

Qualité de vie au travail

En Champagne-Ardenne, des acteurs régionaux partenaires

Nicolas SALVI Directeur du pôle ressources humaines, organisation des soins, formation, relations sociales, CHU de Reims. Président de l'ANFH Champagne-Ardenne

Nolwenn JACOB Directrice adjointe des ressources humaines, CHU de Reims

Jean GOURNAY Délégué régional, ANFH Champagne-Ardenne

Les professionnels sont confrontés quotidiennement à des situations où la charge émotionnelle, parfois forte, n'est pas sans conséquences sur leur bien-être au travail. Dans ce contexte, la promotion de la qualité de vie au travail (QVT) représente un thème stratégique de la politique sociale des établissements sanitaires et médico-sociaux. Non seulement car il s'agit d'un enjeu sociétal, celui de soutenir et reconnaître l'engagement au travail des professionnels, mais aussi parce que la qualité de vie au travail est déterminante pour la qualité des soins et des prises en charge.

En déclarant son attachement à « *prendre soin de ceux qui nous soignent* » lors d'un colloque¹ organisé en septembre 2017, la ministre des Solidarités et de la Santé, Mme Agnès Buzyn, a rappelé qu'elle considère la qualité de vie au travail comme un axe prioritaire de l'action gouvernementale. Ce *leitmotiv* anime les acteurs du territoire champardennais depuis 2014. L'intelligence collective, une dynamique de changement et le partage des bonnes pratiques ont conduit à donner naissance à des projets d'innovation managériale reconnus.

Une dynamique partenariale

Au sein d'un établissement de santé, l'engagement des directions, des partenaires sociaux et de l'Association nationale pour la formation permanente

du personnel hospitalier (ANFH) constitue la pierre angulaire d'une démarche de QVT. Sa réussite repose sur la durabilité de cet engagement et du partenariat de ces acteurs, de la conception à sa mise en œuvre. La concevoir de manière concertée, conduire un état des lieux commun, expérimenter grâce à des dispositifs innovants et évaluer les actions mises en œuvre pour l'ajuster : tels sont les objectifs qui ont guidé les ambitions des acteurs du territoire champardennais dans sa construction.

Des institutions engagées dans l'état des lieux...

Le 11 septembre 2017, le ministère des Solidarités et de la Santé organisait, nous l'avons évoqué, un colloque sur la qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. Son thème : « Expérimenter, c'est imaginer » (cf. *supra*). Un projet national porté conjointement par la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) et la Haute Autorité de santé (HAS) avec l'appui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Ces deux dernières souhaitent, par la mise en place d'actions QVT, accompagner quotidiennement les professionnels tout en garantissant la qualité et la sécurité des soins, ainsi que la santé des professionnels.

Dès 2014, le collège des directeurs des ressources humaines des établissements de soins de Champagne-Ardenne a conduit une réflexion sur la thématique de la qualité de vie au travail. Une réflexion en lien avec l'ANFH et soutenue par l'agence régionale de santé (ARS) Grand Est. Puis, sur l'initiative des acteurs du territoire, l'ANFH Champagne-Ardenne s'est engagée entre 2015

1. Déclaration faite lors de l'ouverture du colloque national « La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins : expérimenter, c'est imaginer », Anact-DGOS- HAS, Paris, septembre 2017.

PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET QVT

QUATRE DIMENSIONS SONDÉES GRAPHIQUE 1



et 2017 dans un projet régional intitulé « De la prévention des risques professionnels vers la qualité de vie au travail ».

