



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

SEMAINE POUR LA

QVCT

QUALITÉ de
VIE et
des
CONDITIONS de
TRAVAIL

Le travail
de demain
préparons-le'!

**METTRE EN PLACE DES DÉMARCHES QVCT COMME LEVIER DE
PERFORMANCE :**

**L'EXEMPLE OCCITAN DE L'EXPÉRIMENTATION ANIMATEURS
QVCT DANS LE SECTEUR PH**

MARDI 18 JUIN 2024

ars
Agence Régionale de Santé
Occitanie

REVIVRE LE RENDEZ-VOUS EN REPLAY

Visionnez l'enregistrement vidéo du webinaire avec le propos introductif de

Régine Martinet,
Directrice Adjointe ARS Occitanie
Direction de l'Offre de Soins et de l'Autonomie
Pôle Médico Social

VOIR LE REPLAY



Animateur QVCT, un nouveau métier

LES COMPETENCES ESSENTIELLES :

- portage / pilotage de projet, et de projet multi-sites
- analyse et veille pour saisir les opportunités
- capacité de concevoir et d'animer des réunions sur des modalités différentes

SAVOIR ADOPTER UNE POSTURE :

- place équidistante
- neutralité
- garant du cadre



LA SEMAINE POUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- Du 17 au 21 juin sur le thème « **LE TRAVAIL DE DEMAIN, PREPARONS-LE** » une série d'événements (conférences, ateliers en région, webinaires en ligne).
- Une semaine organisée par l'**Anact** pour échanger et identifier des pistes d'action d'un travail facteur de santé, d'inclusion et de performance.



semaineqvct.anact.fr



SOMMAIRE

1. La genèse et les caractéristiques du projet « Animateurs QVCT PH »
le groupe pluriprofessionnel
la QVCT
2. Le rôle des Animateurs QVCT
3. Zoom sur les espaces de discussions
4. Utilité et intérêt opérationnel et social
5. Leviers et points d'alerte

- En France, on dénombre près de 12 000 structures et 250 000 salariés (majoritairement des femmes) prenant en charge 500 000 personnes en situation de handicap (source : Améli, risques professionnels, statistiques sinistralités 2017)
- En Occitanie :

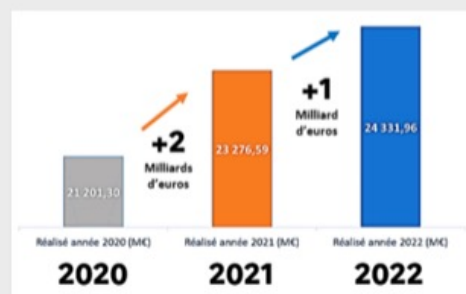


Des moyens considérables sont mobilisés pour la santé

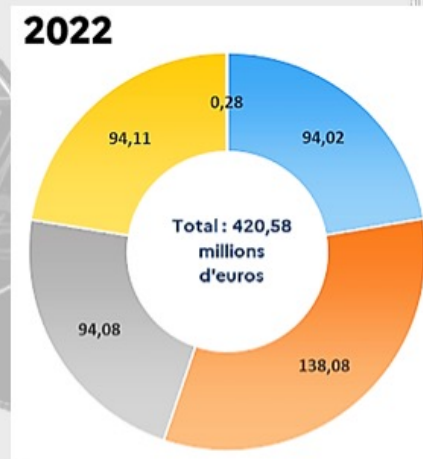
Le financement de la santé :
près de **67 Millions € par jour** en Occitanie



Les moyens financiers consacrés à la santé en Occitanie totalisent plus de **24,3 Milliards d'euros** en 2022. Ils ont augmenté de **+14,8%** entre 2020 et 2022 :



En complément de ces moyens financiers consacrés à la santé, l'ARS Occitanie a mobilisé plus de **420 Millions €** sur le Fonds d'intervention régional (FIR) en 2022 :



LA QVCT , QU'ES ACE ?

Françoise Verdier
Aract Occitanie

Emmanuel Albert
Aract Occitanie

LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL, UNE RÉPONSE APPORTÉE FACE À DES QUESTIONS MULTIPLES



ARTICULER PERFORMANCE, QVCT ET NAO*

Pour les partenaires sociaux :

- **De nombreux sujets** à négocier et à mettre en place concomitamment dans les entreprises : pénibilité, seniors, égalité Hommes/Femmes, Handicap, etc.
- Le concept de **Qualité de Vie au travail, plus global**, peut permettre d'établir des liens intéressants entre les différentes problématiques, et de se mettre d'accord sur des orientations générales, à décliner sur chacun des thèmes

* Négociation Annuelle Obligatoire

UN CADRE DE RÉFÉRENCE DONNÉ PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX

2013

Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 « *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* »

= dédié à la QVT. Il devient le cadre de référence de la QVT en France

2020

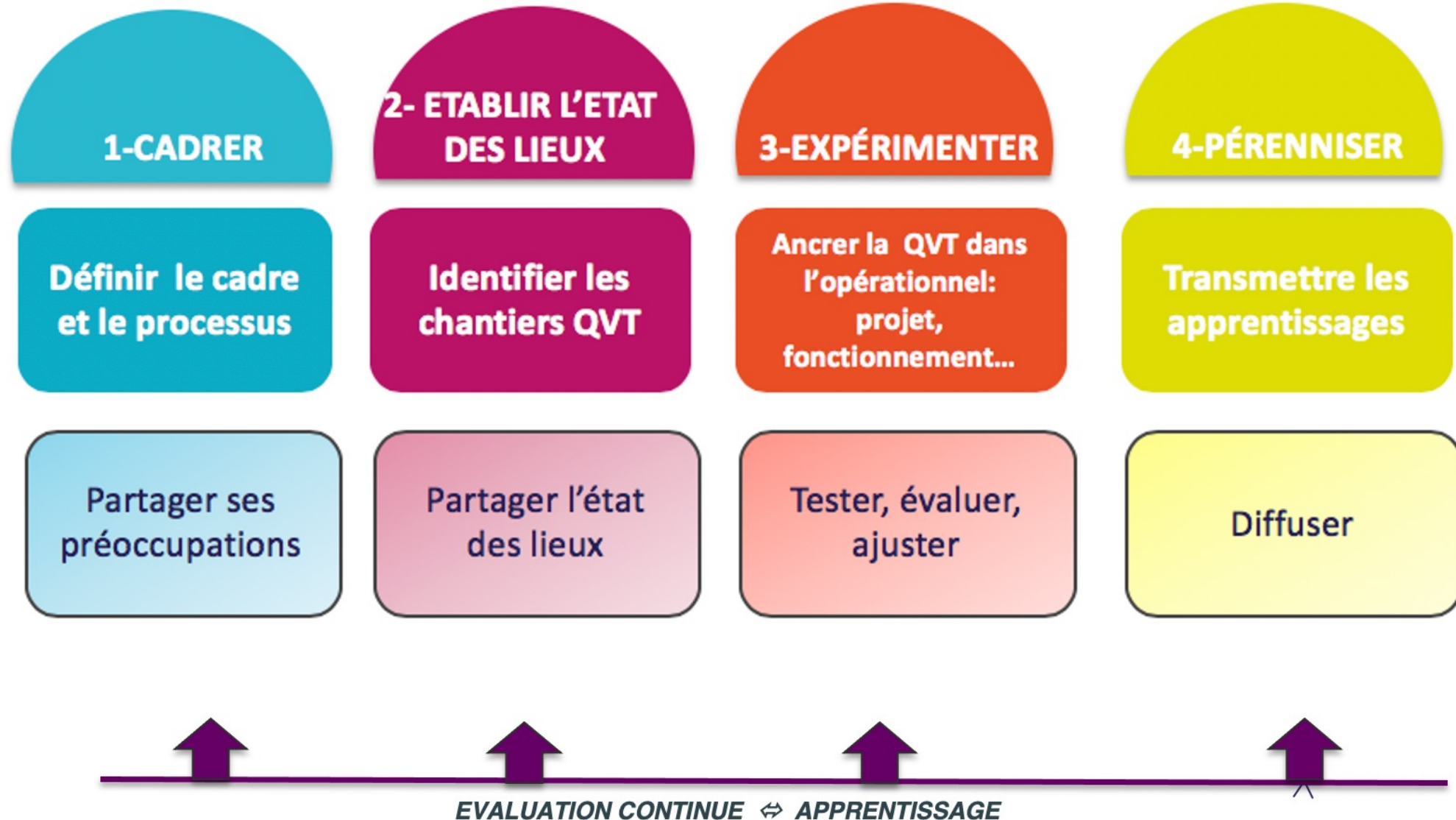
Accord National Interprofessionnel (ANI) du 9 décembre 2020 « *pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé et de conditions de travail* »

