

La QVT au CH de Dieppe

ORIGINE ET LANCEMENT

Pour moi, tout a commencé en 2015 après avoir vu le documentaire de Martin Meissonnier « Le bonheur au travail ». J'ai immédiatement voulu partager ce qui fut une révélation, avec mes collègues et emmener mon chef dans une démarche de même type. FLOP !

Changement de direction en 2016. Nous avons alors vécu 18 mois de « crise managériale » puis, après cette période sombre, le CH de Dieppe a lancé sa démarche QVT au début de l'année 2018.

Pour ce faire, le pilote de la démarche a été désigné en la personne du DRH dans un premier temps puis celui-ci se trouvant empêché, le lancement de la dynamique QVT a été confié rapidement à la directrice des affaires médicales.

LES PREMIERS PAS

ont consisté à s'acculturer et à prendre attache auprès d'établissements ayant une véritable politique QVT ou pour le moins, des actions exemplaires en matière de QVT. Attache fut prise aussi auprès de l'ARACT avec laquelle l'établissement avait déjà travaillé, dans le cadre de « clusters sociaux », et avec la Fabrique Spinoza.

Dans un second temps, il s'est agi de structurer notre propre démarche de manière institutionnelle. Nous avons donc présenté la démarche dans nos différentes instances : directoire, CHSCT-CME-Conseil de surveillance. Nous avons créé un comité de pilotage qui regroupe médecins, soignants et représentants des différents secteurs de métier, partenaires sociaux¹, DG, DRH, DARM, DAF, QGR, SST, un représentant de chaque établissement du territoire et un représentant de l'ARACT. Le comité de pilotage ayant une vocation territoriale (7 établissements en direction commune) il devait se réunir chaque trimestre environ².

Nous avons aussi mis en place un groupe opérationnel, ouvert à toute personne souhaitant travailler sur la QVT. Le GO se réunit toutes les semaines, à jour fixe et toujours dans la même salle, ce qui permet d'accueillir toute personne souhaitant participer aux travaux ou déposer une proposition. Sa vocation est de suivre le plan d'action, de l'enrichir et de proposer nouvelles actions au COPIL.

En parallèle, nous avons créé une identité visuelle (logo) pour avoir une bonne identification et une visibilité pour tous. Faute d'accès sur l'intranet, à l'époque, nous avons créé une feuille d'information et un dossier numérique partagé, accessible à tous, répertoriant les documents institutionnels, des expérimentations innovantes, des articles ou références bibliographiques inspirantes, les résultats des différentes enquêtes, les plans d'action qui en découlent, les comptes-rendus de réunion.....

Nous avons écrit une charte d'engagement dans la démarche, diffusée à tous avec les bulletins de salaires, et qui est le fondement-même de notre travail.

En décembre de cette même année 2018, nous avons lancé un concours intitulé « Libérez votre créativité en équipe ! » dont le but était d'inciter les personnels à représenter leur équipe via tout

¹ Les syndicats ont été sollicités pour construire la démarche avec nous. Deux des trois syndicats présents sur notre établissement ont accepté de participer à la démarche. La troisième n'a jamais émis la moindre entrave sur le déroulement en cours.

² La crise sanitaire a empêché la tenue aussi régulière en 2020 de nos COPIL et GO

mode d'expression mais uniquement avec des matériaux de récupération (s'il s'agissait d'une représentation matérielle). Cette initiative, entièrement facultative, a été relevée par une vingtaine de services et a permis de mobiliser les équipes sur autre chose que leur travail habituel. Ce fut surtout le moyen de faire une exposition dont le vernissage était le jour des vœux du PCME et du DG aux personnels. Il nous semblait important de susciter la curiosité pour faire venir un maximum de personnes à ces vœux où notre DG souhaitait mettre en avant la QVT comme priorité institutionnelle³.

LA QVT, J'Y CROIRAI QUAND....

En avril et mai 2019 les membres du GO QVT sont allés à la rencontre de chaque équipe de l'hôpital, équipes soignantes, médico-soignantes, administratives, logistiques et techniques, de jour, comme de nuit. Nous avons pour objectif de connaître les **obstacles** à la QVT des agents. Nous avons intitulé notre démarche « La QVT j' y croirai quand... ». Les réunions d'une vingtaine de minutes au sein des équipes consistaient à expliquer ce qu'était cette démarche et essayer leurs premiers griefs. Bien sûr nous expliquions aussi ce qui était attendu dans le recensement en cours. Nous leur laissions un grand panneau dans le service ainsi que des post-it et ce pendant une quinzaine de jours environ. Les personnels pouvaient donc s'exprimer en toute liberté.