La mise en place d'un projet de cette nature appelle la création d'un dispositif d'appui individuel aux établissements. Un baromètre QVT a été réalisé dans chacune des 35 structures du territoire, en partenariat avec les organisations syndicales. Ce baromètre a permis aux établissements de procéder à un état des lieux relatif à la stratégie de gestion

Une majorité d'établissements ont priorisé la mise à jour des documents uniques d'évaluation des risques professionnels et leurs plans d'actions associés.

des risques professionnels et de la politique QVT et, surtout, d'identifier des axes d'amélioration. Une majorité d'établissements ont priorisé des actions telles que la mise à jour des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (Duerp) et leurs plans d'actions associés (Papripact). Le besoin d'homogénéisation des pratiques managériales a contribué à développer le rôle de l'encadrement, la (re)mise en place de réunions de service afin de renforcer les collectifs de travail et l'intégration de la dimension qualité de vie au travail dans les projets sociaux. Les politiques de prévention des risques professionnels et de QVT ont été interrogées à l'aune de quatre dimensions.

GRAPHIQUE 1

L'analyse des résultats met en lumière la maturité des établissements champardennais dans deux grands registres : les actions tendant à garantir l'accomplissement professionnel de l'agent et

sa réalisation personnelle, l'accompagnement des agents dans leur parcours professionnel et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Les diagnostics partagés entre les partenaires sociaux et les responsables RH du territoire ont permis d'identifier plusieurs bonnes pratiques. Citons, par exemple, la tenue d'ateliers de sophrologie et l'organisation d'espaces de discussion pour interroger les pratiques ou réguler les comportements, la mise en œuvre d'une méthodologie d'accompagnement social plus structurée dans le cadre des projets de réorganisation au sein des établissements, ou encore l'identification de référents concernant les politiques handicap et maintien dans l'emploi. Cette photographie des politiques QVT a offert aux établissements une base consolidée pour construire leurs orientations stratégiques dans le domaine. Le baromètre a également mis en lumière l'intérêt d'accompagner en externe ces projets, grâce à des *clusters* expérimentaux.

... au développement de la co-construction

À l'issue de l'état des lieux, chaque établissement, sanitaire et médico-social, s'est engagé au sein de *clusters* QVT. Animé par des membres de l'Association régionale d'amélioration des conditions de travail (Aract), ce dispositif réunit le secrétaire du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et le DRH des établissements engagés. Il consiste en des ateliers d'échanges et de co-construction de projets communs entre acteurs du territoire.

Concrètement, chaque établissement porte un projet de qualité de vie au travail et réalise un état d'avancement lors de chaque séance de *cluster*. Les regards croisés entre professionnels et les échanges concertés ont souvent permis de lever des difficultés, de mutualiser les bonnes pratiques et de développer une culture partagée de la QVT entre les acteurs du territoire et les représentants du personnel. Cette initiative a contribué à inscrire les établissements dans une démarche programmatique de qualité de vie au travail. Plusieurs projets ont vu le jour. Le centre hospitalier d'Argonne, par exemple, a créé une salle de relaxation dédiée aux agents. Des échanges de pratiques sont nés des travaux communs interétablissements, comme les journées d'accueil organisées pour les nouveaux arrivants : révision des livrets d'accueil, des services et agents à impliquer, visite des locaux, etc. Ces travaux ont par ailleurs abouti à la contractualisation d'engagements avec le Fonds pour l'insertion des personnes

handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) destinés à améliorer les politiques handicap et de maintien dans l'emploi au sein des établissements concernés. De façon générale, la participation aux *clusters* QVT a rassemblé en Champagne-Ardenne des établissements de tailles différentes. Elle a favorisé l'échange, la capitalisation et la mutualisation de bonnes pratiques sur la qualité de vie au travail à l'échelle territoriale.

Un levier territorial d'échanges de bonnes pratiques

Fort de ces accompagnements via le baromètre et les *clusters*, les échanges ont été développés avec les communautés hospitalières par des journées régionales qui contribuent à la sensibilisation et à l'information.

De nombreux acteurs ont bénéficié de formations dédiées dans le cadre des projets managériaux et sociaux des établissements ou du plan d'actions régional de l'ANFH. L'expérimentation et la diffusion de bonnes pratiques ont fait l'objet d'une capitalisation dans un guide QVT inédit.

