

Avertissement



Caractérisation générale



Planifier

Définition de la politique



Organisation interne



Mettre en œuvre

Mobilisation des équipes



Disponibilité des ressources



Effectivité de la mise en œuvre



Évaluer

Évaluation du fonctionnement du processus



Agir

Mise en place des actions d'amélioration



Pour en savoir plus





Les présents guides sont des outils de visite à destination des experts-visiteurs de la HAS visant à leur apporter une connaissance de la thématique à partir de laquelle ils pourront conduire leur investigation.

- Ils permettent une remise en perspective des attentes du Manuel de certification selon l'approche processus et donnent des éléments de compréhension pour maîtriser la qualité et la sécurité liées à la thématique.
- Ils précisent notamment des points d'observation permettant d'affiner le regard sur la mise en œuvre réelle au regard des organisations et dispositions prévues par l'établissement.

Ces guides présentent parfois des modalités de mise en œuvre qui vont au-delà des exigences de la certification. Elles visent à indiquer comment optimiser la maîtrise du processus. À ce titre, les établissements sont libres de les appliquer. Ils peuvent avoir développé d'autres réponses pour atteindre l'objectif ; il leur appartient d'en faire état et de démontrer que les dispositions prises sont satisfaisantes pour maîtriser et/ou améliorer la qualité et la sécurité des soins.

Les experts-visiteurs fondent leur investigation sur ces guides sans pour autant investiguer chacune des lignes de façon exhaustive ou littérale. Ils tiennent compte des situations spécifiques rencontrées pendant leur visite pour prioriser leurs investigations sur les points essentiels.

Ces guides seront évolutifs et prendront en compte notamment les retours d'expérience.

Éléments d'appréciation **surlignés en vert** : exigence directement rattachée à la thématique traitée

Éléments d'appréciation **surlignés en jaune** : exigence mettant en avant des liens avec les autres guides thématiques

Les encadrés ne préjugent pas du caractère obligatoire mais sont illustratifs.

Caractérisation générale



La qualité de vie au travail a fait l'objet d'une définition fouillée par les partenaires sociaux, à l'issue d'une délibération sociale et d'un accord national interprofessionnel (ANI du 19/06/13). Cette définition précise que la qualité de vie au travail a comme objectif 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 fait valoir que la perception qu'ont les salariés de la qualité de vie au travail dépend de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de leur travail. 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.

L'objectif de l'évaluation de ce processus est de s'assurer que l'établissement a identifié et impulse une dynamique de qualité de vie au travail. C'est-à-dire qu'il a construit un cadre cohérent au sein duquel viennent se loger des initiatives visant à concilier le bien-être des salariés et la qualité des soins.





Identification des besoins, analyse des risques



Identification des objectifs d'amélioration



Identification des mesures de traitement des risques

Identification des besoins, analyse des risques



L'établissement a identifié ses besoins et analysé ses risques avec les professionnels concernés. Les leviers et les ressources liés à l'amélioration de la qualité de vie au travail sont identifiés.

Les sources de données pour identifier les besoins pour la qualité de vie au travail sont par exemple :

- bilans sociaux, indicateurs RH :
 - absentéisme,
 - nombre de CDD,
 - *turn-over* ;
- enquête de satisfaction des professionnels ;
- synthèse des évaluations des professionnels ;
- tableau récapitulatif des actions de communication qualité/sécurité des soins ;
- bilans des enquêtes, audits, évaluations internes et externes ;
- convention locale, déclinaison des accords nationaux santé-sécurité-justice, permettant de développer la politique de prévention des atteintes aux personnes et aux biens ;
- bilan des différentes commissions/instances/comités en lien avec la qualité de vie au travail ;
- bilan des événements indésirables graves et modalités de traitement : modalités de déclaration, protection du déclarant, soutien des équipes en cas d'EIG ;
- suivi de la pénibilité ;
- analyse de l'activité en considérant la nature des activités et les conditions de leur réalisation ;
- analyse de la situation de l'établissement sur son territoire, sur ses modalités de travail avec l'extra-hospitalier ;
- analyse des ressources favorisant des espaces de discussion sur le travail articulé aux processus de décision ;
- analyses *a priori* de certaines situations d'évolution de l'établissement, telles qu'une restructuration d'activité, une fusion d'établissement, un déménagement, un plan de retour à l'équilibre ;
- etc.