= le Titre II de l'Accord accentue la dimension **Conditions de Travail (QVCT)**, et introduit la QVCT dans le **Code du travail**

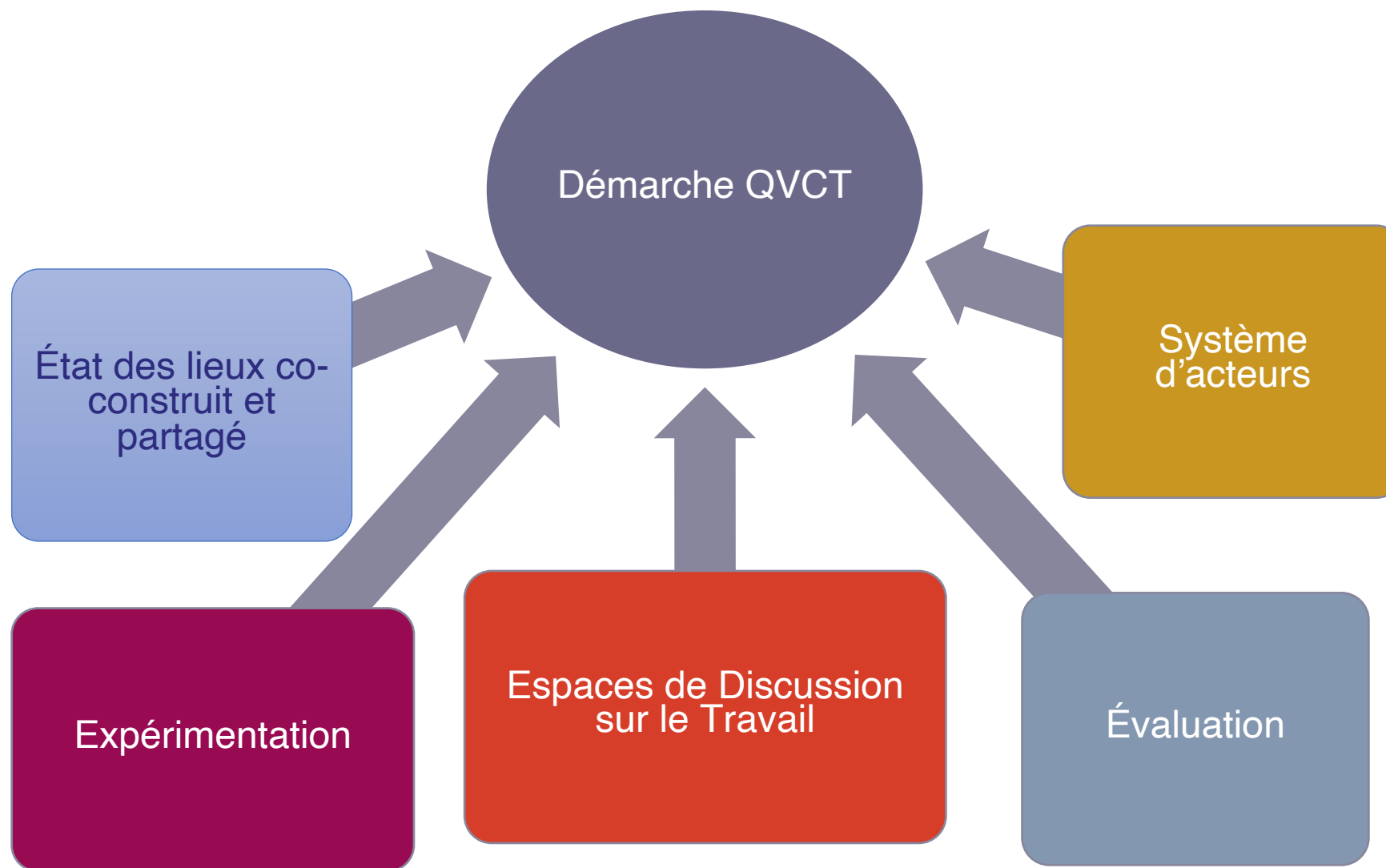
La référence : l'ANI du 19 juin 2013

- « La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail, et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation »
- « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du **dialogue social** »
- « 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 organisations** »

CARACTÉRISATION DES DÉMARCHES QVCT



CARACTÉRISATION DES DÉMARCHES QVCT





1

Chaque entreprise décline la démarche QVCT selon ses enjeux, sa situation et son environnement, mais toutes partagent une philosophie commune.

2

La QVCT est une démarche collective qui cherche à mobiliser durablement l'ensemble de l'entreprise.

3

Elle s'appuie sur un engagement et un travail commun de la direction des salariés et des représentants du personnel quand il y en a.

4

La QVCT vise à permettre de faire un travail de qualité, dans de « bonnes » conditions dans l'intérêt de tous : salariés, entreprise, clients, usagers.

