir des expériences des établissements, un champ à part entière consacré à la QVT dans la certification.

Promouvoir la communication dans cette démarche co-constructive

Un projet initié autour de la QVT se doit d'être pensé comme une co-construction mobilisant chaque acteur concerné. Pour cela, il importe de prendre en compte les acteurs en présence, mais également de contextualiser en s'attachant à l'histoire et au fonctionnement de l'organisation afin de maximiser les chances de mener à bien le projet. À travers les expériences présentées au cours de cette journée, les établissements participants vont pouvoir s'inspirer de ces pratiques en les transposant et en les adaptant. L'établissement expérimente ainsi des projets, modifie ses façons de faire et initie un changement au cœur même de son organisation. C'est

* http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt?p_thingIdToShow=34411609

pourquoi une réflexion initiée sur la QVT s'inscrit dans une démarche apprenante.

Toutes les actions initiées doivent être soutenues par une communication en amont comme en aval. Une communication qui sous-entend une information des acteurs sur la mise en place d'une réflexion sur cette thématique, l'intégration des salariés dans ce projet, l'accompagnement du groupe de travail constitué, le débriefing à l'ensemble des équipes concernées mais également le suivi du projet. Les évaluations se focalisant avant tout sur le négatif, il est ici question de mettre en exergue ce qui fonctionne pour permettre de revaloriser le travail des équipes et de procurer aux salariés la satisfaction d'un travail bien fait. À long terme, ces projets ont pour objectif d'améliorer l'écoute entre les salariés, mais également entre les salariés et la direction, la reconnaissance et la valorisation du travail ainsi que l'optimisation d'un cadre de travail propice à une réalisation optimale des fonctions de chacun.

Des partenaires pour la QVT : un accompagnement dans le changement

Pour initier une démarche autour de la QVT, des partenariats peuvent être mis en place par l'établissement. Celui-ci fait le choix d'avoir recours à des experts, à des organisations syndicales ou encore à toute autre structure à même de l'accompagner dans ses démarches. Un établissement initiateur d'un tel projet peut ainsi avoir recours à des ergonomes, des consultants, des psychologues du travail, etc. Dans ce cadre, un diagnostic réalisé par un consultant peut être proposé en vue de distinguer les fonctionnements et les dysfonctionnements de l'établissement, identifier les ressources existantes et cibler ce qui peut être amélioré. La médiation et la reformulation des discours finissent bien souvent par faire consensus au sein des équipes. De même, à la survenue d'un changement organisationnel, un accompagnement des équipes peut être un appui pour les managers et leurs équipes pour appréhender au mieux l'environnement impacté et ses conséquences sur les conditions de travail. Une des pistes de réflexion consiste à repenser la dimension organisationnelle du travail en termes de places et de fonctions qu'occupent les salariés au sein même de l'établissement.

Apports et limites d'une approche normative de la QVT

L'approche normative peut être utile dans cette démarche car elle fournit une base commune, notamment à l'aide d'indicateurs, pour évaluer la satisfaction des professionnels et des patients comme le proposent les outils Saphora, des questionnaires d'enquête élaborés par le Ccecqa. Une intervenante ayant fait l'expérience de l'outil SAPHORA JOB dans son établissement a témoigné de l'intérêt d'utiliser une telle méthode et de l'opportunité, pour chaque salarié, de s'exprimer au travers de commentaires écrits. Cependant, ces indicateurs ne semblent

pas suffisants pour connaître la perception à un moment donné d'un salarié sur son travail et sur ses interactions avec le collectif de travail.

Une charte éthique pour mettre en articulation valeurs et actions

Une réflexion sur la QVT peut être portée par l'établissement avec la mise en place d'un document formel. Par exemple, une charte éthique et sociale élaborée par l'ARACT dans le cadre d'un atelier *Destination développement durable* a été mise en place dans plusieurs établissements de différents secteurs d'activité. Cette charte vise à mettre en cohérence les valeurs et les actions de l'établissement et à planifier des actions concrètes associées à chaque valeur. Dans ce cadre, la rédaction d'une charte commune permet de définir une vision partagée de la réalité de l'entreprise, de faire émerger les attentes des salariés et de les mobiliser autour d'un projet commun.

Autres regards sur la QVT à travers des retours d'expérience

Diverses actions individuelles ou collectives peuvent être mises en place au sein des établissements. Dès son arrivée, chaque salarié peut être informé de l'organisation de l'établissement et être présenté à ses nouveaux pairs ainsi qu'à l'ensemble des équipes. Cette présentation permet, pour le nouvel arrivant, une meilleure appréhension du poste et de l'environnement de travail dans lequel il va évoluer mais aussi, pour l'ensemble des acteurs, une connaissance des différents services de l'établissement. Une autre proposition tend à responsabiliser chaque salarié en lui confiant comme mission l'actualisation de sa fiche métier correspondant à sa fonction. Cette tâche permet de formaliser les missions et de définir les marges de manœuvre de chacun dans le cadre de son activité.

De l'importance des échanges et de l'écoute pour les salariés

La mise en place d'un entretien professionnel annuel peut être un moment privilégié entre le salarié et son supérieur hiérarchique, moment au cours duquel le salarié pourra s'exprimer et faire part de ses attentes en termes d'évolution de carrière. Des événements fédérateurs, rassemblant les acteurs et leurs proches, peuvent participer à la création d'un climat de travail agréable et décroïsonner les différents services. Pour laisser place à une meilleure écoute au sein des équipes, les managers et les cadres peuvent être également formés au dialogue social. La réussite d'un tel projet peut être facilitée par la mise en place d'un local propice à des temps de réflexion et à l'instauration de temps d'échanges pour l'ensemble des acteurs. Des temps d'échanges entre les services pour permettre un travail interdisciplinaire, la souplesse dans le planning des équipes, la mise en place d'entretiens non plus individuels mais collectifs peuvent également contribuer à une amélioration de la QVT. Enfin,

aux États-Unis, l'exemple des hôpitaux magnétiques peut être une source d'inspiration pour les établissements de santé. Des hôpitaux où travail rime avec plaisir, où les agents sont autonomes et le patient considéré.

