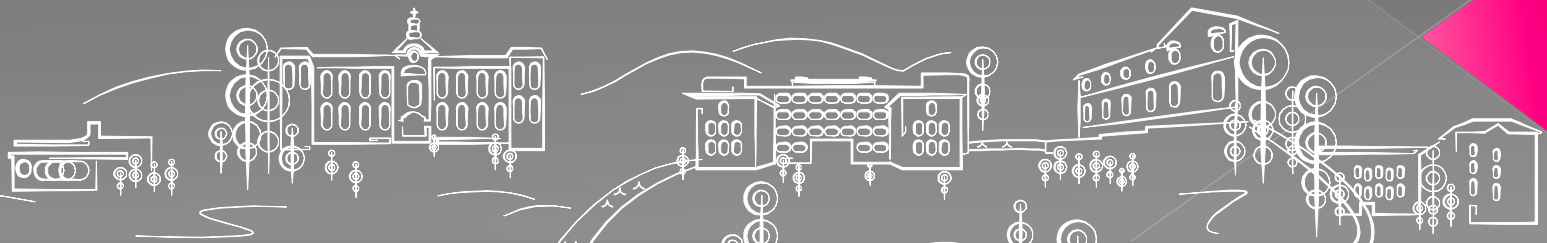


Qualité de Vie au Travail un enjeu managérial ?

Henri GATKA – Hôpital du Gier
Annie DEBARD – Côté Travail



Sommaire

I – Contexte et conditions préalables à une démarche de développement de la qualité de vie au travail

II – Approches théoriques pour comprendre les leviers d'action choisis

III – Une action novatrice en EHPAD

IV – Apports et limites de la démarche

Une action RPS inter établissements

- 4 établissements unissent leurs interrogations et leurs inquiétudes
- une « décontextualisation » initiale de la démarche
- un dépassement des postures d'acteurs

Le contexte spécifique de l'Hôpital du Gier une approche mature des RPS

- Les 3 niveaux de prévention sont traités :
 - tertiaire : limiter les effets du RPS
 - secondaire : renforcement des compétences internes
 - primaire : identification des facteurs de risque et leur suppression

■ Du risque aux ressources psychosociales

- RPS une approche risque nécessaire mais avec des limites
- RPS : et si on parlait de Ressources Psycho Sociales ?
- aborder la QVT par la qualité perçue du travail

RPS

QVT

Risques	Ressources
Santé au travail	Santé du travail
Prendre soin du salarié	Prendre soin du travail
+ individuel	collectif
+ curatif	préventif