5

La QVCT s'intéresse au travail, à ses conditions de réalisation et aux conditions d'emploi pour y apporter des améliorations concrètes et durables.

6

La démarche QVCT est à la fois un facteur de santé des personnes et un levier de performance globale et durable pour l'entreprise.

7

En matière de santé, la QVCT soutient la prévention primaire des risques professionnels et contribue au développement des personnes au travail.

8

La QVCT facilite et articule le dialogue social et professionnel pour améliorer le travail aux différents niveaux de l'entreprise.

9

La QVCT se déploie à travers différents projets et actions de l'entreprise afin de contribuer à améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain.

10

La démarche QVCT n'intègre donc pas les actions « périphériques » (appli « bien-être », massages, corbeille de fruits, conciergerie, baby-foot, décoration...) qui sont éloignées des enjeux prioritaires d'amélioration des conditions de travail.

Consulter le référentiel



anact.fr

LE DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL OCCITAN : DES ANIMATEURS DÉDIÉS À PLEIN TEMPS À LA QVCT

- Françoise Verdier Aract Occitanie
- Emmanuel Albert Aract Occitanie

UNE EXPÉRIMENTATION QUI S'INSÈRE DANS UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE FD-ARS

En Occitanie, une démarche spécifique de l'ARS, du comité des fédérations (fédérations représentatives, organismes gestionnaires) et partenaires du secteur se met en place pour apporter des réponses concrètes sur des axes forts concertés et coordonnés

Cinq thématiques ont ainsi été identifiées :

- La découverte des métiers auprès des jeunes (collège/lycée, étudiants) : Co-pilotage Fehap/ARS
- La communication pour faire connaître le secteur: Co-pilotage Nexem – ARS
- La formation initiale et continue: Co-pilotage Unaforis – ARS
- L'insertion professionnelle dans le secteur de nouveaux profils, l'accueil des nouveaux arrivants : Co-pilotage Uriopss – ARS
- ***La qualité de vie au travail (QVT) : Co-pilotage ARACT – ARS***

LE PROJET DÉCIDÉ PAR LE GT FÉDÉS/ARS/ARACT POUR PROGRESSER EN MATIÈRE DE QVCT

Hypothèse : la QVCT favorise l'attractivité et la fidélisation des personnels des structures

Principe :

Démontrer l'utilité des démarches QVCT par des réalisations concrètes pour aider à réfléchir et à agir

Modalités :

Mise en place, financée par l'ARS, d'un animateur QVCT uniquement missionné sur la QVCT pendant deux ans dans des Organismes Gestionnaires (OG) volontaires

Accompagnement de ces animateurs par l'Aract pour sécuriser les démarches

Evaluer et analyser ensemble les réalisations

Donner à voir les résultats à l'ensemble du secteur PH



L'ENGAGEMENT PRIS PAR LES OG VOLONTAIRES

- Un statut minimum de **cadre technique**
- **Dédient le poste pour l'intégralité du temps de travail à la QVCT**
- S'engagent à **sécuriser l'emploi** de la personne concernée si la personne est déjà dans l'organisme
- **Facilitent leurs interventions par tous moyens**
- S'engagent à répondre aux propositions faites et à en faciliter la mise en œuvre
- S'engagent également à **capitaliser sur cette expérience** pour conserver et poursuivre l'esprit de la démarche QVCT au-delà des deux années, y compris en précisant les possibilités de reconduction de la mission sur moyens propres



FINANCEMENT ET ÉLÉMENTS DE CALENDRIER

Moyens

Pour cette action, chaque poste est financé à hauteur de 100K€ au total pour les deux années en crédits non reconductibles.

L'action mobilise ainsi 1M€ CNR* financés par l'ARS, versés en 2ème partie de campagne budgétaire 2022.

Calendrier

- Information de la démarche globale QVT PH, diffusion de la version de travail de l'AMI par Webinaire **le mardi 21 juin 2022**
- Webinaire de lancement de l'AMI le **jeudi 1^{er} septembre 2022**
- Date limite de réception des candidatures **le vendredi 30 septembre 2022**
- Sélection **le vendredi 14 octobre 2022**
- Notifications **à compter du 1^{er} novembre 2022**
- Formation des animateurs : **de janvier 2023 à décembre 2024**



* Crédit Non Reconductible

UN PROJET POUR DEUX ANS... ET PLUS !

1) Deux axes dans la mission des animateurs QVCT :

- Aider l'OG à construire sa **stratégie QVCT**
- Accompagner 3 structures de l'OG sous un format collectif (**ACIA**, action Collective innovante et Apprenante)

2) Modalités :

- Une **formation-action au fil de l'eau des animateurs QVCT**, animée par l'Aract
- Des rencontres **mensuelles** de 2 journées et des visios thématiques en fonction des besoins rencontrés dans les structures et les OG : Conduite de l'EDT, RPS, Management, un EDT en trois coups, etc.

3) Une capitalisation de l'ensemble des apprentissages et des enseignements, et une diffusion et un transfert aux acteurs de toutes les structures PH Occitanie (juin 2025)00



DITEP Lagarrigue (65)
DITEP Les Albarèdes (82)
DITEP Le Comminges (31)
<https://www.asei.asso.fr>



Fondation OPTEO :

- 1 MAS (12)
- 1 IME (12)
- 1 SESSAD (12)

www.fondationopteo.fr

**Fédération APAJH Territoire
Grand Sud Ouest :**

- ESAT En Roudil (81)
- ESAT Les Charmettes (32)
- IME Château de Blazac (81)

<https://www.apajh.org/#/>



MAS Marquiol (31)
IME-SESSAD-UEMA Confluences (82)
IME-SESSAD-UEMA 36 Ponts (31)
<https://www.res-o.fr/>



- 1 ESAT
- 2 MAS
<https://adapei65fr>



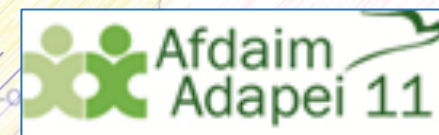
MAS Camille Claudel (34)
1 DITEP (34)
1 ESAT (34)
www.apsh34.org



Pôle 65 Ordizan/Val d'Azun
IME & MAS Le clos fleuri à Ordizan
MAS d'Arrens
EAM Jean Thébaud
<https://www.apf-francehandicap.org>



IME st Jacque à Leran
CMPP à Foix et Tarascon
CAMSP à Pamiers et Foix
<https://lespep09.org/>



IME Les Hirondelles –11
ESAT L'Envol-11
MAS Georges MALLEVILLE-11
<http://afdaim.org/>

LE RÔLE DES ANIMATEURS QVCT

- **Maeva Salgues**
Fondation OPTEO
(12)
- **Aurore Annette**
Association APF-
France Handicap 65
- **Nicolas Bouzin**
PEP 09

QUI SONT LES ANIMATEURS QVCT PH ?

