

Bienvenue

**LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :
PRENDRE SOIN DE CEUX QUI
SOIGNENT DANS LES
ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES ET
MÉDICO-SOCIAUX**

Mardi 16 octobre 2018

Table ronde institutionnelle

- **Dominique GAUTHIER** – Directrice de la direction de l'offre médico-sociale, ARS Paca.
- **Brice BRUNIER** – Responsable de la cellule pluridisciplinaire d'appui sur la santé au travail , Direccte Provence-Alpes-Côte-d'Azur.
- **Jean-François ADAM** – Ingénieur conseil régional, CARSAT Sud-Est.
- **Yves-Michel NALBANDIAN** – Directeur Aract Paca , délégué régional Anact.

La QVT, qu'est-ce que c'est ?

Comment la mettre en œuvre dans mon établissement ?

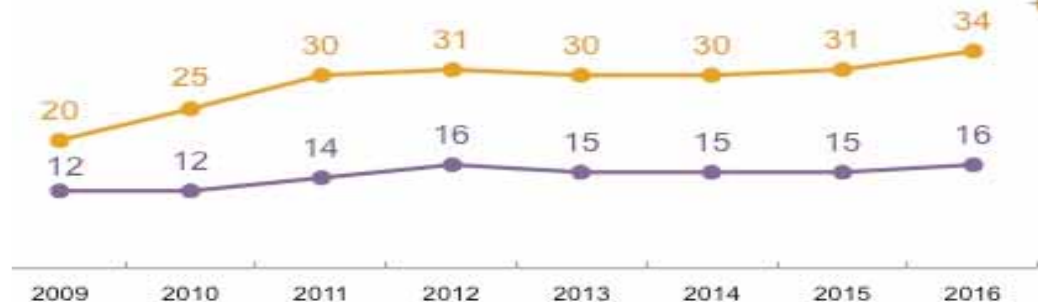
- **Yves Michel NALBANDIAN,**
Directeur de l'Aract Paca – Délégué régional de l'Anact.



Contexte : Accélération du changement

4

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu personnellement un ou plusieurs des événements suivants ?



+ 14 points en 8 ans

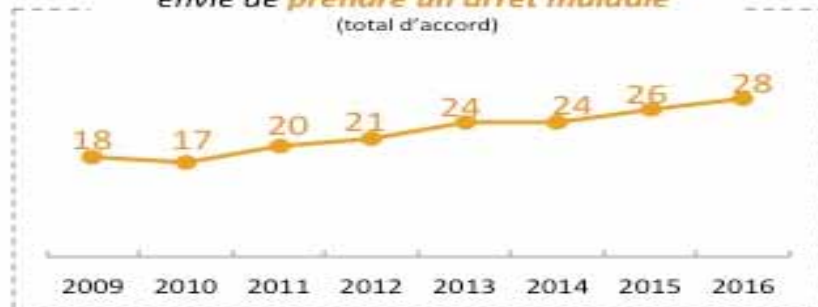
Une **restructuration** ou une **réorganisation** de votre service ou entreprise
Un changement imposé de **poste** ou de **métier**



Source : Etude annuelle Santé et Bien-être des salariés, Malakoff Médéric
- 3500 salariés représentatifs du secteur privé français, 2016

Contexte : L'engagement au travail s'érode

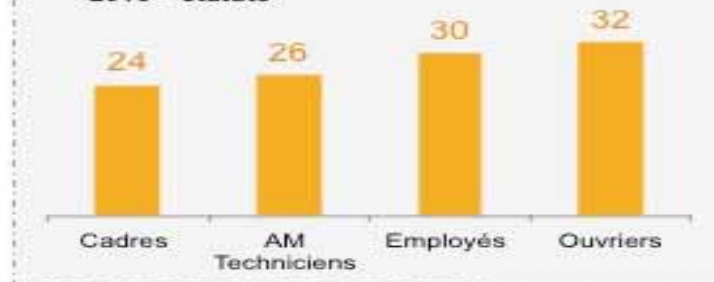
Je ne suis pas malade, mais j'aurais bien envie de **prendre un arrêt maladie**
(total d'accord)



