

La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins

## Le reportage photos

*Un outil pour analyser le travail*



La qualité de vie au travail constitue un élément central de la qualité des soins. À partir de ce postulat, la HAS et le réseau Anact-Aract ont entamé en 2013 une réflexion sur l'adaptation des "démarches Qualité de Vie au Travail" au contexte des établissements de santé, puis impulsé en 2016 un dispositif d'accompagnement de 180 structures dans le cadre de clusters régionaux afin de valider des méthodologies pour agir en faveur de la qualité de vie au travail. Issus de ces expérimentations, un [guide](#) et trois premiers outils ou méthodes sont désormais mis à la disposition des établissements qui souhaiteraient à leur tour passer à l'action.

Cette fiche présente des éléments pratiques et des retours d'expériences sur la méthode "Reportage photos", qui peut être mobilisée pour une démarche qualité de vie au travail dans votre établissement.

En partenariat avec



DIRECTION  
GÉNÉRALE  
DE L'OFFRE  
DE SOINS

## 1. De quoi s'agit-il ?

### À l'origine, une méthode danoise ...

Cette méthode est inspirée du "Safari photo" développée par le Danish Technological Institute afin de favoriser la prise de parole de populations d'entreprises ayant moins l'habitude de s'exprimer.

Elle a été réadaptée et diffusée en France par le Réseau Anact-Aract.

La discussion sur le travail, le dialogue entre professionnels et entre partenaires sociaux, sont au cœur des démarches en faveur de la qualité de vie au travail. L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de l'Égalité Professionnelle » souligne ainsi que « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail ».

Pour favoriser cette expression sur le travail, le réseau Anact-Aract a développé des méthodologies participatives d'analyse des situations de travail. L'une d'elles s'appuie sur l'usage de la méthode « Reportage photos », pour réaliser un état des lieux sur la qualité de

vie au travail, poser un diagnostic partagé sur une situation à améliorer ou encore accompagner une transformation.

Cette méthode est particulièrement adaptée pour agir au plus près des réalités du travail, grâce à l'utilisation de photos de situations réelles de travail permettant de dialoguer entre professionnels sur ce qui est favorable ou non à la qualité de vie au travail.

Par sa facilité de mise en œuvre et son usage possible en autonomie dans tout service, elle est directement utilisable par les professionnels des établissements.

## 2. À quoi ça sert ?

L'objectif du « Reportage photos » est d'aider les acteurs de l'établissement, au sein d'un service, d'une unité de travail, d'une équipe, d'un périmètre défini (activité, projet) à initier la discussion et à mettre en débat le travail en réalisant un état des lieux partagé. Dans un second temps, il permet d'identifier et de prioriser les situations à améliorer.

Il s'agit de :

- Rendre les participants acteurs du recueil d'informations à partir d'un moyen simple et rapide à utiliser.
- Recueillir de la matière première sous forme visuelle comme support d'expression sur le travail, sur ce qui favorise ou pénalise la qualité de vie au travail, pour ensuite engager un travail d'analyse en groupe de travail.

Les photos montrent directement des situations concrètes de travail, ou les évoquent à partir d'éléments matériels, de personnes, d'objets, de lieux... Croiser ainsi les regards et les représentations, permet ensuite la discussion entre professionnels pour identifier les facteurs déterminants de la qualité de vie au travail, et les situations à améliorer dans le cadre de la démarche.

### Dans un service de chirurgie ambulatoire ...

Dans ce centre hospitalier, la qualité de vie au travail est un axe fort du projet social. Un groupe pluridisciplinaire a travaillé sur ce sujet via l'outil « Reportage photos ». Celui-ci a permis à chacun de « verbaliser », de croiser les regards, les représentations et de partager une vision des situations à l'origine de la qualité de vie au travail.

La chirurgienne : « C'est un moyen ludique pour réfléchir aux problèmes quotidiens »

Le cadre de Santé : « Cela a favorisé la compréhension du travail de chacun avec ses difficultés »

Le brancardier : « C'est une expérience entre différents professionnels qui a permis un décloisonnement ».

### 3. Comment s'y prendre ?

#### Les acteurs impliqués

La mise en œuvre de la méthode « Reportage photos » passe par une implication coordonnée des niveaux opérationnels et décisionnaires :

- L'implication des professionnels via la mise en place d'un groupe de travail
- L'implication de la direction et des représentants du personnel, selon des modalités à adapter en fonction de l'existant. Il est possible pour cela de prendre appui sur un comité de pilotage ou une autre instance décisionnaire existant déjà dans l'établissement. Sinon, la création d'un espace ad hoc, de type comité de pilotage qualité de vie au travail, peut être envisagée à cette occasion.