Réseau Animateurs QVCT

Expérimentation QVCT en Occitanie - secteur PH
(ARS & ARACT Occitanie)

Aurore ANNETTE
 Animatrice QVCT sur le Pôle 65 (Ordizan/Val d'Azun) APF France Handicap
 Psychomotricienne

 **Périmètre d'intervention :**
 IME et MAS à Ordizan (65)
 MAS à Arrens-Marsous (65)
 EAM à Arrens-Marsous et Argelès-Gazost (65)

 **Contact :**
 06 70 90 24 57
 aurore.annette@apf.asso.fr

Paloma BÉGUÉ
 Animatrice QVCT à l'ADAPEI des Hautes Pyrénées (65).
 Juriste en droit du travail

 **Périmètre d'intervention :**
 MAS (Montastruc)
 MAS (Lourdes)
 ESAT (Lourdes et Bordères /E)

 **Contact :**
 06 70 25 69 55
 beque.paloma@adapei65.fr

Nicolas BOUZIN
 Animateur QVCT chez les PEP (09).
 Educateur technique spécialisé,
 chargé du développement des filières
 et de la traçabilité dans l'ESS

 **Périmètre d'intervention :**
 IME St Jacques à Loran (09)
 CMPP à Foix et Tarascon (09)
 CAMSP à Foix et Pamier (09)

 **Contact :**
 06 35 63 46 69
 n.bouzin@les-pep09.org

Patricia GONZALEZ DIAZ
 Responsable Développement RH et QVCT
 ASEI (31)
 Licence en psychologie
 Master en Gestion des RH

 **Périmètre d'intervention :**
 DITEP Le Comminges à Montsaunès (31)
 DITEP Les Albarbes à Montauban (82)
 DITEP Lagarrigue à Tarbes (65)

 **Contact :**
 06 49 12 47 62
 patricia.gonzalez-diaz@asei.asso.fr

Amandine KOSINSKI
 Animatrice QVCT
 Fédération APAJH TGSQ (81)
 Master Qualité, Sécurité, Environnement
 Master Responsabilité Sociétale des
 Entreprises

 **Périmètre d'intervention :**
 IME Château de Blazac à Vire-sur-Lot (46)
 ESAT Les Charmettes à Saint-Mont (32)
 ESAT En Roulli à Lavaur (81)

 **Contact :**
 07 43 01 05 92
 a.kosinski@apajh.asso.fr

Céline VERDIER
 Animatrice QVCT
 AFDAIM ADAPEL (11)
 Licence responsable Qualité
 Sécurité Environnement

 **Périmètre d'intervention :**
 IME Les Hirondelles à Narbonne (11)
 ESAT L'Envol à Narbonne (11)
 MAS Georges Malleville Pennautier (11)

 **Contact :**
 06 49 17 27 55
 celine.verdier@afdaim.org

Maëva SALGUES
 Animatrice QVCT à la
 Fondation OPTEO (12)
 Licence animatrice Qualité Sécurité
 Environnement

 **Périmètre d'intervention :**
 MAS Lou Castel à St Léons (12780)
 IME et SESSAD puits de cales à
 Millau (12100)

 **Contact :**
 05 65 77 22 40
 maeva.salgues@fondationopteo.fr

Sonia SCHMIDTBAUER
 Responsable Qualité - Animatrice QVCT
 APSH 34
 DESS Economie et Gestion des
 établissements de l'hospitalisation
 privée

 **Périmètre d'intervention :**
 MAS Camille Claudel à Clermont
 l'Hérault (34)
 DITEP à Campestre, Clermont
 l'Hérault, Nèbian (34)
 ESAT à Montpellier, Plaisance,
 Bédarieux, Lunel (34)

 **Contact :**
 06 48 46 25 27
 responsable-
 qualite@apsh34.org

Aurelia SIMPSON
 Animatrice QVCT à Réso (31)
 Psychologue sociale du travail et
 des organisations

 **Périmètre d'intervention :**
 MAS Marquai à Pechbonnieu (31)
 IME/SESSAD/UEMA 36 Ponts à
 Toulouse (31)
 IME/SESSAD/UEMA Confluences à
 Moissac (82)

 **Contact :**
 06 65 68 28 78
 aurelia.simpson@reso-o.fr



Françoise VERDIER
 Chargée de mission
 ARACT Occitanie

 **Contact :**
 06 15 55 12 56
 f.verdier@anact.fr

Emmanuel ALBERT
 Chargé de mission
 ARACT Occitanie

 **Contact :**
 06 84 64 02 07
 e.albert@anact.fr

3 MISSIONS PRINCIPALES :

- Acculturer les établissements à la démarche QVCT
 - ✓ Présenter la démarche aux différents acteurs et casser les idées-reçues.
 - ✓ Rôle d'essaimage positif pour embarquer les parties prenantes.
- Aider l'OG à structurer sa stratégie QVCT
 - ✓ Définir le périmètre d'intervention (dans quels établissements la démarche va être déployée).
 - ✓ Etablir une stratégie de communication.
 - ✓ Créer les différentes instances en fonction de l'organisation des établissements.
- Accompagner les acteurs dans les différentes étapes de la démarche
 - ✓ Mise en place de la démarche : cadrage, état des lieux, plan d'action, expérimentation, évaluation, pérennisation.
 - ✓ Rôle essentiel dans le suivi et le cadencement de la démarche ainsi que le respect des échéances.
 - ✓ Rôle de portage très important dans les différentes étapes afin de respecter les échéances et maintenir la motivation des salariés.

LES COMPETENCES ESSENTIELLES :

- Portage / pilotage de projet, et de projet multi-sites

Être moteur et force de proposition, si l'on veut que les affaires avancent il faut s'en occuper. Mise en œuvre, suivi, ajustement, évaluation. S'adapter à la temporalité de chaque établissement.

- Analyse et veille pour saisir les opportunités

Il faut garder "l'oreille tendue" sur tous les lieux d'activités (pause repas, pause café, réunion de fonctionnement...) pour se saisir des opportunités du terrain.

- Capacité de concevoir et d'animer des réunions sur des modalités différentes

Savoir jauger le groupe. Faciliter, reformuler, simplifier les affaires. Proposer une animation qui change des rencontres habituelles.

SAVOIR ADOPTER UNE POSTURE

- Place équidistante

Au carrefour des équipes, l'animateur a une place particulière; Il est important de communiquer sur cette place qui peut être parfois difficile à tenir, pour créer un climat propice aux échanges et avoir une position d'impartialité entre tous les acteurs.

- Neutralité

Il n'y a pas de petites thématiques. Être du côté du travail ; C'est ceux qui font qui savent. La neutralité c'est aussi le fait de rester sur le point de vue du travail réel.

- Garant du cadre

L'animateur avec les participants volontaires, posent des règles communes de fonctionnement, pour permettre d'apporter un espace sécurisant et constructif d'expression. Il doit garder comme fil conducteur que les débats restent au plus près de l'objet des rencontres que sont les EDT.