Source : Etude annuelle Santé et Bien-être des salariés,
Malakoff Médéric
- 3500 salariés représentatifs du secteur privé français, 2016

 malakoff médéric

2016 – statuts



Combiner efficacité économique et sociale



EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

La capacité à satisfaire les usagers, la qualité de la prestation et du service au quotidien



EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE

La capacité à générer de la valeur, à assurer une gestion en équilibre, à rentabiliser les investissements



EFFICACITÉ SOCIALE

L'ensemble des conditions du travail et des relations de travail, où la qualité de vie au travail tient une place essentielle synonyme d'épanouissement et d'engagement

« 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 pour les salariés et la performance globale des entreprises (...)** »

ANI QVT EP du 19 juin 2013

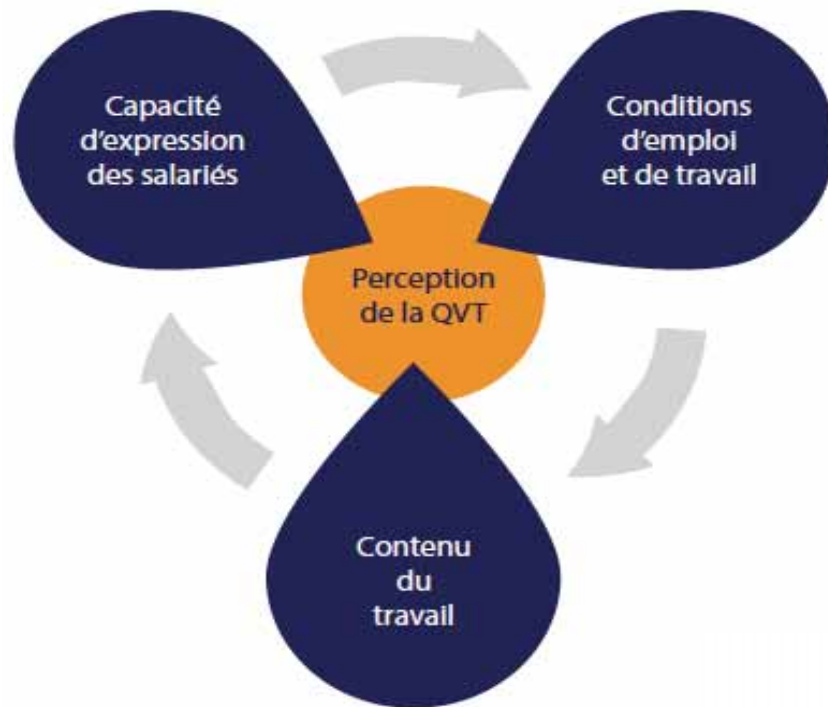
Les enjeux de la QVT

- **L'efficacité économique et sociale**, en lien avec les évolutions d'activité, d'organisation, de process, de services.
- **La cohésion interne des équipes, du management** dans un contexte interne /externe qui engendre le désengagement, le retrait des salariés.
- **L'amélioration des conditions de travail** dans des environnements professionnels qui impactent encore fortement la santé au travail.
- **La cohérence dans les négociations** administrées et les plans d'action, entre égalité professionnelle, pénibilité, GPEC, seniors et la possibilité de déboucher sur un accord de méthode ou un accord de fond.

QVT : de quoi parle-t-on ?

=> Les éléments au cœur de l'ANI QVT EP de juin 2013

« 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 ».