Nom du service :

LA QVT*, J'Y CROIRAI QUAND.....

**Qualité de Vie au Travail*

Dans mon service

Avec les autres services

Dans l'équilibre entre ma vie
personnelle et professionnelle

Ce qui participe à ma QVT aujourd'hui c'est....



Nous leur demandions de mettre autant de post it qu'ils le souhaitent pour nous dire ce qui entravait leur QVT dans leur propre service, dans les relations entre les différents services et dans leur équilibre vie pro-vie perso. Nous demandions de ne mettre qu'une idée par post it et si une

³ Le concours fut couronné par un jury d'artistes locaux qui ont tous répondu favorablement quand nous les avons sollicités.

personne avait la même idée que son collègue, de mettre simplement une croix sur le post it existant. La seule règle édictée était de rester bienveillant et constructif.

Nous avons aussi demandé ce qui concourait à leur QVT.

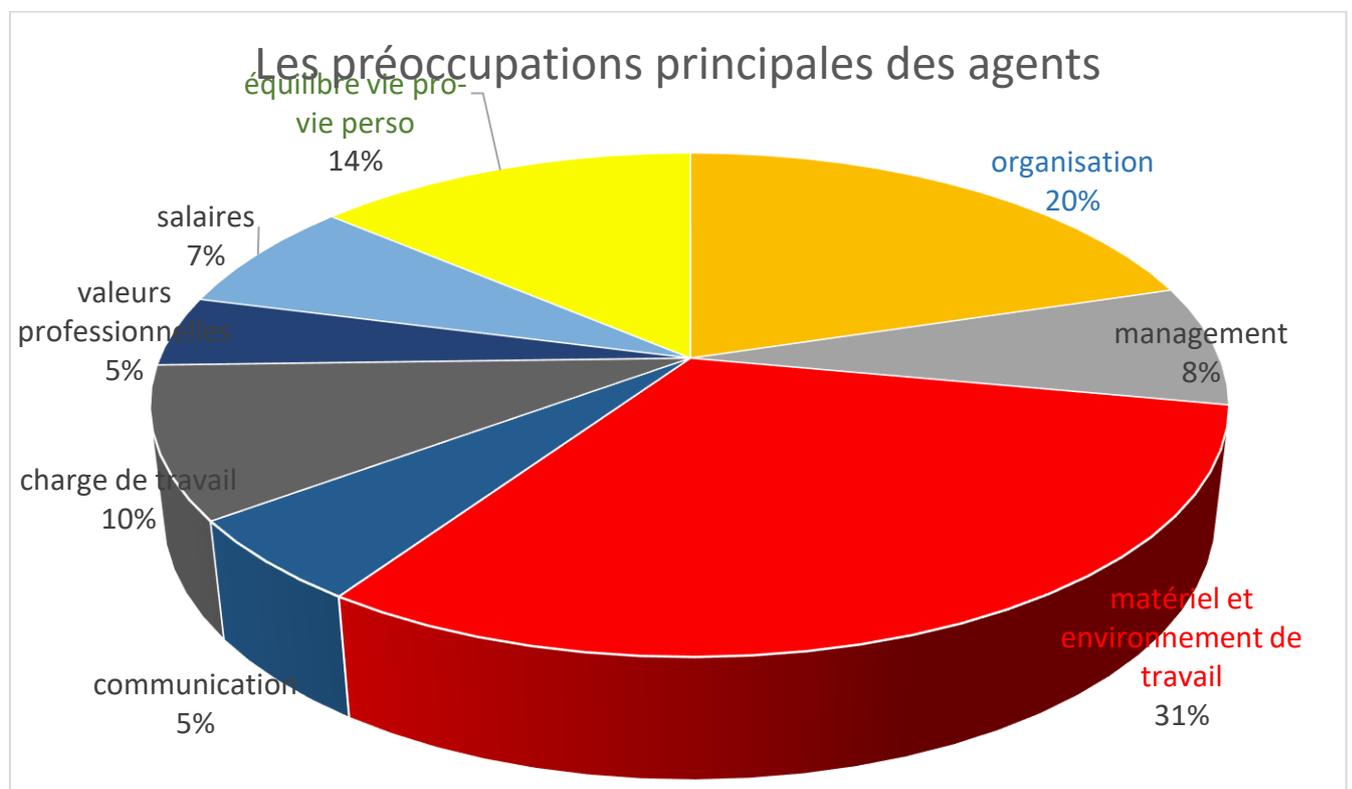
Le recensement était entièrement anonyme, nous ne connaissions que l'unité dans laquelle avaient été collés les post-it.