Il est important que ces deux niveaux opérationnels et stratégiques soient articulés afin de valider les objectifs du « Reportage photos » et les périmètres à investiguer, de s'approprier les travaux réalisés, valider et donner une suite aux actions proposées.

Le groupe de travail est composé de représentants des différents métiers impactés par le périmètre de la démarche (médecins, soignants, cadres, ASH, fonctions transverses et paramédicales, ...). Ses missions :

- Prendre les photos et les décrire.
- Procéder aux analyses des situations de travail photographiées grâce à la discussion entre professionnels.
- Élaborer des propositions d'amélioration et d'expérimentation.
- Suivre et contribuer aux expérimentations et actions mises en place.

L'animation du groupe de travail s'appuie sur des capacités à susciter les échanges, écouter, gérer le temps, suivre les objectifs des séances, veiller au respect et à la participation de tous, avec neutralité et bienveillance.

#### **Quelle présence pour l'encadrement ?**

La présence d'un encadrant/hierarchique peut se discuter dans ce type de démarche. En effet, l'objectif est de favoriser des échanges libres au sein du groupe de travail, mais il est parfois difficile de le faire face à son responsable hierarchique. Dans ce cas, le groupe peut être animé par une personne neutre dans son positionnement et son activité professionnelle, et disposant de capacités d'animation efficaces. Les encadrants présents dans le groupe le seront comme tout autre professionnel membre du groupe de travail : pour parler de ce qui est favorable ou non à la qualité de vie au travail dans leur activité et celles de leur équipe ; pour évoquer leurs propres difficultés quotidiennes.

Bien sûr il existe également des établissements où la culture, la qualité du management et des relations professionnelles permettent d'intégrer, sans aucune difficulté, des encadrants dans le groupe de travail-

## Les différentes étapes

Le schéma ci-dessous présente l'enchaînement type des étapes du "Reportage photos"

### Pour réaliser un état des lieux de la qualité de vie au travail

#### Réunion 1 du Groupe de Travail (GT)

- Présentation de la démarche QVT et de la méthode "Reportage photos"
- Préparation par les participants du "reportage" : situations de travail choisies, date de prise, information des collègues, ...



Prise de photos "QVT favorable" et "QVT défavorable" par les membres du GT



Transmission, à l'animateur du GT, de chaque photo et de sa fiche de description



Préparation par l'animateur de la réunion 2 du GT : Regroupement des photos et affinage des posters.



#### Réunion 2 du Groupe de Travail

- Discussion à partir de l'affichage des photos et des fiches de description
- Synthèse par photo pour identifier la situation à améliorer et les facteurs déterminants de la QVT pour les situations de travail présentées
- Proposition par le GT de sujets/chantiers prioritaires issus de cet état des lieux



#### Réunion avec la Direction et les Représentants du Personnel

- Présentation par l'animateur et quelques membres du GT de l'état des lieux QVT, réalisé à partir du "Reportage photos", et des situations à améliorer identifiées
- Discussion, approbation et priorisation des "chantiers ou expérimentation QVT" à confier au GT

## Étape par étape, le mode d'emploi

Pour chacune des étapes, voici un mode opératoire plus détaillé pour réussir la mise en œuvre du "Reportage photos".

### Étape 1 : Première réunion du groupe de travail pour expliquer la méthode et initier le « Reportage Photos »

L'animateur réunit le groupe de travail pour présenter le projet dans son ensemble, le rôle du groupe de travail et l'objectif de la méthode, les attendus et les conditions d'utilisation des photos.

Il est ensuite proposé aux membres du Groupe de Travail d'aller sur le terrain pour prendre les photos. Une seule consigne leur est donnée : prendre 4 photos maximum par photographe de situations de travail correspondant aux critères suivants :

- deux photos illustrant ce qui contribue à la qualité de vie au travail ;
- deux photos illustrant ce qui détériore la qualité de vie au travail.

#### Le DRH d'un centre hospitalier :

"C'est une méthodologie structurée et ludique qui a bien fonctionné, avec une bonne adhésion du groupe de travail et un accès simple et intuitif. Les supports sont adaptés, leur prise en main est rapide ».