Les champs thématiques de la QVT



Périmètre QVT : des champs de natures différentes

10

- **Champ structurant :** **Contenu du travail**
Le point d'entrée pour faciliter l'expression des salariés
Mais aussi le champ qui focalise toutes les évolutions de l'activité, de l'organisation
- **Champs thématiques :** **Santé, Compétences, Egalité
professionnelle**
Des dimensions liées notamment à des obligations légales
Mais aussi des champs fortement impactés par les évolutions du travail, de
l'organisation
- **Des champs relationnels :** **Management et Relations au travail**
Souvent des sources de tensions exprimées par les salariés (l'incompréhension des
objectifs et des projets de l'entreprise, les changements d'organisation mal
expliqués, des relations de travail tendues.....)

La démarche QVT : Comment ?

11

=> Une démarche à adapter à chaque situation

« ... La qualité de vie au travail se construit en permanence...
... **Ses conditions de mise en œuvre peuvent varier selon les caractéristiques de l'entreprise** (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit). »

Extrait de l'ANI QVT EP de juin 2013

La démarche QVT en 6 phases

1. Comité de pilotage paritaire QVT
2. Accord de méthode
3. Diagnostic partagé
4. Expérimentation des Espaces De Discussion
5. Plans d'action QVT locaux
6. Accord de fond QVT

Résultats autodiagnostic QVT+[®] : 185 répondants

=> Les 5 critères de QVT les plus prioritaires

Résultats globaux QVT+ classés par ordre décroissant de priorité (sur une échelle de 10)

	Moyenne
Information et accompagnement des changements (réorganisation, changement de poste, restructuration)	8,16
Aménagement des lieux et des postes de travail (accessibilité, confort, ergonomie, pénibilité...)	7,87
Relations au travail (ambiance de travail, esprit et cohésion d'équipe...)	7,59
Temps d'échange sur le travail dans les équipes et/ou entre les équipes (groupes de travail, groupes projet)	7,58
Répartition équitable de la charge de travail	7,41

En résumé... Quelques recommandations

- Construire une démarche qui prenne en compte les enjeux et les attentes de la structure et des salariés.
- Favoriser une posture d'apprentissage collectif.
- Donner la primauté sur l'accord de méthode.
- Informer régulièrement les salariés sur l'avancée de la démarche.
- Etre attentif à ce que la démarche produise des effets concrets d'amélioration de l'efficacité de l'organisation et des conditions de travail.
- Une démarche qui se traduit **en investissement dans le social**, en mise **en cohérence des différentes facettes de la politique sociale**, en **structuration et articulation des négociations sociales**.

Table ronde : la QVT contexte, enjeux et méthodes

Animation : Yves-Michel NALBANDIAN

Fondation Saint Jean de Dieu

- **Olivier QUENETTE** – Directeur de l'Ehpad Saint Barthélémy à Marseille
- **Ingrid COSTES** – Représentante CSE et CSE central

Groupe Korian

- **Nadège PLOU** – DRH Groupe
- **Roch VALLES** – Directeur des établissements Le Baou et l'Escale du Baou à Marseille
- **Raphaël BERHAIEL** – Délégué syndical central

La QVT, quels retours pour les établissements de santé ?

- **Samantha DUCROQUET**, chargée de mission – Anact.
- **Cathel KORNIG**, sociologue du travail – LEST.

La QVT, quels retours pour les établissements de santé ?

Un partenariat Anact – DGOS – HAS initié en 2010 ...

- Introduction d'un critère « promotion de la QVT » dans la V 2010 du référentiel de certification des établissements de santé
- Les clusters sociaux QVT : la mise en œuvre des actions sur le terrain: depuis 2016, 26 clusters dans 14 régions qui regroupent 164 établissements

La QVT, quels retours pour les établissements de santé ?

Evaluation des Clusters Qualité de Vie au Travail dans les établissements de santé – 2016

- Evaluation des clusters confiée à un groupe de chercheurs sous la responsabilité de Cathel Kornig, sociologue du travail, membre du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) à Aix-en-Provence.
- Objectif: disposer d'un bilan qualitatif présentant les enseignements et les outils

La QVT, quels retours pour les établissements de santé ?