ZOOM SUR LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL : EDT

- Zohra Fredj
RES-O
- Patricia
Gonzalez-Diaz
ASEI
- Aurelia
Simpson, RES-O

DE QUOI DISCUTE T-ON DANS LES EDT ?

LE TRAVAIL REEL « LE FAIRE ET SES CONTRAINTES »

des situations de travail réelles, précises
« comment on travaille bien ensemble »

CE QUI SE PASSE BIEN

Dimensions positives de
l'activité

CE QUI FAIT PROBLEME

ce qui résiste, les erreurs, les
situations problèmes

LES QUESTIONS DU METIER

ai-je bien fait ?
ce qui a changé

LES EFFETS DU TRAVAIL

Conséquences sur santé,
collectifs, résultats

LES « CAUSES »

Déterminants du travail
Facteurs de risques

***De quoi ne discute t-on pas
dans ces espaces ?***

DES PISTES D'ACTION

Pistes d'amélioration, « solutions » pratiques
des décisions ...même modestes, des règles.

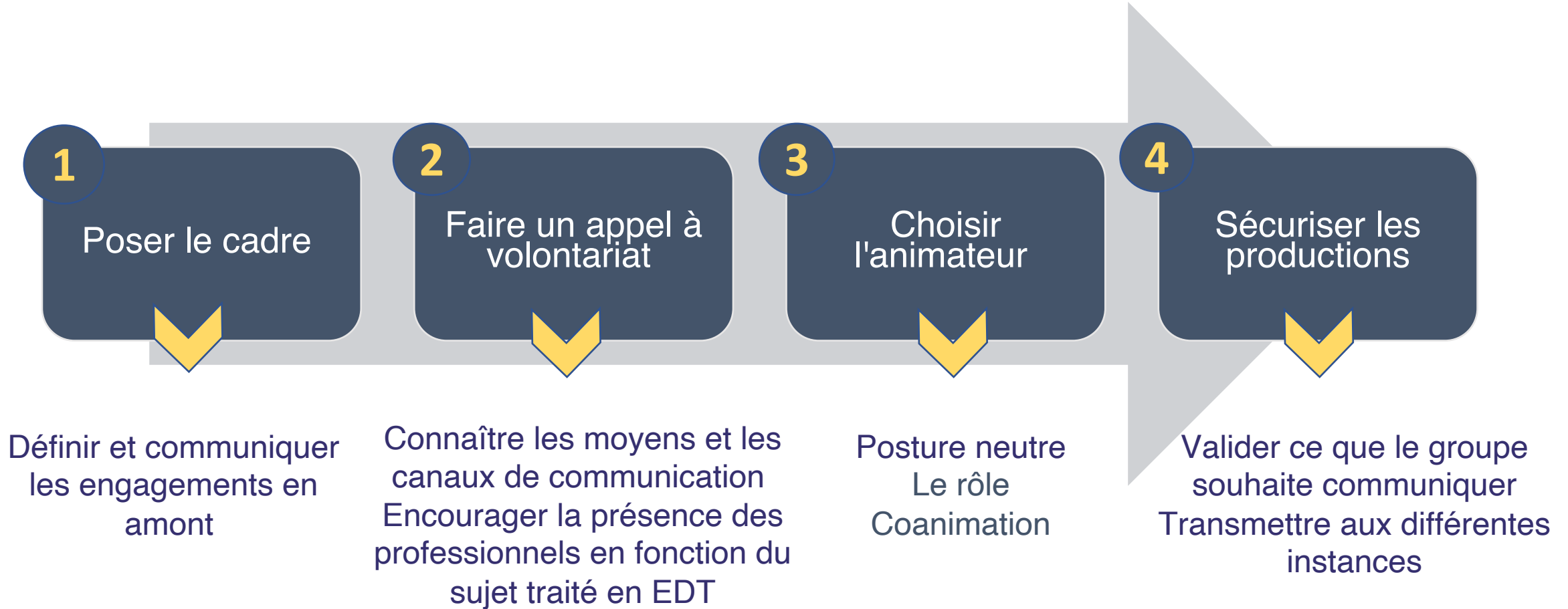
~~La rémunération
Les statuts
Le hors travail
La stratégie
(...)~~

EN QUOI UN EDT EST DIFFÉRENT D'UNE RÉUNION CLASSIQUE ?

- Les caractéristiques de L' EDT
- La Co animation avec Aurelia Simpson
- Les différentes formes d'EDT et ce que cela a apporté

LA MÉCANIQUE DE L'EDT :

COMMENT CONSTRUIRE UN EDT ?



ANIMER UN EDT, COMMENT ÇA MARCHE ?

1. Les supports et modalités

- S'appuyer sur des supports d'animation
- Surveiller le temps
- Modalités différentes selon les objectifs