Dans certains cas, il pourra s'agir de photos « symbole » qui représenteront de façon indirecte la situation en question (par exemple, un planning pour des difficultés de temps de travail, des piles de dossiers sur un bureau pour représenter une charge de travail excessive).

#### Une variante possible en binômes

Une variante consiste à proposer aux membres du Groupe de Travail de s'organiser en binômes de métiers différents, pour aller prendre les photos. Cette configuration a pour intérêt de susciter de la discussion entre professionnels, de faciliter la prise de photos (il est plus stimulant d'avancer à deux plutôt que seul) et de limiter le nombre de photos sur lesquelles porteront les échanges. Elle permet également un nombre plus important de participants (autour de 12 participants).

Il est utile de laisser un temps aux participants, lors de cette première réunion, pour qu'ils préparent leur prise de photos : situations de travail retenues, planification de la date du reportage, informations à prévoir auprès des collègues concernés.

Il est également nécessaire de prévoir le matériel adapté (appareil à utiliser pour prendre les photographies) en accord avec la hiérarchie. La prise de photographies est réalisée exclusivement pour l'usage du « Reportage photos » dans le cadre de la démarche qualité de vie au travail, sans autre usage possible.

Le délai de réalisation du « Reportage photos » est donné : autour de quinze jours à trois semaines par exemple, pour lancer rapidement la dynamique de travail tout en ne mettant pas une contrainte de temps qui serait difficile à tenir.

### Étape 2 : Réalisation du « Reportage photos » par les membres du groupe de travail

Les photographes sont dans une posture de recueil d'informations et non de jugement. Si des personnes figurent sur les photos, il est nécessaire d'obtenir leur accord ou bien de "flouter" tout signe distinctif.

Une fois la photo prise, il leur est également demandé de décrire et expliquer le choix de ce cliché, ce qu'ils souhaitent montrer, les éléments d'explications et d'effets de la situation sur lesquels les participants du groupe de travail pourront échanger. Chaque photo est accompagnée d'une fiche descriptive à compléter par le photographe ou en séance dont un exemple figure ci-après :


(PHOTO)

Titre de la photo : Qualité de Vie au Travail « **FAVORABLE** » ou « **DÉFAVORABLE** »

<b>Décrivez la situation de travail que vous voulez montrer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activités et Tâches</li><li>• Personnes concernées (Métiers, Nombre, Expérimenté/Débutant)</li><li>• Lieu, Moment (Quand, Durée, Fréquence)</li></ul>
<b>Que voulez-vous montrer de favorable ou défavorable à la qualité de vie au travail, avec cette photo ?</b>	- Expliquer les éléments choisis via la photo
<b>Quels sont les effets de cette situation ?</b>	Décrire les effets sur : <ul style="list-style-type: none"><li>- le contenu et l'organisation du travail</li><li>- la santé au travail, la qualité des soins</li><li>- la performance économique</li><li>- les relations au travail</li><li>- l'engagement et le développement professionnel</li><li>- l'égalité professionnelle</li><li>- le sens du travail</li></ul>
<b>Quelles sont, pour vous, les causes principales de cette situation ?</b>	Apporter des premiers éléments d'informations qui, selon vous, peuvent expliquer cette situation.
<b>Situation à améliorer ?</b>	<i>Ne pas compléter cette ligne. Cela sera fait à partir de la discussion entre professionnels, lors de la deuxième réunion du groupe de travail.</i>
<b>Facteur déterminant pour la qualité de vie au travail ?</b>	<i>Ne pas compléter cette ligne. Cela sera fait à partir de la discussion entre professionnels, lors de la deuxième réunion du groupe de travail.</i>



Exemple d'une photo et fiche réalisées par un binôme d'un groupe de travail dans un service de médecine d'un centre hospitalier.