Exemple 1 : Un centre hospitalier de 430 salariés

Une démarche centrée sur les problèmes de travail pour agir sur les conflits entre personnes, dans un service de médecine physique et réadaptation

- Une démarche QVT déployée dans un environnement difficile
- La mise en discussion, par les personnels de soin, des problèmes de travail pour chercher des propositions alternatives
- Le développement d'une écoute et d'une prudence réciproque

La QVT, quels retours pour les établissements de santé ?

Exemple 2 : Une clinique psychiatrique de 110 salariés

Discuter des problèmes de soin pour expérimenter d'autres manières de fonctionner

- L'articulation de problèmes communs
- Analyser l'activité en groupe de travail
- Expérimenter et évaluer des solutions alternatives
- Une ressource pour l'activité de la direction

La QVT, quels retours pour les établissements de santé ?

Leviers d'une démarche QVT

- L'engagement de la direction et son implication en amont et en aval de la démarche
 - ⇒ **permet l'expression ET l'action**
- La mise au travail d'un « détail de l'activité »
 - ⇒ **permet de dépasser les conflits interpersonnels ou hiérarchiques**
- La définition d'un problème commun, ou chantier intéressant l'ensemble des acteurs participant à la démarche
 - ⇒ **permet aux personnels participant aux groupes de travail d'être les porte-paroles de leurs groupes de pairs**

Les institutions se mobilisent : la charte régionale QVT



- **Brice BRUNIER**, Responsable de la cellule pluridisciplinaire d'appui sur la santé au travail - Direccte Provence-Alpes-Côte-D'azur.
- **Jean DE NAUROIS**, Directeur – ATIR.

La démarche Qualité de Vie au Travail

- Démarche issue de l'Accord National Interprofessionnel « Qualité de Vie au Travail » du 19 juin 2013
- Modèle centré sur le travail, les conditions d'organisation, de management et de réalisation de celui
- Démarche expérimentée régionalement par l'Aract Paca, fondée sur le dialogue social, la prise en compte du travail réel, et la recherche d'effets concrets sur le contenu du travail et sur les conditions de travail



La démarche Qualité de Vie au Travail



Source : Aract Paca
réseau Anact - Aract

La démarche Qualité de Vie au Travail

- Démarche reconnue et soutenue par le partenariat régional institutionnel constitué des administrations et des acteurs institutionnels de la prévention, reprise dans la Charte Qualité de Vie au Travail en Provence-Alpes-Côte d'Azur®.
- Déclaration commune sur « Le partenariat régional sur la Qualité de Vie Travail en Paca » du 13 juin 2018 qui fixe les orientations de la politique régionale QVT et officialise la création du dispositif de Charte Qualité de Vie au Travail en Provence-Alpes-Côte d'Azur.



Conférence de presse du 13 juin 2018

Lancement officiel de la charte régionale QVT®



Le comité de pilotage

- Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)
- Agence Régionale de Santé (ARS)
- Caisse d'Assurance Retraite et de Santé Au Travail (Carsat-Sud Est)
- Mutualité Sociale Agricole (MSA Provence-Azur et Alpes-Vaucluse)
- Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTP Paca Corse)
- Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT Paca)



Les objectifs de la Charte

- Proposer un cadre de référence pour les structures souhaitant mettre en place une démarche Qualité de Vie au Travail et pour les acteurs susceptibles de les accompagner dans la conduite de celle-ci.
- Répondre à la demande des structures accompagnées dans les Ateliers de la QVT®, de pouvoir valoriser leur engagement au travers d'un signe distinctif.
- Affichage du logo Adhérent de la Charte Qualité de Vie au Travail en Provence-Alpes-Côte d'Azur®.



