



Qualité de vie au travail dans les établissements de santé

Véronique Ghadi
Service Développement de la certification
Haute Autorité de Santé

L'approche qualité de vie au travail

Les exigences du travail
et son organisation, les
contraintes de réalisation

Les changements
du travail
et de son
environnement



Le management des
relations de travail ; les
comportements

La prise en
compte des
valeurs et attentes
des salariés



La certification peut-elle être un levier pour promouvoir la qualité de vie au travail ?

Des attentes et une légitimité de la certification

- **Contexte difficile**
 - Contraintes économiques, restructurations hospitalières, évolution des malades, intensification de l'activité...
- **Demande des professionnels**
 - Équilibrer le modèle de la performance des établissements de santé
- **Liens affirmés avec qualité et sécurité des soins**
- **Liens affirmés avec la bientraitance**

Des limites et des vigilances à l'exercice

- **La certification est porteuse en elle-même de risques pour la qualité de vie au travail**
 - Pression supplémentaire sur les professionnels
⇒ source de stress
 - Mobilisation trop forte du management intermédiaire ⇒ présence insuffisante auprès de leurs équipes
 - Sentiment d'un décalage entre une « qualité papier » et la réalité du travail ⇒ perte de sens du travail et des démarches qualité

Introduction d'un critère sur la qualité de vie au travail dans la V2010

- **Le sujet est nouveau dans la certification**
 - Démarches peu appréhendées dans les établissements de santé en tant que telles
- **Nécessité d'un portage sur le sujet**
 - Implication de l'ensemble des parties prenantes
 - Construction sur la base d'expériences et/ou d'expérimentation
 - Approche souple, non normative, visant l'appropriation et le développement d'une culture
 - Un partenariat privilégié avec l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Enjeux d'une action de « portage » sur la qualité de vie au travail

- **Construire un cadre de référence**
 - Met à disposition un outillage pour favoriser l'appropriation de cette démarche par les établissements de santé.
 - S'appuie sur l'existant
 - *Valeurs, missions et stratégie de l'établissement ; Engagement dans le développement durable ; Démarche éthique ; Développement d'une culture sécurité ; Direction et encadrement des secteurs d'activité ; Gestion des événements indésirables ; Prévention de la maltraitance et promotion de la bientraitance*
- **Poser ces enjeux dans le débat public, en lien avec les autres institutions**
 - Impulser ainsi une réflexion sur les besoins de pilotage et de reporting du système de santé, responsabilité collective portée par l'ensemble des institutions.



**Concrètement comment la HAS et l'ANACT
avancent aujourd'hui sur le sujet ?**

Déroulement des travaux

- **Pour les établissements (organisation, dynamique institutionnelle, dynamique d'acteurs pluriels ...)**
 - Finalisation d'une démarche de promotion de la qualité de vie au travail
 - Boite à outils : diagnostic, action, évaluation
- **Pour les experts-visiteurs**
 - Guide et méthode de visite
 - Programme de formation
- **Pour les organisations syndicales**
 - Outillage d'appréciation et d'action en faveur de la qualité de vie au travail
- **Un séminaire pour mettre en perspective les enseignements des différents chantiers et articuler le cadre et les outils**

Premiers enseignements du chantier EV

- **Une situation contrastée**
 - Un niveau de maturité évalué par les experts-visiteurs souvent limité... sans que soit exprimé des éléments tangibles permettant d'étayer leur regard
 - Une démarche globalement non formalisée, parfois avec une ambiance générale favorable
 - L'absence d'une démarche structurée entraîne des actions éclatées sans cohérence entre elles
 - Prises de conscience des enjeux et contenus de la qualité de vie au travail souvent hétérogènes, voire au sein d'un même établissement
 - Des conflits sociaux parfois pesants ; des relations avec les organisations syndicales hétérogènes ; un dialogue social parfois minimal

Premiers enseignements du chantier des experts-visiteurs

- **Déterminants des démarches qualité de vie au travail repérés par les EV**
 - Contexte économique
 - Environnement physique de travail
 - Ambiance dans l'établissement
 - Implication de la direction, des médecins
 - Valeurs fortes et présentes
 - Implication des personnels dans les projets transversaux,
 - Management participatif, présence et implication de l'encadrement auprès des équipes

Premiers enseignements du chantier des organisations syndicales

- **Des échanges fructueux**
 - Une maturité des organisations syndicales sur le sujet / Des positions convergentes
- **Des enjeux politiques**
 - Développer dans les établissements des espaces de discussion collective autour du travail pour traduire des symptômes individuels en solutions organisationnelles,
 - Développer des démarches d'enquêtes adaptées à l'analyse du travail et de son organisation pour échapper au piège des discours généralisants
 - Renouveler et renforcer le dialogue social autour des liens QVT/ Organisation/Qualité des soins
- **Des enjeux méthodologiques**
 - Qui permettent de dépasser des situations individuelles et leurs symptômes pour mieux se saisir des problèmes de production et d'organisation auxquels ces enjeux renvoient
 - Qui soutiennent l'analyse du travail pour ancrer les échanges autour de situations concrètes
 - Qui soutiennent l'animation de débats sensibles sur l'élaboration d'une convention partagée et pluri-acteurs sur la qualité du travail et le travail de qualité

Premiers résultats du chantier des établissements de santé

- **Enjeux et positionnement**
 - Actions isolées / Projet global et politique ? Lien avec les orientations stratégiques ?
 - A quels enjeux porteurs peut répondre la QVT (attractivité/fidélisation, maintien en emploi...)
- **Lien avec la performance économique**
- **Opportunité de renouvellement du dialogue social ?**
- **Ses pistes d'actions**
 - Centrées sur le travail et actions périphériques (conditions de vie, etc.)
 - Individuelles/actions collectives, « immédiates »/ long-terme
- **Démarches participatives : écoute de la direction ? Quelles caractéristiques ? Pluridisciplinarité ? Place des médecins ?**
- **Organisation des temps de travail**
 - Les 12 heures, les modalités collectives du choix des horaires, la gestion de l'absentéisme
 - Le lien avec l'équilibre vie privée-vie professionnelle ?
- **Management de proximité**
 - Le travail des cadres de proximité ? La capacité à accompagner le changement ?
 - L'évolution de leurs propres conditions de travail ?
- **Temps d'échanges, travail d'équipe, mise en discussion du travail**
 - Stabilité de l'équipe, temps de transmission / Articulation espaces formels et informels
 - Possibilité de mettre en débat et de gérer les tensions entre ce qui est demandé et ce qu'il est possible de faire



Conclusion

Des orientations stratégiques en phase avec les enseignements de la qualité de vie au travail

- **Une certification centrée sur la réalité du travail et les priorités de l'établissement**
 - La personnalisation de la certification
 - Un ciblage sur les risques de l'établissement permettant de centrer la démarche sur les priorités de l'établissement et ainsi réduire la charge par rapport à une démarche exhaustive.
 - La limitation des prescriptions
 - La focalisation sur le travail en équipe et sur l'activité réelle
 - Une certification plus continue limitant ainsi les à-coups de charge de travail et le « bachotage » souvent synonyme de prescription plus que d'amélioration du travail
- **Une approche centrée sur les patients également favorable à la qualité de vie au travail**