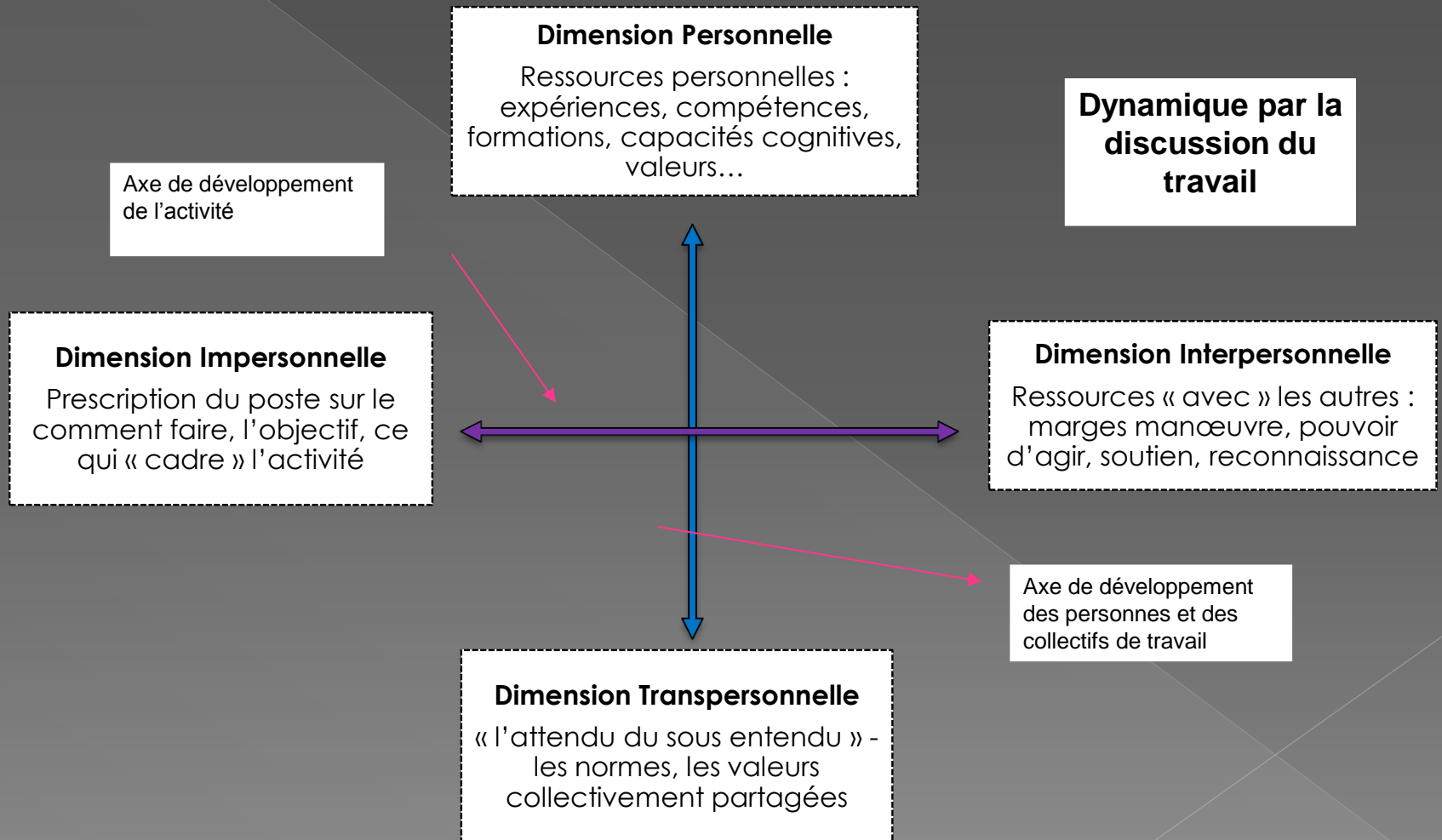
■ La « qualité de vie au travail »

- « Les **conditions** dans lesquelles les salariés exercent leur travail **et** leurs capacités à **s'exprimer et à agir** sur le **contenu** de celui-ci détermine la **perception** de la qualité de vie au travail qui en résulte » (définition ANI 2013)
- Une définition qui propose plusieurs leviers d'action

Les liens entre la santé au travail et l'action de l'encadrement

- Les impasses des risques psychosociaux pour envisager l'action de l'encadrement en santé au travail
 - Une voie d'accès privilégiée : le développement des ressources psychosociales
 - Mettre le travail au cœur des discussions

Cadre conceptuel



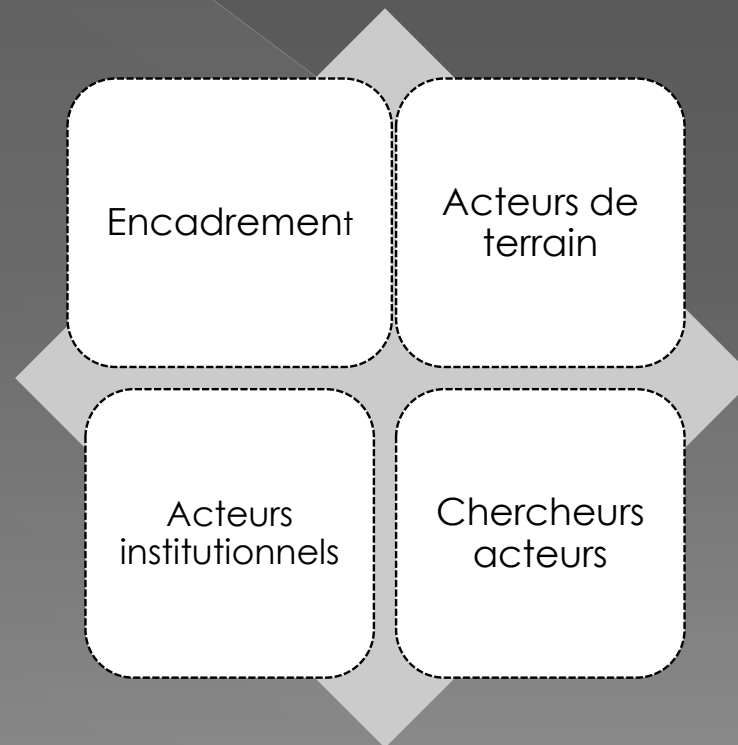
■ Pourquoi un projet en EHPAD ?