=> *Croiser les points de vue*

=> *Considérer la parole de tous*

2. Les consignes

- Poser le cadre de communication
- Recentrer sur l'organisation du travail

=> *Sécuriser les échanges*

=> *Permettre l'analyse collective*

3. Retours des participants

- Les salariés aiment
- La direction aussi

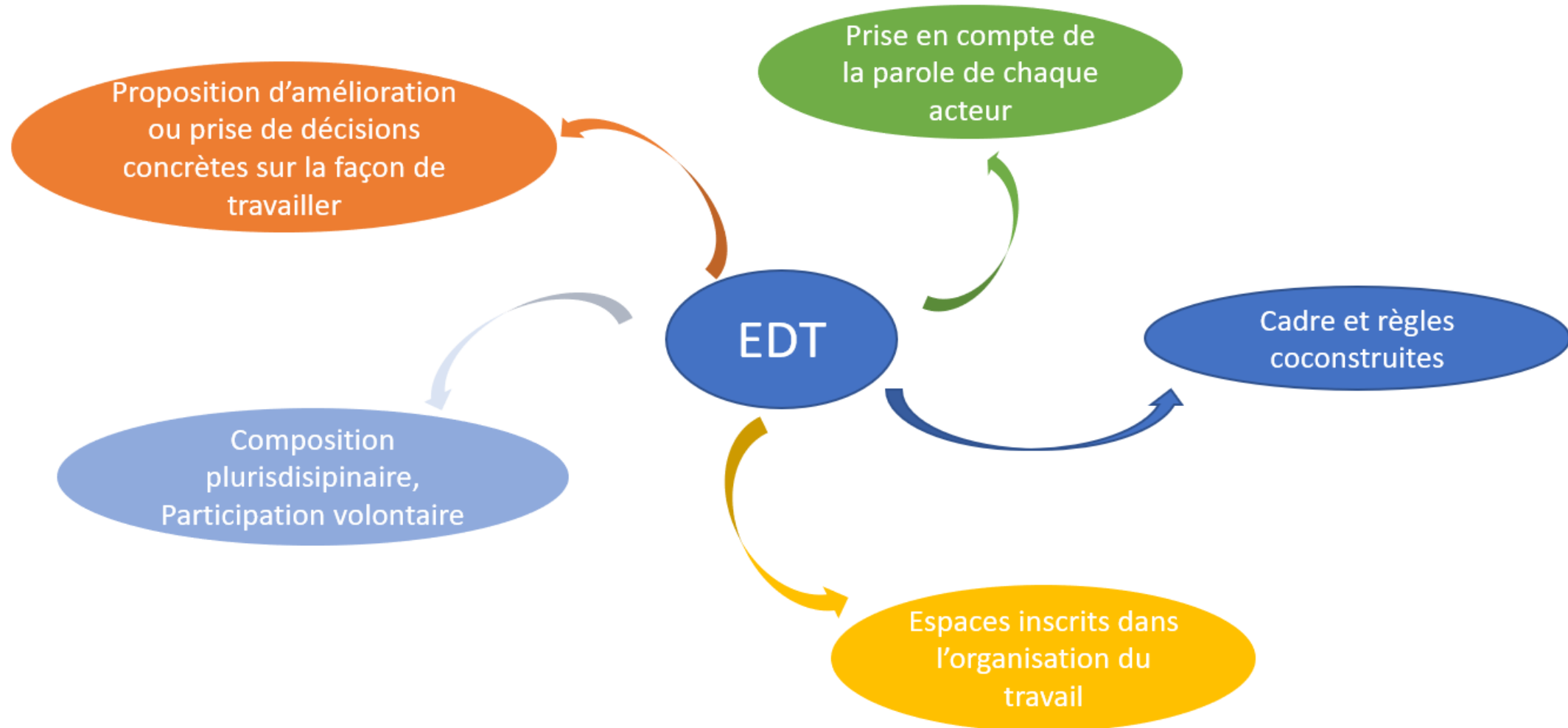
=> *Intégrer les EDT dans la manière de travailler*

=> *Favoriser la concertation pour plus d'engagement*

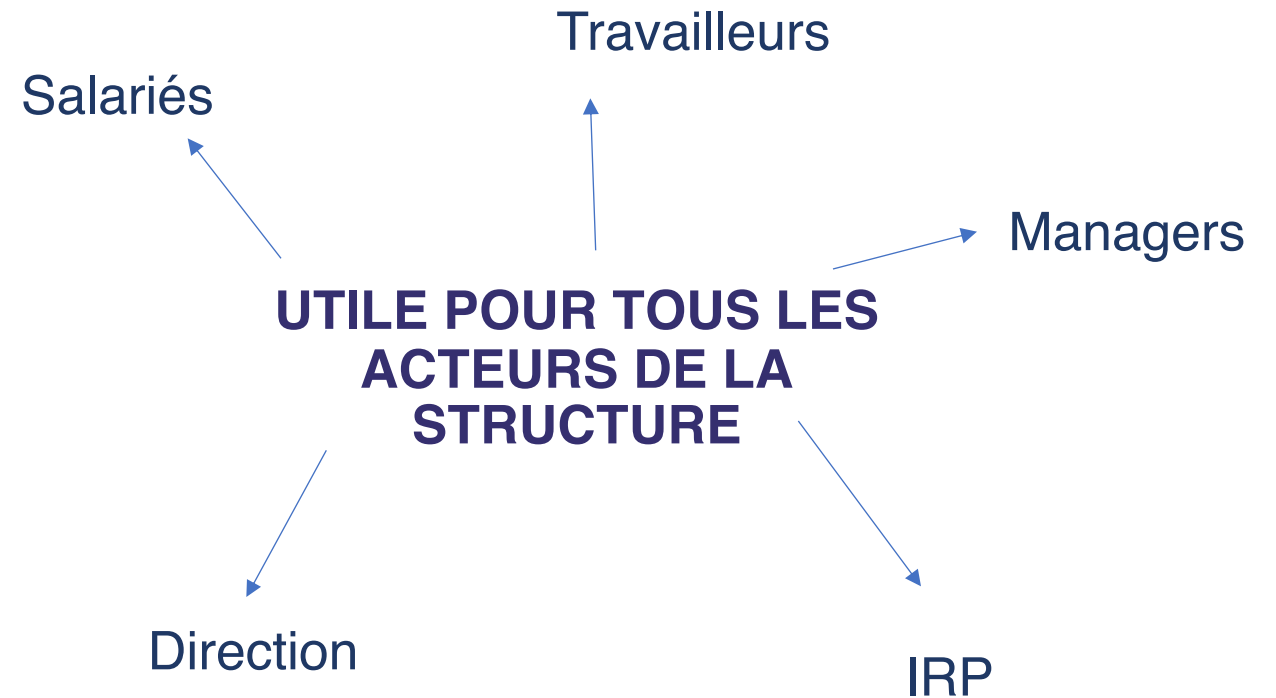
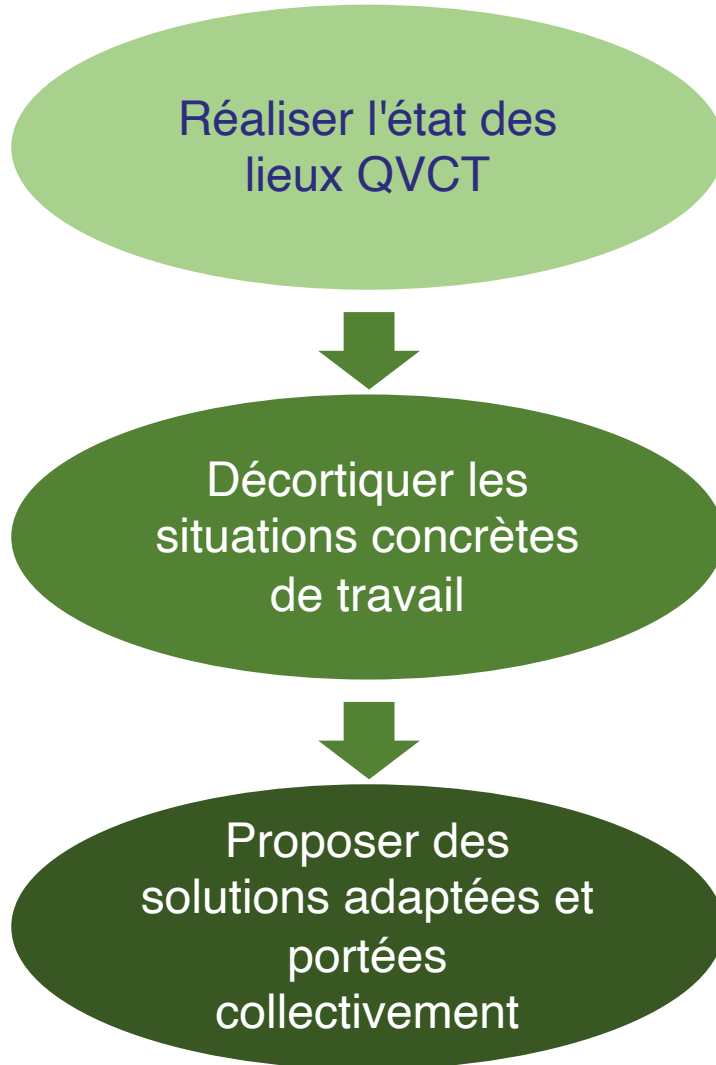
UTILITÉ ET INTÉRÊT DES DÉMARCHES QVCT ET QVT

- Céline Verdier
AFDAIM-ADAPEI
11
- Amandine
Kosinski
Fédération
APAJH

Pourquoi LES EDT FONCTIONNENT ?