Nous avons réalisé 110 réunions au total, parfois avec plusieurs équipes d'un même étage parfois en revenant plusieurs fois sur le même service, afin de sensibiliser un maximum de personnes. Certaines réunions furent animées voire hostiles au départ, mais nous avons bénéficié d'une opportunité formidable puisque notre DG venait de signer avec les organisations syndicales, un plan triennal de résorption de l'emploi précaire. Celui-ci visant à stagiairiser 76 personnes, a permis d'avoir une crédibilité plus grande pour discuter avec les équipes et un argument de poids pour démontrer la sincérité de la démarche.

Pour l'anecdote, sachez que les médecins ayant peu participé aux réunions QVT, je suis allée un jour déjeuner avec eux à l'internat (ô scandale !!!) et ai collé mon panneau de recensement pendant 15 jours dans leur réfectoire. Aucun administratif n'avait encore jamais jusque là franchi ce Rubicon de l'internat...

Certaines réunions ont été relativement rapides d'autres ont duré beaucoup plus longtemps que prévu. Dans un service même (l'oncologie pour le nommer), la souffrance était telle que j'ai rangé mon discours et j'ai discuté deux heures durant avec l'équipe dont la souffrance était à vif.⁴

Au total nous avons eu environ 2800 post it collés et recueilli près de 8000 suffrages sur ces post it.



. On voit sur le camembert ci-dessus les thématiques majeures abordées par les équipes.

⁴ A la suite de cet échange je suis immédiatement allée voir le DG et peu de temps après un poste était créé.

Cet « inventaire » a permis de construire notre plan d'action et nos axes de travail

Nous avons fait le pari de la totale transparence, mettant tous les résultats en ligne, accessibles à tous, salariés comme partenaires sociaux.

Depuis juin 2019, je suis devenue pilote QVT, à temps plein sur la démarche, rattachée directement au DG.

LES REALISATIONS

Sans surprise, ce qui participe le plus à la QVT, ce sont les valeurs humaines (solidarité, le respect, l'écoute) et les collègues.... Mais aussi l'organisation et la communication qui vont de pair : une équipe qui est bien organisée est une équipe qui se ménage du temps pour communiquer. Une équipe qui communique bien est une équipe agile qui sait s'adapter !

Le premier secteur de préoccupation des personnels concernait bien évidemment l'environnement de travail et les irritants du quotidien (travaux, maintenance, réparation...). Un effort conséquent a été mis sur le secteur technique pour donner un signe fort sur cet aspect et la résorption des réparations ou travaux en souffrance. En fin d'année 2019, les crédits « Investir au quotidien » débloqués par A Buzin. (et reconduits en 2021) ont été très bénéfiques à la démarche. Certains services ont été réaménagés ou relocalisés, des acquisitions d'outils, numériques notamment, ont été faites, le renouvellement ou l'acquisition de nouveaux matériels ont été actés et la sécurisation du site (équipe sécurité externe en renfort de la nôtre et vidéo surveillance) a objectivement amélioré la sûreté du site.

Coté RH, les principales inquiétudes résidaient sur la charge de travail et sur la précarité de certains emplois. Un travail sur la résorption de l'emploi précaire a été négocié avec les partenaires sociaux permettant la titularisation de nombreux agents et la pérennisation de 76 postes. Depuis nous poursuivons la démarche en sécurisant au mieux les parcours professionnels. Certains postes ont été créés. Un pool central a été créé, les reclassements de personnels sont travaillés conjointement entre DRH-DS-SST et QVT.

De même, le plan de formation est construit désormais de manière plus transverse. Nous cherchons à accompagner les encadrants, de terrain notamment, sur le repérage des RPS, sur les difficultés sociales de certains personnels... Nous restons vigilants aux signalements de maltraitance issus des syndicats comme des FSEI, non pour sanctionner mais pour accompagner et faire évoluer les pratiques. En 2019 nous avons mis en place une formation à l'attention des encadrants sur équilibre pro-perso. Cette formation n'a pu être reconduite en 2020 mais est proposée pour 2021. Les indicateurs d'absentéisme sont examinés conjointement avec la DRH, le SST et les chefs de pôles pour essayer de « déminer » de manière réactive les situations problématiques.