- Des exigences professionnelles floues, glissements de tâches, perte de sens des soignants comme de l'encadrement
- Une situation financière très délicate
- Une réorganisation qui a touché l'ensemble des métiers avec la création d'un nouveau métier qui a « bousculé » les autres : agent hôtelier

■ Des objectifs... en cascade

- Préserver la santé et la QVT des salariés dans un contexte de changements organisationnels
- Accompagner l'encadrement dans une montée en compétences pour développer la santé des équipes
- Développer au sein de l'établissement un apprentissage individuel, collectif et organisationnel à la discussion sur le travail

Les acteurs concernés par l'éco système de la discussion



Les processus soutenant l'action des encadrants en QVT

Mars à juin 2013

Septembre à décembre
2013

Février à octobre 2014

Espaces de discussion sur
les ressources par métier
des soignants, médecins et
encadrants

65 personnes sur 210
Soit **31 %** participation

Espaces de discussion sur le
choix de situations de
tensions à débattre dans
l'équipe

123 participants sur 210
Soit **59 %** de participation

Espaces de discussion sur la
résolution des situations de
tensions dans les équipes en
co animation avec les cadres

138 participants sur 210
Soit **66 %** de participation

Conditions de réussite

- la formation / accompagnement de l'encadrement
- la création d'une méthodologie « impliquante » pour les acteurs institutionnels
- des espaces de discussion et non d'expression

Les résultats de l'évaluation :

concrètement :

- clarification des missions, rôle de chacun, du collectif, des règles de métier mais aussi des exigences institutionnelles

mais aussi...

- Des résolutions concrètes de situations de travail

- Des compétences dans la capacité à débattre des tensions du travail

Un impact sur le baromètre social

	2013	Fin 2014
La manière dont mon travail est apprécié et reconnu	18 %	33 %
La façon dont mon travail est respecté	16 %	32 %
La manière dont mon hiérarchique anime et motive son équipe	18 %	40 %
Mon supérieur prend en compte mon opinion	11 %	30 %
Les temps d'échange sur le travail avec mes collègues	29 %	40 %
Mes relations avec les personnes avec qui je travaille	56 %	70 %
La créativité dans la réalisation de mon travail	16 %	37 %

■ Ce que cette expérimentation a révélé

- Importance de bien définir les espaces de discussion
 - pour avoir une représentation partagée du travail
 - pour fédérer les collectifs de travail
 - pour débattre du travail réel au-delà du travail prescrit
 - ce qui construit la confiance et la coopération
- Nécessité de repenser la place du cadre de proximité dans toute la chaîne managériale

■ Ce que cette expérimentation a révélé

- La construction des liens entre la santé et l'action de l'encadrement passe par la mise en discussion/débat sur la « qualité perçue » du travail : « Et si bien faire son travail
- Le développement des ressources du métier construit la santé individuelle et collective au travail

Des acquis pour le long terme ?

- la construction des représentations : une convergence des représentations sur la QVT
- la construction des coopérations : de nouveaux modes d'implication des acteurs
- la construction d'espaces de discussion mais ces espaces peuvent-ils perdurer en routine ?
- la construction du compromis grâce à un management par la discussion

pour quel impact ?

Des points de vigilances et d'incertitudes

- travail réel et (ou) travail prescrit ?
 - incomplétude de la prescription
 - bombardement normatif
- une structure managériale déséquilibrée
 - principe de subsidiarité
 - régulation locale et place du cadre
 - niveaux opérationnels et stratégiques en conflit ?

■ Des questions de fond ...

- Le mode managérial dominant est-il compatible avec une politique QVT fondée sur la qualité du travail ?
- Notre management relève de pratiques culturelles : il faut donc du temps, beaucoup de temps.....
- Une approche systémique remède à la complexité de l'action dans ce domaine ?

■ Aller plus loin :

- colloque « management et bien être au travail »
www.hopitaldugier.fr rubrique professionnels
- thèse d'Annie DEBARD Université Lyon 2
- documentation HAS notamment « 10 questions sur la QVT » coproduit avec ANACT

« Les dieux avaient condamné Sisyphe à rouler sans cesse un rocher jusqu'au sommet d'une montagne d'où la pierre retombait par son propre poids. Ils avaient pensé avec quelque raison qu'il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. »

Albert CAMUS
Le mythe de Sisyphe
1942