LES ÉTAPES D'UN EDT



LEVIERs ET POINTS D'ALERTE

- Sonia
SCHMIDTBAUER
APSH 34
- Paloma BÉGUÉ
ADAPEI 65

PORTAGE TECHNIQUE

Un animateur

- Créateur de lien
- Facilitateur et adaptable
- Maître du temps et garant du bon déroulement de la démarche



ZOOM : L'adaptabilité aux systèmes de contraintes

PORTAGE POLITIQUE

- Une volonté politique ;
- Des directions, élus et professionnels : tous autour de la table!
- Des directions qui créent les conditions favorables de réussite de la démarche QVCT;
- Des directions qui veillent à la mise en œuvre effective des actions;
- La stratégie de communication au cœur de la démarche



ZOOM : La place centrale des managers

Points de
vigilance...



L'animateur
omniprésent

La planification de la
démarche

Animateur

L'animateur, créateur de lien :

- Entre les professionnels et les managers dans les EDT,
- Dans les instances, et entre elles.
- Il contribue nécessairement dans la stratégie de communication des établissements et à l'échelle associative

L'animateur Facilitateur de la démarche

- Il outille
- Anime les instances et les EDT
- Élabore les supports de com

L'animateur, maître du temps et garant du bon déroulement de la démarche:

- Il respecte le calendrier de la démarche globale et l'atteinte des objectifs
- Il anticipe et intègre les contraintes

Propositions de solutions à partir de l'expérience vécue dans les établissements

Réfléchir à des personnes ressources relais au sein des groupes QVCT et distribuer les rôles : par exemple nommer (volontariat)

- **1 Référent communication** qui fait le lien entre le terrain et le groupe EDT, qui fait le lien entre l'animateur et le groupe EDT;
- **un rapporteur tournant par groupe EDT** pour présenter les travaux du groupe au copil QVCT de l'établissement.

Mettre en place un **plan d'action de la démarche globale** et l'enrichir au fur et à mesure de l'avancée. C'est la feuille de route de l'animateur qui lui permet d'organiser, d'anticiper et de s'adapter



Si elles doivent être structurées, la **rigidité** est l'ennemie des démarches QVCT.



L'**adaptation** de la démarche au système de contraintes est seule à même d'en garantir l'**installation pérenne** dans le quotidien d'un établissement.



L'animateur QVCT doit ainsi faire preuve de **créativité** et de **souplesse** pour **adapter la démarche...**

- ... à un **contexte d'intervention** évolutif (ex : système d'acteurs mouvant)
- ... aux **besoins spécifiques** de l'établissement (ex : communication autour de la démarche)
- ... aux **contraintes organisationnelles** (ex : rythmes de l'accompagnement, RH)

PORTAGE TECHNIQUE

La volonté politique

C'est l'engagement et l'implication de l'OG, des directions, des élus et des professionnels

Des directions, élus et professionnels : tous autour de la table

Des directions, des élus CSE et les professionnels qui travaillent ensemble, pour garantir la mise en œuvre de la démarche, son suivi et sa pérennisation. Peut-être même pour ancrer la QVCT comme culture des établissements, l'Association.

Des directions qui créent les conditions favorables de réussite de la démarche QVCT

Les Directions des établissements donnent l'impulsion, fédèrent et mobilisent les salariés ; Des directions qui, particulièrement, réorganisent le travail pour permettre aux professionnels de rejoindre les EDT, les EDT ne devant pas constituer une charge de travail supplémentaire

Des directions qui veillent à la mise en œuvre effective des actions

- Pour
- Démontrer l'utilité de la démarche
 - Susciter l'intérêt auprès des professionnels
 - Favoriser la pérennité de la démarche

La stratégie de communication au cœur de la démarche QVCT

Points de
vigilance...



Des directions qui ne mobilisent pas, peu les moyens, pour permettre aux EDT de fonctionner et de produire efficacement, risquent de ne pas favoriser l'adhésion des professionnels et la pérennité de ces EDT

Des directions peu impliquées et qui ne garantissent pas la mise en œuvre des actions proposées risque de démobiliser les professionnels et les élus, et de décrédibiliser la démarche jusqu'à l'abandon

Informers sans cesse des travaux des EDT et recueillir les propositions du terrain qui viennent nourrir les EDT
Multiplier les supports de communication pour atteindre le plus grand nombre

Propositions de solutions à partir de l'expérience vécue dans les établissements

"3 établissements engagés dans la démarche QVCT : une MAS, un ESAT et un DITEP, avec un système d'acteurs réunissant l'OG, les directions, les professionnels et les élus, organisé de la façon suivante :
- un Copil QVCT dans chaque établissement qui comprend Direction/élu/ représentants métiers
-et un Copil OG central qui réunit l'ensemble des Copils des établissements"

Penser la stratégie de communication pour toucher tous les salariés : par exemple
-logo QVCT qui permet de bien identifier la QVCT
-affichage systématique des comptes rendus des EDT dans les établissements
-Newsletter associative
-La réalisation de padlets à destination des salariés des établissements
-enquête de satisfaction, baromètre QVCT

Les managers occupent un **rôle crucial au sein des EDT*** (*Espace de Discussion sur le Travail)

- En charge du suivi et de l'**organisation** des EDT (ex : programmation au regard des contraintes)
- Participation à une **expérience éprouvante** : le manager est parfois ciblé comme "responsable" des dysfonctionnements. Cela renforce la nécessité de **dépersonnaliser les remises en questions** pour concentrer les discussions de l'EDT sur le **travail réel** (et non sur l'attribution de responsabilités)
- Importance de cadrer et d'**outiller le dialogue professionnel** pour sécuriser les managers (rôle de l'animateur QVCT)
- Place du manager pour le **déploiement de la QVCT** (= évolution des modalités de prise de décision)

La **QVCT des managers** mérite une attention particulière

- Enjeux d'**attractivité** et de **fidélisation** : fonction très exposée dans le secteur médico-social
- Réflexion à mener sur l'**amélioration des conditions de travail** des managers (ex : engager une réflexion sur la charge de travail)
- Organiser des **"EDT cadres"** pour traiter la QVCT des managers et leur permettre de vivre la démarche (avant de l'accompagner avec leurs équipes)

ECHANGES



VOS QUESTIONS ?