Notons que les médecins sont plus réticents à entrer dans la démarche et à en devenir acteurs. Nous les intégrons cependant et avons créé un espace spécifique pour leur expression. Leur renouvellement dans un établissement périphérique comme le nôtre permet de facilement cibler les nouveaux arrivants et de les questionner quant à leurs attentes ou expériences propres. Nous sommes aussi très vigilants sur l'accompagnement social ou psychologique des internes.

Les problématiques managériales restent cependant encore trop éloignées de leurs préoccupations. En 2019 cependant, une de nos PH destinée à prendre la chefferie de service était en recherche d'une formation susceptible de l'aider dans ses nouvelles fonctions. Or les formations auxquelles elle

s'inscrivait étaient constamment annulées, faute de participants. Comme à l'époque j'étais en charge des affaires médicales, nous avons échangé sur ses attentes et besoins. Nous avons plusieurs personnes qui dans les mois à venir devaient prendre des fonctions de chef de service ou de chef de pôle. Nous les avons donc questionné sur leurs souhaits d'accompagnement et avons construit conjointement un programme de formation intra qui fut très positif aux dires de ceux qui y ont participé. Outre les apprentissages propres à la formation, ce travail sur deux jours a permis aux participants de s'appuyer les uns sur les autres et d'échanger entre pairs sur leur apprentissage de manager d'équipe.

Début 2020 une autre formation des quatuors de pôle (chef de pôle, cadre supérieur de pôle, directeur référent et cadre d'appui à la performance) a permis de construire une politique commune d'animation des pôles et de suivi d'indicateurs.

En matière d'équilibre entre vie pro et vie perso, la Direction des soins a mis en place une plateforme permettant aux agents de ne plus être rappelés de manière intempestive sur leurs repos. Les rappels reposent désormais sur le volontariat, ce qui a contribué à apaiser certaines tensions.

En revanche la problématique des congés d'été demeure, difficilement soluble en l'état....

Des cours de sport sont désormais dispensés par nos kinés et APA deux fois par semaine, au profit des personnels. Les équipements sportifs de nos patients en rééducation sont désormais accessibles pour nos personnels hors des heures d'ouverture du service.

Pour améliorer la communication, nous avons créé des forums de rencontres entre le personnel, la direction et le PCME, mis en place des outils de communication mieux ciblés, des forums de bonnes pratiques....

Depuis cette année la QVT dispose d'un portail sur l'intranet, partagé avec le SST. Celui-ci se répartit en 3 sections :

- améliorer mon quotidien (capsules de sport-méditation-relaxation-cohérence cardiaque-amélioration du sommeil-proposition de menus équilibrés pour le soir par nos diéts -haïkus- liens vers des services de l'UTAS, de la petite enfance, de la CAF, du CCAS avec lesquels nous avons négocié des partenariats, circuits courts, aides d'urgence....)

- améliorer mes conditions de travail sur lequel sont suivis des indicateurs sur les bons de travaux, les achats en cours, un suivi des plans d'actions sur le DUERP, sur les violences hospitalières, les propositions de « Vis ma vie », les lectures inspirantes, ressources documentaires, articles, expérimentations...

- améliorer mon implication citoyenne ou nous mettons toutes les informations ou initiatives de l'établissement ou de ceux qui veulent nous les faire partager : déplacements verts ; partenariats avec pôle emploi, rénovation HQE, tri des déchets...

La QVT pilote désormais le DUERP ainsi que la commission des violences hospitalières en lien avec le SST et la sécurité. Elle pilote aussi une partie des processus de certification afférents à la gouvernance hospitalière. Elle s'implique dans le suivi des indicateurs QVT auprès des quatuors de pôle.

Elle réalise et exploite les enquêtes auprès des nouveaux arrivants mais aussi sur d'autres sujets transversaux favorables à la QVT. En lien avec le SST, elle s'implique dans la cellule de reclassement des personnels qu'elle prévoit d'accompagner (les personnels reclassés et leurs services d'accueil).

En lien avec la DRH elle travaille sur l'accueil des nouveaux arrivants, sur le plan de formation et sur les nouvelles modalités d'évaluation.

Elle prévoit de reprendre son travail entamé avant la crise sanitaire, sur la recherche de sponsor externes (Décathlon, MNH, bénévoles susceptibles d'intervenir auprès des équipes). Certaines plateformes numériques ont d'ailleurs mis leurs ressources gratuitement à disposition pour aider les équipes à gérer leur stress, mieux dormir, se relaxer, se concentrer....