Une mise en scène originale pour laisser place à l'expression des salariés

D'autres pistes plus innovantes nécessitant peu de moyens ont été proposées. Par exemple, une clinique a proposé de conter des situations de la vie quotidienne des soignants à travers la création de vidéoclips avec des personnages Playmobil. Ce projet permet aux équipes de visionner ces vidéos, puis d'aborder des sujets essentiels tels que la bientraitance, le respect entre collègues, la répartition des tâches, etc. Il s'agit cette fois-ci de sensibiliser les professionnels à la bientraitance vis-à-vis de leurs patients et de leurs collègues, en invitant ces derniers à la réflexion à partir de plusieurs scénarisations. Pour avoir réussi à aborder les sujets les plus sensibles d'une manière détachée et qui plus est originale, cette initiative a remporté le prix de la catégorie ressources humaines lors de la cérémonie des Trophées de l'hospitalisation privée 2013.

La question humaine demeure au centre de cette réflexion

Il ne s'agit pas de proclamer un discours utopique sur l'importance de la QVT. Le travail est parfois source de souffrance, retrouvant là son sens premier d'instrument de torture (étymologie latine du terme travail : *tri-palium*, trois pieux utilisés pour le travail des bêtes). Il nécessite un effort de maîtrise pour transformer l'environnement et produire de la valeur. Mais le travail est aussi source de plaisir, car il donne l'opportunité de se transformer soi-même. L'individu y expérimente sa capacité de création et de développement et maîtrise de ses compétences. Les approches actuelles reflètent la dualité du concept. Le développement des démarches de gestion des risques psychosociaux a tendance à se cristalliser sur une perspective pathogénique de l'organisation et du travail. La QVT entend compléter cette perspective par un changement de posture, insistant sur la dimension « salubre » du travail. Elle rejoint ainsi le courant de la psychologie positive des organisations, qui entend étudier les capa-

cités bénéfiques de nos interactions avec le travail. La réussite de ce pas de côté vers la QVT ne peut s'inscrire que dans une démarche apprenante, non normative, situationnelle et contingente. Son succès dépend d'un ensemble de consensus locaux entre les acteurs sur ce qui fonctionne bien et pourquoi. Cette notion complexe que l'on a tenté de définir peut se voir transposer dans un panel d'actions diverses nécessitant peu de moyens. « Remettre le travail au cœur », « reconstruire un dialogue social », « se recentrer sur le patient » sont autant d'expressions clefs qui peuvent être mises en exergue. Toutes appellent à une mise en débat du travail sur son contenu et son sens, n'oubliant pas que la QVT poursuit une finalité plurielle : bien-être des salariés, bien-être des patients, performance de l'organisation. De nombreuses études ont ainsi fait le lien entre un salarié travaillant dans de bonnes conditions de travail et son patient, bénéficiant à son tour d'une bonne qualité et sécurité des soins. Information, écoute, coopération, accompagnement et suivi peuvent être des pistes pour améliorer la QVT, tant pour les professionnels de santé que pour les patients. Ainsi, cette réflexion donne un sens à la phrase d'introduction de la journée : « *Un salarié satisfait, c'est un patient ou un résident mieux traité* ». Une phrase résumant les nombreux bénéfices pour un établissement d'initier des démarches autour de la QVT.

Remerciements :

Accueil et modérateurs : Franck Chassagnac, Michelle Rustichelli, Dominique Dallay

Intervenants : Pascale Levet, Véronique Ghadi, Liliane Alliot, Jean-Paul Bergouignan, Christelle Venancy, Sandrine Domecq, Laure Espinasse, Anne Coustets, Marie-Pascale Gay, Séverine Le Du, Thierry Banos, Florence Delanys, Denis Garnier, Jean-Paul Guérin, Laurent Samson, Nathalie Gréard, Jacques Escouteloup, Gilles Lamourelle, Michelle Rustichelli, Patrice Couric, Beatrice Schmitt, Matthieu Sibé.

Organisateurs : Vanessa Fage-Moreel, Chantal Lachenay-Llanas (CHU Bordeaux), Michèle Rustichelli (Maison de santé Marie-Galène), Franck Chassagnac (Groupe Bordeaux-Nord Aquitaine), Liliane Alliot, Antoine de Riccardis (CH Charles Perrens), Michel Keisler, Severine Le Du (ADAPEI 33), Florence Delaperche, Maryse Piscarel, Catherine Pourin, Jean-Luc Quenon, Nathalie Robinson (Ccecqa).

Photos,
interventions,
et vidéoclips
de cette journée :
www.ccecqa.asso.fr



Table ronde "Quelle conduite et quelle proposition pour la QVT ?" Animée par M. Louis-Rochelandet et animée par A. Coustets, M. Gay, B. Le Du, T. Banos, F. Delanys, D. Garnier, M. Gréard, N. Sibé et S. Venancy



Présentation des personnes impliquées et de l'objectif de la journée dans l'ambiguïté de la QVT par M. Louis-Rochelandet et M. Gay