VOS TÉMOIGNAGES ?



VOS REMARQUES ?

Questions / Remarques	Réponses
Le cadre de la démarche : comment l'engagement est-il acté avec la direction/gouvernance de la structure ?	<i>Les organismes gestionnaires (OG) qui participent à cette opération ont répondu à un Appel à Manifestation d'Intérêt pour lequel elles ont déposé un dossier complet, comportant notamment l'avis favorable du CSE pour entrer dans la démarche. 24 OG ont répondu, 10 ont été retenus.</i> <i>Au niveau des établissements qui participent à l'ACIA (Action Collective Innovante et Apprenante) au sein de chaque OG participante, l'engagement s'est par échange entre la direction de l'OG et la Direction des établissements, toujours avec l'avis favorable du CES structure s'il y a lieu.</i> <i>La première étape est de valider l'importance de construire une instance de pilotage, de suivi paritaire c'est-à-dire d'aller voir les représentants du CSE pour leur demander s'il souhaite travailler, co-construire avec la Direction.</i> <i>Ensuite l'engagement s'est fait de différentes manières : certains ont inscrit l'expérimentation dans le projet associatif, d'autres ont officiellement acté dans des présentations le lancement de l'expérimentation sur quelques établissements puis un élargissement de la démarche à tous les établissements.</i>
La structuration de l'EDT est directement liée à la représentation qu'on se fait de la QVCT ?	<i>Absolument, c'est bien pourquoi la première étape de toute démarche QVCT est de partager des repères sur ce qu'on entend par QVCT, en prenant pour référence les ANI de 2013 et 2020, puis de se mettre d'accord sur ce qui fait QVCT dans chacune des structures, voire des services, voire des métiers.</i> <i>Il est important de se dire que la QVCT concerne d'abord l'activité réelle de travail et qu'il s'agit d'améliorer les conditions de réalisation de cette activité.</i> <i>Ces échanges initiaux sont essentiels, car ils dimensionnent la suite de la démarche. L'EDT permettra ainsi de pouvoir faire remonter des exemples concrets de situations de travail.</i>

Questions / Remarques	Réponses apportées
Caler la temporalité d'un EDT : A quelle fréquence doit-on tenir un EDT ? Combien de temps dure un EDT ?	<i>La temporalité de l'EDT dépend d'abord de la démarche dans laquelle il s'insère, et des objectifs qu'il vise. Quand on cherche une réponse à une réponse précise (par exemple : améliorer la construction de nos plannings), on peut avoir des EDT « en trois coups » : une première séance d'EDT d'état des lieux sur la question, une seconde séance EDT pour chercher des solutions, une troisième pour concrétiser les modalités de l'expérimentation concrète.</i> <i>Dans d'autres cas, les structures utilisent fréquemment l'EDT comme un espace de mise en évidence et de résolution des problèmes. Elles organisent alors un EDT mensuel de 3 heures par exemple.</i>
Est-il pertinent de mélanger des professionnels de plusieurs services au sein d'un même EDT ?	<i>Là aussi, c'est selon la question posée à l'EDT qui va déterminer les professionnels qu'on invite dans l'EDT. Par exemple, une structure connaît un conflit entre les professionnels de la cuisine et ceux des soins. Clairement, la question n'est pas traitable si les professionnels ne sont pas ensemble dans l'EDT.</i> <i>Il arrive aussi qu'au fur et à mesure que l'EDT avance, il devient intéressant d'inviter de nouveaux professionnels. Exemple : on cherche à améliorer la mise en place des projets individualisés dès lors la présence des fonctions supports peut aider à la réflexion.</i>
Peut-on mettre en place de façon intéressante des espaces de discussion à distance, notamment avec les managers qui sont souvent sur des sites éloignés ?	<i>D'une façon générale, le présentiel facilite la tenue des EDT.</i> <i>Cependant, cette modalité est souvent utilisée dans les structures, il faut alors définir les objectifs en fonction de ce format car les attendus ne peuvent pas être les mêmes qu'en présentiel.</i> <i>Pour garantir l'efficacité de ce type de réunion, il nous semble important de pouvoir discuter dans une réunion préalable en présentiel des objectifs et attendus d'un EDT en visio.</i>

Questions / Remarques	Réponses apportées
Est-ce que vous avez progressé dans l'animation de l'EDT au fil du temps ?	<i>Au début, ce n'était pas évident, car il a fallu nous-mêmes changer de posture, mais les participants et animateurs ont vite adopté de meilleurs modes de fonctionnement, et tous les EDT ont été constructifs et productifs.</i> <i>Nous avons appris tous ensemble dans cette expérimentation. On a tous appris et amélioré nos démarches au fil de l'eau, et aujourd'hui encore, on apprend à s'adapter à la dynamique du groupe.</i> <i>C'est une vraie démarche d'apprentissage, c'est important de le préciser aux participants, on va cheminer ensemble. C'est un peu inquiétant au départ, mais c'est très intéressant de cheminer ensemble.</i> <i>La meilleure façon d'apprendre, c'est de mettre en place l'EDT et de l'expérimenter.</i> <i>Les échanges au sein de notre groupe d'animateurs nous a aidés aussi.</i>
Quel lien entre QVCT et Qualité de l'accompagnement : est-ce qu'il existe un argumentaire scientifique sur ce lien ?	<i>Ce qui est visé dans les démarches QVCT, c'est bien la performance globale de la structure dans sa mission d'accompagnement des bénéficiaires, en facilitant les conditions de travail des professionnels. Des chercheurs construisent actuellement des connaissances à ce sujet, notamment au sein de l'association R2QVT (Réseau de recherche QVT en Santé), qui possède notamment une chaîne YouTube, dans laquelle sont présentés ses séminaires annuels, mais aussi des conférences sur des points spécifiques :</i> https://www.youtube.com/channel/UCyg0wZ37lgL6AA5boZXc18g

POUR ALLER PLUS LOIN



Le guide pratique DGCS « Démarche Qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux »

https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/gqvt_interactif.pdf

Qualité de vie au travail, Qualité de prise en charge de la personne accompagnée, Attractivité :
L'espace de discussion sur le travail, un outil pour agir



La chaîne « you tube » du Réseau de Recherche QVT en Santé, R2QVT

<https://www.youtube.com/channel/UCyg0wZ37lgL6AA5boZXc18g>



Le travail
de demain,
préparons-le !

#SemaineQVCT



Retrouvez toutes les
informations sur

semaineqvct.anact.fr