La qualité de vie au travail s'associe à la fierté d'appartenir au service public, a fortiori hospitalier. Cette contribution au sentiment d'appartenance à un établissement renforce la responsabilisation de chacun au sein de la structure. Elle favorise la connaissance des projets positifs et valorise, *in fine*, l'identification à une institution forte de ses valeurs de proximité et d'excellence.

Formations et sensibilisation à la notion de QVT

L'ANFH a organisé deux journées régionales destinées à s'approprier les notions de qualité de vie au travail, à déployer la démarche, sensibiliser les acteurs et inspirer les projets.

«La qualité de vie au travail au sein des établissements de la fonction publique hospitalière : fiction ou réalité ?», première de ces journées, s'est tenue le 29 septembre 2016. Elle a permis à près de 350 participants de se familiariser avec les fondamentaux d'une démarche QVT, d'acquérir un langage commun en la matière et de bénéficier des retours d'expériences initiées au sein d'établissements précurseurs.

Dédiée à l'innovation managériale et à la qualité de vie au travail, la seconde visait à mutualiser les bonnes pratiques et à capitaliser sur les projets réalisés. Objectifs : conduire à l'innovation managériale et renforcer la culture du bien-être

au travail à l'échelle régionale et nationale. Plus de 300 participants ont bénéficié de ces retours d'expériences, dont ceux des centres hospitaliers de Saint Lô-Coutances et du CHU de Reims.

Le CHU de Reims a ainsi placé le bien-être et la bienveillance au travail au cœur de son projet d'établissement 2016-2020, à travers son volet

L'expérimentation et la diffusion de bonnes pratiques sont capitalisées dans un guide QVT inédit.

social et managérial. Depuis près de deux ans, les projets se sont multipliés, avec la mise en œuvre de la médiation, l'installation d'une conciergerie permettant aux 7 600 professionnels de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle, le projet d'ouverture d'une crèche pour les enfants du personnel. En 2017, la première édition d'une « semaine des talents » a offert l'opportunité à tout agent d'être accompagné, porté et soutenu pour mener un projet professionnel. Premier employeur

FORMATIONS À LA QVT EN CHAMPAGNE-ARDENNE CHIFFRES CLÉS

6 formations proposées

681 personnels formés en trois ans, dont **273 cadres** de santé ou responsables formés sur les thématiques QVT et bien-être au travail

8 professionnels formés à devenir formateurs internes PRAP2S

2 *clusters* réunissant 15 établissements employant près de **15 300 agents**

35 établissements accompagnés individuellement couvrant plus de **20 000 agents**

ÉVALUATION DES CLUSTERS QVT

92% des répondants attestent qu'une démarche qualité de vie au travail a été initiée (67%) ou renforcée (33%) au sein de leur établissement. Parmi ceux-ci :

92% confirment que leur direction s'est engagée dans la démarche

83% que la démarche contribue à l'amélioration du dialogue social entre direction et représentants du personnel

75% qu'elle participe à l'amélioration des pratiques managériales

50% qu'elle concourt à l'amélioration du dialogue entre représentants du personnel et encadrement médical ou paramédical

85% confirment que des actions concrètes ont été identifiées ou mises en œuvre suite aux *clusters* QVT

du territoire champardennais, le **CHU de Reims souhaite renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement. Il mène des stratégies innovantes en ce sens et développe la simulation managériale²** au sein de son nouveau centre de simulation en santé. Une offre de formation renouvelée incluant des formations collectives a vu le jour à l'issue de ces journées. Ces dernières visent à sensibiliser les acteurs et à conforter le rôle de l'encadrement en matière de prévention et d'actions contribuant à la QVT. Des formations de formateur interne à la prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP2S) complètent cette offre.