<p><b>QVT Défavorable</b></p>	<p><b>Titre de la photo :</b> <i>Situation bloquante</i>  <b>N° photo :</b> 12  <b>Photographes :</b> Cé (CDS) et FR (Médecin)</p>	
<p><b>Décrivez la situation de travail que vous voulez montrer</b></p>	<p>Nombre de personnes dépendantes avec ou sans troubles du comportement hospitalisées dans le service de médecine pour hébergement faute de lit ou de situation de PEC d'aval. Patients hospitalisés au-delà du temps nécessaire.</p>	
<p><b>Que voulez-vous montrer de favorable ou défavorable à la qualité de vie au travail, avec cette photo ?</b></p>	<p>Effet délétère pour le patient (hospitalisation engendrant confusion, perte d'autonomie, parfois contention physique et chimique). Locaux non adaptés à la prise en charge.</p>	
<p><b>Quels sont les effets de cette situation ?</b></p>	<p>Délétère pour le personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- surcroît de travail</li> <li>- surveillance +++</li> <li>- gestion de fugues</li> <li>- agressivité des patients : provoque agacements, énervements, stress, épuisement.</li> </ul>	
<p><b>Quelles sont, pour vous, les causes principales de cette situation ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieillesse de la population</li> <li>• Les familles qui n'anticipent pas la perte d'autonomie des aîeuls</li> <li>• Manque d'implication des familles</li> <li>• Manque de places en structures</li> <li>• Mauvaise volonté de certains professionnels de réseau dans la prise en charge du patient.</li> </ul>	
<p><b>Situation à améliorer ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la prise en charge des situations complexes ou non anticipées/</li> <li>• Améliorer le travail en réseau</li> </ul>	
<p><b>Facteur déterminant pour la qualité de vie au travail ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestion des flux patient</i></li> </ul>	

### Étape 3 : Préparation par l'animateur de la réunion 2 du groupe de travail

Les photographes transmettent à l'animateur du groupe de travail les quatre photos prises, accompagnées des fiches descriptives, si possible complétées, en vue de la préparation de la seconde réunion du groupe de travail.

Afin de faciliter la discussion collective, l'animateur de la réunion centralise et imprime toutes les photos en format A4 couleur ainsi que les fiches descriptives. Il prépare un affichage de ces matériaux en faisant un premier regroupement des photos relatives à des situations ou des facteurs déterminants de la qualité de vie au travail à peu près similaires.

## **Étape 4 : Deuxième réunion du groupe de travail pour analyser les situations de travail photographiées et identifier les situations à améliorer**

Les membres du groupe de travail prennent connaissance de l'affichage des photos et des fiches descriptives préparées par l'animateur. Puis, les photographes présentent leurs photos en s'appuyant sur la fiche descriptive qu'ils ont rédigée. Les autres participants sont invités à réagir, questionner, faire part de leur lecture de la situation de travail, apporter des informations complémentaires.

### **Un médecin d'un bloc opératoire :**

"Cette méthode nous a permis d'identifier en peu de temps des situations Qualité de Vie au Travail à améliorer »

Si les photos sont utilisées comme support pour un état des lieux partagé, la discussion porte essentiellement sur ce que la photo révèle de la qualité de vie au travail. Elle permet également d'identifier des situations à améliorer sur lesquelles portera la poursuite de la dynamique de travail. La discussion sur les causes principales de cette situation est à ce stade-là peu utile et se fait donc rapidement. Les échanges permettent de compléter la fiche descriptive de la photo et notamment les deux dernières cases de la fiche à savoir « Situation à améliorer ? » et « Facteur déterminant de la qualité de vie au travail ? ».

Si par contre, le « Reportage photos » est utilisé pour une phase de diagnostic plus approfondie ou pour l'évaluation d'une transformation, alors la discussion portera également sur les éléments explicatifs de la situation en termes de ressources et de contraintes dans le travail.

Une fois l'ensemble des photos présentées, l'animateur synthétise les « facteurs déterminants de la qualité de vie au travail » identifiés dans la discussion ainsi que la liste des « situations à améliorer » repérées. Celles-ci peuvent être ensuite réparties en trois catégories :

- les situations qui peuvent être améliorées à court terme sans nécessiter la mobilisation d'un groupe de travail ;
- les situations intéressantes à confier au groupe de travail sous forme de « chantiers qualité de vie au travail » à expérimenter ;
- les situations qui dépassent la temporalité ou les moyens du groupe de travail et pourront être prises en compte soit ultérieurement soit par d'autres parties prenantes.

## **Étape 5 : Réunion avec les décisionnaires pour s'approprier l'état des lieux et prioriser les chantiers**

Les éléments sont présentés aux acteurs décisionnaires pour qu'ils s'approprient l'état des lieux réalisé et orientent la suite des travaux confiés au groupe de travail : poursuite des investigations sur des problématiques particulières, propositions d'actions pour améliorer des situations identifiées, priorisation de chantiers et expérimentations confiés au groupe de travail pour la suite de la démarche.

L'ensemble des photos et fiches pourra également être affiché lors de cette réunion. L'expérience montre que cet affichage et le temps d'échange sur les photos suscitent souvent un vif intérêt : ils permettent, à partir des situations photographiées, de mettre en évidence des éléments méconnus des décisionnaires. Cette réunion est aussi l'occasion de valoriser l'engagement constructif du groupe de travail dans la dynamique qualité de vie au travail.