L'adhésion à la Charte

Adhérent de la charte d'engagement

Qualité de Vie au Travail en

Provence Alpes Côte d'Azur®



Source : Aract Paca
réseau Anact - Aract



Les principes d'action

- Charte d'engagement de la structure nécessitant un avis favorable des instances représentatives du personnel ou, à défaut, des salariés.
- Respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles, spécifiquement en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- Pilotage de la démarche dans la structure assurée par un comité paritaire représentatif dans sa composition, des différentes sensibilités syndicales, des différentes familles et catégories professionnelles et qui intègre les instances représentatives du personnel.

Le contenu de la démarche

- **Un périmètre thématique réparti sur 6 champs :**
 1. Relations au travail et climat social,
 2. Contenu du travail,
 3. Santé au travail,
 4. Compétences et parcours professionnel,
 5. Egalité professionnelle pour tous,
 6. Management participatif et engagement.
- Un engagement sur deux champs, dont un est obligatoirement celui de la santé au travail.

Le contenu de la démarche

- **Une démarche méthodologique en 6 étapes :**
 1. Pilotage du projet par un comité paritaire
 2. Existence d'un accord de méthode ou engagement partagé sur les phases du projet
 3. Réalisation d'un diagnostic partagé ;
 4. Mise en œuvre d'Espaces De Discussion sur les points clés du diagnostic ;
 5. Formalisation d'un accord QVT ou à défaut un plan d'actions partagé ;
 6. Réalisation d'un bilan annuel des actions engagées ou réalisées.

Le suivi de la Charte

- Adhésion de la structure à la Charte pour une durée de 3 ans validée par le Comité de pilotage régional QVT constitué en Commission régionale Charte QVT.
- La Charte est accompagnée d'un référentiel qui précise les différents engagements de la structure : modalités de validation de l'adhésion, de mise en œuvre, de renouvellement et de dénonciation.



L'adhésion à la Charte

- La réalisation, a minima, des deux premières étapes:
 1. Mise en place du comité de pilotage paritaire
 2. Négociation d'un accord de méthode ou un engagement partagé sur les phases du projet
- Et, l'avis favorable des Instances Représentatives du Personnel de la structure ; à défaut d'instances, nécessité d'approbation de l'adhésion par un vote majoritaire des salariés.

Pour en savoir plus...

- Le site Aract Paca : <http://www.actmediterranee.fr/chartequalitydevieautravail/>
- La déclaration commune « Le partenariat régional sur la Qualité de Vie Travail en Paca » du 13 juin 2018
- La Charte Qualité de vie au travail en Provence-Alpes-Côte d'Azur®
- Le Référentiel de mise en œuvre
- Les outils d'aide à la démarche



Les dispositifs d'appui : L'agora social club

INTRANET



Convivial

L'Agora social club propose des intranet, pour des échanges facilités.

Poster un document, «aimer» ceux de nos collaborateurs, les partager, voir et participer à l'activité de son organisation.

Intuitif

L'interface est orientée vers l'utilisateur, pour offrir une navigation fluide : pas besoin d'être un geek pour évoluer sur la plateforme !

Laissez-vous guider par votre envie de découvrir le service et votre besoin de travailler en lien avec vos collègues.

Collectif

L'Agora social club est un espace ouvert, où nous pouvons mettre en commun nos informations, au niveau d'une équipe, d'un projet, d'une direction...

À pratiquer librement selon vos besoins.

En option payante pour les organisations qui en font la demande. Contacter l'ARS pour en savoir plus.

RÉSEAU COLLABORATIF

Liberté

À chacun son utilisation : observer l'activité, prendre connaissance des informations, participer activement, animer sa propre communauté de travail.

À vous de choisir.

Confidentialité


Différents niveaux de confidentialité existent. Si l'esprit de la plateforme prône l'ouverture et l'échange, y travailler en toute discrétion est possible.

La confidentialité de vos données et de votre activité est garantie, c'est la moindre des choses.

Autonomie

Chacun anime sa communauté selon son organisation, ses délais et ses propres règles de fonctionnement.