Capitalisation dans un guide de bonnes pratiques

La publication « Construire une démarche qualité de vie au travail » apporte des pistes concrètes, des témoignages et des outils aux établissements qui souhaitent entreprendre ou préciser leur démarche. Le guide propose une capitalisation des expériences et décrit, étape par étape, la mise en place d'une politique QVT, de sa conception à sa pérennisation : enjeux, actions à réaliser, acteurs mobilisés, accompagnements possibles, etc.

RETOUR D'EXPÉRIENCES DU CHU DE REIMS FACE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX, L'ESSOR DE LA MÉDIATION

Mode de résolution des conflits fondé sur la coopération, la médiation vise à faire intervenir un tiers impartial, le médiateur, pour faciliter la circulation d'informations, favoriser le dialogue et rétablir des relations.

Si la médiation dite professionnelle s'exerce fréquemment à l'hôpital, elle ne s'est pas pour autant institutionnalisée dans nos établissements de santé comme celle menée en faveur des usagers. Il est vrai que le cadre endosse ce rôle. Mais la posture d'encadrement peut être de nature à interroger les protagonistes sur la neutralité du médiateur hiérarchique. Certains conflits internes peuvent dès lors se résoudre plus aisément par une conciliation menée par des tiers externes.

De ce constat et de la nécessité de développer la prévention primaire et secondaire en matière de risques psychosociaux est né le projet de médiateurs. Le CHU de Reims s'est doté d'une équipe dédiée, composée de volontaires sélectionnés après appel à candidatures. Issus de corps professionnels très diversifiés, ces médiateurs sont susceptibles d'intervenir dans la résolution de conflits internes entre professionnels non médicaux.

La complémentarité de ce groupe de médiateurs, aux vécus professionnels différents permettra une mobilisation sur un panel de conflits variés et une réactivité dans la gestion de ces conflits. Supervisés par la psychologue du travail, ces médiateurs seront formés pour faciliter la résolution du conflit par les parties prenantes.

Un dispositif pour le personnel médical a également été pensé en lien avec la commission médicale d'établissement.

Cette initiative innovante s'inscrit dans une démarche territoriale. L'action de formation de médiateurs en risques psychosociaux est soutenue par le plan d'actions régional de l'ANFH. Plus largement, ce projet viendra s'adjoindre aux dispositifs régionaux de médiation recommandés par la stratégie nationale pour la qualité de vie au travail (décembre 2016).



Ce guide est édité par l'ANFH Champagne-Ardenne dans le cadre du projet régional. Conforme aux recommandations de la HAS, il a été réalisé en partenariat avec l'Aract Champagne-Ardenne et avec le soutien de l'ARS Grand Est, en adéquation avec la démarche nationale de l'association et les attentes, identifiées sur le terrain, des établissements et des agents.

Dispositifs d'accompagnement individuel (baromètre) et collectif (*clusters*), journées régionales, guide de bonnes pratiques³, formations collectives et individuelles dédiées aux cadres et aux agents représentent autant d'éléments de nature à initier une véritable culture QVT : une culture contribuant à l'amélioration des conditions de travail, à la qualité et à la sécurisation des prises en charge sur le territoire.

Le processus mis en œuvre par les établissements de la région et l'ANFH consiste à concevoir, diagnostiquer, expérimenter, évaluer. Cette démarche coordonnée contribue à l'émergence d'actions partagées sur un même territoire, et à la sensibilisation de tous les contributeurs et acteurs de la qualité de vie au travail. ■

² T. Brugeat et N. Salvi, « La simulation managériale : l'expérience du CHU de Reims », *Gestions hospitalières*, n°567, juin-juillet 2017, p.363-364.

APM International, www.apmnews.com/depeche/63037/304667/le-chu-de-reims-va-proposer-de-la-simulation-manageriale-pour-la-formation-continue-des-cadres-de-sante, 2 juin 2017.

³ www.anfh.fr/champagne-ardenne/actualites-et-agenda-regional/guide-construire-une-demarche-qualite-de-vie-au-travail