La prise en compte des besoins et les risques sont hiérarchisés selon une méthode définie (8d E1- EA2).





Politique et objectifs

L'établissement a défini une politique de qualité de vie au travail qui reflète l'engagement de la direction dans tous les projets qu'elle met en œuvre (3d E1- EA1). Son élaboration a été concertée et fait l'objet d'un débat en CHSCT (2d E1- EA1).

Le projet d'établissement et le projet social portent la qualité de vie au travail.

Ils contiennent notamment une politique concernant :

- les valeurs de l'établissement (définies, en fonction de l'activité et du contexte de l'établissement, de façon à faire sens dans l'activité de tous) ;
- l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- la question du maintien dans l'emploi des personnes handicapées ou de celles concernées par l'usure professionnelle, notamment la gestion de l'âge et des seniors ;
- la gestion des emplois et des compétences ;
- la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- la gestion des restructurations, l'accompagnement du changement ;
- etc.

Toutes ces dimensions sont articulées entre elles.

L'établissement a défini des moyens de suivi et de corrections.

Dans tous les cas, l'établissement promeut dans sa politique une logique d'organisation apprenante, de culture positive de l'erreur, l'erreur ne pouvant être assimilée à une faute délibérée du professionnel.

Communication

La politique de promotion de la qualité de vie au travail est diffusée à l'ensemble des professionnels.

Il existe une stratégie de communication des résultats des indicateurs et des tableaux de bord aux professionnels et usagers (2e E1- EA2) ainsi que des succès obtenus.



La mise en œuvre de cette politique de qualité de vie au travail est déclinée dans un programme annuel. Il est le reflet de la participation de l'ensemble des acteurs (instances représentatives du personnel, professionnels soignants, administratifs et logistiques) (2d E1- EA1).

Les actions sont issues d'initiatives institutionnelles ou d'équipes et de leur collaboration. Certaines actions sont spécifiques à certains secteurs d'activité. Ce programme précise, pour chaque action, les modalités de suivi (8a E3- EA1) :

- responsabilités pour chacune des actions ;
- planification des actions dans des délais fixés ;
- suivi des actions, clôture et communication des résultats.

Le programme de travail des CHSCT s'inscrit dans les projets transversaux relatifs à la qualité de vie au travail.

Le programme est présenté annuellement aux instances de l'établissement (8a E1- EA4, 8a E3- EA3).





Pilotage



Rôles et responsabilités



Ressources

Pilotage



- Une organisation (personne, structure pilote ou cellule de coordination) est définie pour piloter et mettre en œuvre la politique de qualité de vie au travail.
 - ▶ Ses missions, sa composition et son mode de fonctionnement sont définis et les moyens précisés. Elle s'assure de la coordination, du suivi des actions, de l'analyse des résultats, et de leur communication.
- Elle travaille de manière concertée avec les professionnels et avec les instances notamment, les instances représentatives du personnel dans la définition, le suivi et l'évaluation des actions (3d E1- EA2, 2c E1- EA1, 2d E1- EA1).

Rôles et responsabilités



Les rôles et responsabilités sont définis jusqu'au plus près du terrain. Le rôle des managers est précisé à tous les niveaux hiérarchiques de la structure.

L'organisation fonctionne sur un circuit de décision clair et explicite, il est construit sur un objectif de justice organisationnelle.

Ressources



Ressources humaines (26a E1- EA2)

Les ressources nécessaires (effectifs, compétences) sont identifiées en fonction des besoins, des risques et de la réglementation (3a E1- EA1, 3a E1- EA2).