En respectant des bonnes pratiques professionnelles et la charte qui sera celle de la communauté... Bien entendu.



E-CAMPUS

Connaître

Des modules courts de formation, des vidéos et Moocs, accessibles à tous, qui permettent de se former quand on veut, à son rythme.


Comprendre

Des tutoriels adaptés à ses besoins et ses difficultés ponctuelles. Chaque expertise est valorisée et partagée.

S'enrichir

Développer et enrichir ses connaissances et ses compétences grâce à des échanges et des partages de réflexions collectives.

Sur e-Campus trouvez et retrouvez les contenus que vous recherchez.



Perspectives

ARS Paca :

Georges KAPLANSKI et Fabien MARCANGELI

Les perspectives se fondent sur deux documents stratégiques :

- **Le PRST 3** : Plan régional de santé au travail 3-2016-2020 qui comporte, notamment dans son 2^{ème} axe, « Qualité de vie au travail, maintien en emploi et performance », un objectif spécifique sur la transversalité : **Santé au travail / Santé publique.**

Perspectives

ARS Paca :

Georges KAPLANSKI et Fabien MARCANGELI

- **Le PRS II** : Projet Régional de Santé 2018-2023 (volet RH)
qui dispose également d'un axe Santé au travail et propose de soutenir la politique d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques (*prendre soin de ceux qui soignent*), mais aussi d'anticiper et d'accompagner l'évolution des métiers et des organisations.

Perspectives

Une volonté forte affichée au niveau national avec la stratégie nationale de santé :

- Décret n°2017-1866 du 29 décembre 2017

D'où une politique volontariste de l'ARS PACA avec :

- La mise en place de clusters QVT qui concerne 13 établissements de santé en 2016 et 2017 qui ont porté sur restructuration et équilibre financier (1^{er} thème).

Le second thème a concerné les changements organisationnels profonds.

Perspectives

- Un 3^{ème} cluster établissement de santé prévu en 2018 pouvant porter sur des établissements de proximité s'orientant vers des activités médico-sociales.

Cet outil d'accompagnement RH a pour but de favoriser le changement, fluidifier le dialogue social, améliorer les organisations et la qualité des soins

Perspectives

Un plan d'action à moyens termes en cours d'élaboration sur les EHPAD

1^{ère} phase : croisement des données/indicateurs ANAP – CARSAT – DIRRECTE – ARS afin d'éviter des doublons, multiplier les synergies entre acteurs et mettre en place la politique QVT auprès d'un maximum de structures

Perspectives

Un plan d'action à moyen terme en cours d'élaboration sur les EHPAD

2^{ème} phase :

- Un plan d'équipement
- Un plan de formation
- Un plan de prévention

Financement DRL
(crédits non
pérennes) - FIR

3^{ème} phase

- Intégration des démarches QVT dans les CPOM conclus avec les établissements sanitaires et médico-sociaux.

Perspectives

L'instruction DGCS/2018/177 du 17 juillet 2018 vise à promouvoir la mise en œuvre d'une stratégie de QVT dans les ESMS

- EHPAD
 - Etablissements accueillant des personnes handicapées.
- 3 clusters : 1 sur le secteur PH – 2 sur PA

L'ARS PACA s'engage pleinement dans le dispositif sur 2018 et 2019 avec ses partenaires (ARACT, CARSAT, DIRRECTE) et les acteurs (Fédérations, OPCA)

Les dispositifs d'appui



- **Aract Paca** – Johanna SEREE
- **Carsat - SE** – Alain BRUNEL
- **ANFH** – Sandra DURANRD
- **UNIFAF**– Dominique OSTROV
- **ACTALIANS**– Delphine LANGLOIS
- **FHF** – Véronique ANCEAUX
- **FHP**– Cédric RINALDIN
- **FEHAP** – Celia BARBARISI
- **SYNERPA** – Laurence BARAY