Des formations sur la communication non violente, la gestion du stress et sur l'équilibre pro-perso ont été étendues et notre plan de formation prend désormais en compte cette dimension de bien-être au travail.

Une semaine QVT axée sur des conférences, ateliers, activités..... a été réalisée en 2019 (mais non reconduite en 2020 du fait des restrictions sanitaires)

Nous sommes en cours de recensement des compétences internes susceptibles d'être mises au service des équipes (sophrologues, réflexologues....)

Notre travail commence à porter ses fruits. C'est ainsi que le 2 mars 2020 j'ai pu faire une conférence au Sénat sur la QVT dans les hôpitaux et que j'interviens désormais auprès des étudiants de Master en Management à l'Université Paris Dauphine pour expliquer ce qu'est concrètement une démarche QVT.

NOS AXES DE TRAVAIL PRESENTS

Au cours des 15 derniers mois, en tant que pilote QVT, j'ai moi-même suivi un executive master à Paris Dauphine, intitulé Coaching et accompagnement de la transformation des organisations publiques. J'y ai appris à coacher individus et équipes.

Au cours de cette formation un travail en sous-groupe consistait à travailler sur un Lab d'expérimentation de transformation publique. Un des projets retenus sur ce lab fut celui que j'ai présenté sur la mise en place d'un espace partagé au sein de l'Hôpital de Dieppe. L'objectif de ce travail était de montrer en quoi cet espace s'avérerait transformatif et quelles seraient les conditions de réussite de cette transformation. Si le projet n'a pu voir le jour du fait de la crise sanitaire survenue en plein dans l'élaboration de ce projet, pour autant le travail conceptuel a abouti. Actuellement, un appel à projet nous ouvre de nouvelles perspectives pour ouvrir cet espace, en finançant une partie conséquente.

Deux axes majeurs paraissent aujourd'hui indispensables pour impulser une véritable dynamique de mobilisation des énergies à l'hôpital. Les deux axes semblent devoir être concomitants, même si leur visée peut paraître, à première vue, éloignée.

Un de ces axes serait d'offrir un espace aux personnels afin qu'ils puissent mettre le travail en discussion tout en ayant une réelle capacité de décision sur la manière d'améliorer la qualité du travail et la performance de l'équipe. L'espace serait un catalyseur de rencontres et de travail plus transverses entre équipes et métiers.

Cependant, pour ce faire, encore faudrait-il être en mesure de libérer du temps aux équipes leur permettant de mettre ce travail en discussion.

C'est là que se fait jour la nécessité de modifier, en parallèle, la gouvernance hospitalière permettant d'infléchir notre représentation du travail, nos circuits de décision et de faire émerger la subsidiarité pour rétablir la confiance entre dirigeants et opérationnels ; pour autant, celle-ci ne se décrètera pas, elle s'instaurera par petites touches. Ce travail sur la gouvernance est donc notre second axe de travail. Nous nous appuyerons sur notre RETEX post Covid pour évaluer les points positifs et négatifs nés de cette crise sanitaire et ainsi construire un nouveau mode de gouvernance étayé par cette expérience grandeur nature.

EN CONCLUSION

Il nous faut du temps et un espace. Il nous faut aussi de l'argent pour accompagner notre démarche d'infléchissement de notre gouvernance, qui ne saurait être portée en interne uniquement. Le CHD voudrait mettre en œuvre ce **projet modélisant** qui lui semble exemplaire et totalement conforme aux recommandations du HCSP, de la HAS, de l'ANACT et de l'ONQVT. ***Cette démarche pourrait être évaluée à chacune de ses phases pour en permettre la reproductibilité auprès d'autres établissements.***

A titre d'illustration notre espace pourrait permettre des échanges post-formation entre collègues, des micros formations internes, des échanges d'expérimentations ou innovations managériales, la mise en place de groupes de parole, le co-développement, ou plus simplement la rencontre de professionnels favorisant la fluidité communicationnelle.

Notre visée cependant est de modifier les modes de prise de décision et c'est en cela que l'espace doit être accompagné d'un travail sur nos organisations et sur notre engagement collectif.

Nous sommes en quête de moyens pour insuffler cette démarche de nouvelle gouvernance pour améliorer la QVT au service de la QGR et de la qualité des soins.

Persuadés que le partage est une dimension fondamentale de notre pratique et de notre enrichissement professionnel et personnel, nous souhaitons le mettre au cœur de l'ensemble de notre travail, tant en interne qu'en externe.