- Les besoins en formation sont identifiés en fonction des risques et des besoins et pour l'ensemble des professionnels concernés (3a E2- EA3).
- Les actions sont intégrées dans le plan de formation global de l'établissement.
- Le plan de formation est établi en concertation avec les professionnels et les instances représentatives du personnel (3a E2- EA3).



Exemples :

- la formation et la sensibilisation du management de l'établissement et des cadres des secteurs d'activité aux enjeux de la qualité de vie au travail ;
- la formation et la sensibilisation des instances représentatives du personnel à la qualité de vie au travail :
 - aux thématiques en lien avec la QVT,
 - aux méthodes d'analyse du travail ;
- les services de ressources humaines et les instances représentative du personnel sont impliqué en amont des projets, notamment de restructuration d'activité.

Il est en cohérence avec les orientations stratégiques de l'établissement, les besoins et les risques liés aux activités.

Processus et organisation

- Une organisation du travail est pensée pour prendre en compte la question de l'usure au travail et permettre un maintien dans l'emploi.
- L'organisation est construite sur le principe d'une organisation apprenante :
 - exploitation positive de l'erreur et de retour d'expérience ;
 - logique de non-sanction du déclarant.

Ressources en matériel, locaux, équipements et système d'information

L'établissement a identifié ses besoins en aménagement des locaux.

Exemples :

- l'organisation des locaux est pensée pour alléger la charge de travail, les déplacements (bureaux au centre du service et non excentrés) ;
- les locaux ont été conçus/adaptés en fonction des méthodes de prévention de la violence ;
- les locaux sont clairs et lumineux ;
- il existe des lieux de convivialité ;
- l'accès par les transports a été pensé par l'établissement, avec notamment l'aménagement de parking le cas échéant ;
- les véhicules choisis en HAD sont adaptés et les professionnels formés à l'éco-conduite ;
- etc.

L'établissement a identifié ses besoins pour faciliter les échanges entre les professionnels.

Exemples :

- existence de lieux d'échange et de réunion avec des tables et des chaises ;
- ergonomie des locaux pour faciliter les échanges entre professionnels ;
- postes de travail équipés pour faciliter l'accès au système d'information interne de l'établissement ;
- etc.





Le management des secteurs d'activité (logistique, médical, soignant, médico-technique, et administratif) s'est saisi des enjeux de la qualité de vie au travail, en lien avec les orientations de l'établissement.

- Il communique auprès de son équipe sur la politique de qualité de vie au travail de l'établissement, sa mise en œuvre (programme d'action associé) et son évolution.
- Il met en place une organisation du travail permettant de créer ou de soutenir des espaces d'échanges sur le travail au quotidien entre les professionnels (2d E2- EA1).
- Il impulse une démarche au sein de son secteur, en lien avec les orientations de l'établissement :
 - chaque service ou unité a identifié ses propres besoins, ses risques spécifiques ;
 - il (elle) a choisi ses objectifs opérationnels et plans d'amélioration et les met en œuvre (3d E2- EA1, 8a E2- EA1) ;
 - ses objectifs sont en lien avec ses moyens.
- Il réalise des actions de vérification des pratiques au regard des règles et procédures liées à la sécurité du travail.
- Il évalue régulièrement les démarches qualité de vie au travail dans les secteurs d'activité au regard des objectifs qu'il s'est fixés (3d E3- EA1). Des actions correctives sont mises en place en cas de non-maîtrise des pratiques ou de non-atteinte des objectifs fixés.
- Il met en place des entretiens d'évaluation annuels permettant de parler :
 - du travail et de ses conditions de réalisation ;
 - de la perception d'une usure professionnelle et des réponses qui peuvent y être apportées ;
 - des besoins en formation.

Les équipes s'impliquent dans l'identification et la mise en œuvre des actions d'amélioration définies au sein de leur secteur.

- Chacun des professionnels connaît les objectifs en matière de qualité de vie au travail définis au sein du service et les mesures pour les atteindre.
- **Les équipes** ont accès aux résultats des évaluations sur la qualité de vie au travail et notamment celles concernant la satisfaction des professionnels.





Disponibilité des compétences



Disponibilité des ressources matérielles

Disponibilité des compétences



Les différents secteurs d'activité ont défini leur politique de gestion des emplois et des compétences en lien avec la politique de l'établissement (3a E1- EA2) et adaptées aux risques et aux besoins liés à leurs activités (3b E2- EA1).

Des compétences spécifiques sont mobilisables facilement et rapidement en cas de besoin pour apporter un soutien et de l'aide aux équipes (3a E3- EA1).

Exemples :

- l'établissement met à disposition des professionnels une liste de lieux ou de professionnels externes à l'établissement et potentiellement mobilisables en cas de difficultés et avec lesquels il a passé une convention pour soutenir les professionnels en difficulté.
- etc.

Le CHSCT bénéficie des compétences nécessaires à son fonctionnement, dans le cadre prévu par les dispositions légales et réglementaires.

Disponibilité des ressources matérielles



Les locaux sont organisés pour faciliter les échanges entre professionnels au sein des équipes.

Exemple :

- il existe des lieux aménagés pour permettre des temps de réunion protégés (une table, des chaises, une porte) ;
- les locaux sont soignés et conviviaux ;
- etc.

Des temps sont identifiés et dédiés à des échanges sur le travail et ses conditions de réalisation et ce régulièrement.





Au niveau des secteurs d'activité

Une autonomie dans l'organisation et la réalisation du travail est favorisée afin d'identifier et d'optimiser les marges de manœuvre :

- dans le respect du cadre général, les unités disposent d'une autonomie suffisante dans le cadre de l'organisation du travail et de la gestion des temps partiels (2d E2- EA1) ;
- l'environnement physique de travail est discuté collectivement, son adaptation et son organisation font l'objet d'actions d'amélioration (2d E2- EA1) ;
- l'organisation du travail et du temps de travail est discutée collectivement, ces discussions sont ancrées sur les difficultés rencontrées ou améliorations souhaitées (2d E2- EA1) ;
- les questions de l'usure au travail sont discutées et l'organisation du travail est adaptée.

Le travail réalisé est en lien avec les objectifs de l'équipe et les critères de qualité partagés.

L'organisation du travail est pensée pour respecter au mieux l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Les mécanismes de soutien permettant de sécuriser les professionnels dans l'exercice de leur fonction sont en place (formation, engagement de non-sanction, soutien par la hiérarchie, compétences et expertises nécessaires présentes dans les services...).

Exemples :

- apprécier auprès de l'encadrement :
 - s'il bénéficie de suffisamment d'autonomie dans son secteur d'activité propre à identifier et optimiser des marges de manœuvre dans l'organisation du travail,
 - les formes que prennent les modalités de soutien des professionnels dans leur activité ;
- apprécier auprès des professionnels :
 - s'ils ont la possibilité de partager autour de leurs difficultés quotidiennes et de rechercher collectivement des solutions,
 - si ces discussions alimentent les réflexions transversales à l'échelle de l'établissement ;
- repérer des initiatives de l'organisation pour le soutien des professionnels dans l'articulation avec leur vie privée, par exemple une charte de parentalité.

L'encadrement favorise une organisation apprenante :

- les déclarations des EI relatifs à l'organisation du travail font l'objet d'un recueil, d'une analyse concertée et d'un retour aux équipes (8f E2- EA2, 8f E2- EA3) ;
- en cas de problème, l'équipe est soutenue par son environnement professionnel ;
- les EI sont discutés en équipe et font l'objet d'analyse approfondie au niveau du service ;
- des espaces (temps, lieux) de discussion sur le travail existent, au sein des équipes, au plus près des situations de travail, et sont identifiés dans le processus de décision (2d E2- EA1) ;
- l'organisation conduit des actions concrètes de communication interne pour permettre aux professionnels d'acquérir une maîtrise et une connaissance des enjeux de l'établissement et développer un sentiment d'appartenance à la structure (2d E2- EA1) ;
- les formations nécessaires sont proposées sur la base de la mise en discussion du travail.

Au niveau du CHSCT

Sa participation à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de promotion de la qualité de vie au travail est effective.

Exemples :

Le CHSCT est saisi :

- de toutes les questions relatives à l'organisation du travail : il porte un regard sur les différents projets de l'établissement en termes d'impact sur la qualité de vie au travail ;
- de la réalisation d'enquêtes, d'études de mesure en matière de qualité de vie au travail ;
- des résultats des indicateurs RH ; il contribue à leur analyse ;
- etc.





La structure opérationnelle du management mise en place assure le suivi du programme qualité de vie au travail au niveau de l'établissement.

Le processus global d'amélioration de la qualité de vie au travail est évalué à fréquence définie, à l'échelle de l'établissement (3d E3- EA1).

- Les modalités d'évaluation reposent sur l'implication des professionnels.
- L'organisation du travail et du temps de travail est évaluée collectivement, notamment le temps de travail complémentaire, le temps de travail.
- La satisfaction des personnes est régulièrement recueillie (3d E3- EA2).
- L'établissement a mis en place des mesures de suivi de l'absentéisme et des actions de prévention (3d E3- EA2), les a analysées notamment au regard de l'organisation du travail, de la démographie et de la pénibilité.
- Des outils d'alerte existent et sont connus.

Les modalités d'évaluation reposent sur l'implication des professionnels et sont discutées entre partenaires sociaux.





Amélioration continue



Communication sur les résultats

Amélioration continue



Sur la base de l'évaluation de la mise en place du programme à l'échelle de l'établissement, les besoins non totalement satisfaits ou les risques significatifs non éliminés sont réexaminés afin de déterminer des mesures complémentaires.

La stratégie de l'établissement est ajustée en fonction du suivi des indicateurs et de l'évaluation qualitative de la dynamique qualité de vie au travail ; elle comprend le suivi des adaptations éventuelles.

Le programme d'amélioration est réajusté en fonction des résultats des évaluations. De nouveaux objectifs d'amélioration mesurables sont définis.

Exemple :

- des actions sont menées en lien avec l'absentéisme constaté ;

L'établissement participe à des partages d'expérience sur les organisations et les actions mises en place, notamment dans les régions.

Exemples :

- réseaux de soins, congrès, échanges de protocoles ;
- etc.

Communication sur les résultats



Il existe un système de diffusion en interne des résultats des évaluations et des actions conduites à l'échelle de l'établissement (2e E1- EA2).





Liste des éléments d'appréciation



Indicateurs

Liste des éléments d'appréciation



Liste des EA des critères directement rattachés à la thématique du guide

- 3d E1- EA1
- 3d E1- EA2
- 3d E2- EA1
- 3d E3- EA1
- 3d E3- EA2

Liste des EA cités dans le guide mais hors critères dédiés à cette thématique

- | | |
|--------------|---------------|
| → 2c E1- EA1 | → 8a E1- EA4 |
| → 2d E1- EA1 | → 8a E2- EA1 |
| → 2d E2- EA1 | → 8a E3- EA1 |
| → 2e E1- EA2 | → 8a E3- EA3 |
| → 3a E1- EA1 | → 8f E2- EA2 |
| → 3a E1- EA2 | → 8f E2- EA3 |
| → 3a E2- EA3 | → 26a E1- EA2 |
| → 3a E3- EA1 | |
| → 3b E2- EA1 | |

Indicateurs



- [Cliquer ici pour consulter « la fiche des principaux indicateurs correspondant à la thématique »](#) (en cours de rédaction).



Toutes les publications sur la certification
sont téléchargeables sur
www.has-sante.fr



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

2 avenue du Stade de France - 93218 Saint-Denis La Plaine CEDEX
Tél. : +33 (0) 1 55 93 70 00 - Fax : +33 (0) 1 55 93 74 00