### **4. Les facteurs de réussite**

- ❑ Valoriser ce qui fonctionne. Les photos « QVT FAVORABLE » ont un fort intérêt pour l'établissement car elles permettent d'échanger également sur « ce qui va bien », de le reconnaître et de développer ces ressources et facteurs favorables au sein du service ou d'autres unités.
- ❑ Ne pas viser l'exhaustivité : limiter le nombre de photos par photographe (2 photos « QVT FAVORABLE » et 2 photos « QVT DÉFAVORABLE ») incite les membres du groupe de travail à réfléchir sur les situations de travail relatives à la qualité de vie au travail qui comptent à leurs yeux, en les priorisant. Il n'est pas utile de chercher à être exhaustif.



- ❑ Porter une attention particulière à l'animation du groupe de travail. Le bon déroulement de cette étape dépend en grande partie de son animation : garantir le cadre (bienveillance, respect, écoute, absence de jugement, etc.), animer les échanges, veiller à la disponibilité et à la participation active de tous, formaliser les synthèses en accord avec les membres du groupe de travail, leur faire un retour d'information sur les suites données à leurs travaux, et enfin valoriser la dynamique de travail auprès des décisionnaires et de l'encadrement.

## 5. Les points de vigilance

- ❑ Ne pas aller directement aux solutions : il est important de ne pas se laisser tenter à proposer des solutions directement à partir des photos qui s'appuieraient sur l'expertise ou la position plus affirmée de certains participants. C'est grâce à la confrontation des points de vue sur la situation photographiée que des pistes d'actions innovantes et pertinentes, issues des éléments d'analyse partagés, pourront émerger.
- ❑ Adapter la temporalité de la démarche et la disponibilité des ressources : les retours d'expériences montrent que, au vu de leur disponibilité réelle, le rythme a pu être difficile à tenir dans des délais courts pour certains professionnels. Il est donc important de bien définir la temporalité de la réalisation du « Reportage photos » de façon à tenir compte de ces contraintes de fonctionnement, tout en ne laissant pas trop de temps entre chaque réunion de travail pour ne pas perdre la dynamique.

### Un membre du CHSCT d'un centre hospitalier :

« Il y avait une forte motivation des binômes photographes, une bonne volonté et un investissement important. Les moyens de remplacement ou arrangements ont été facilitants pour participer au groupe de travail. Les délais de réalisation étaient cependant courts ».

## 6. Retours de terrains

Voici un exemple d'utilisation du « Reportage photos » qui a permis de réaliser un état des lieux qualité de vie au travail, et d'identifier les situations à améliorer en priorité.


- ❑ Type d'établissement : centre hospitalier, unité de médecine à orientation d'onco-hématologie. Prise en charge de patients en hospitalisation complète, hôpital de jour, consultations.
- ❑ Contexte : l'établissement souhaite expérimenter une démarche qualité de vie au travail dans ce service impacté par des formes de prises en charge variées et le développement du virage ambulatoire.
- ❑ 12 Membres dans le comité de pilotage qualité de vie au travail de l'établissement : DRH et président du CHSCT, membres du CHSCT (secrétaire, 2 représentants d'organisations syndicales différentes), direction des soins (3 personnes), 5 professionnels du service (2 médecins, cadre de santé, infirmière, aide-soignante).
- ❑ 14 participants dans le groupe de travail : 3 médecins, 1 cadre de santé, 2 infirmières, 3 aide-soignant(e)s, 1 assistante sociale, 1 aide hôtelière, 1 diététicienne, 1 kinésithérapeute, 1 secrétaire. animation du groupe de travail par un trinôme DRH / médecin chef de service / membre du CHSCT.

Ci-dessous un extrait de l'état des lieux réalisé par le groupe de travail, illustrant deux facteurs déterminants de la qualité de vie au travail identifiés dans ce service : les temps d'échanges entre professionnels et l'organisation du travail.

<b>Fiche description photo des lieux QVT</b>	
<b>QVT Favorable</b>	<b>Titre de la photo :</b> Pluridisciplinaire <b>N° de photo :</b> 3 <b>QVT + ou QVT - :</b> QVT + <b>Photographe :</b> ...
<b>Décrivez la situation de travail que vous voulez montrer</b>	Temps de transmission médecin / soignant auquel assiste l'assistante sociale et le kiné. Début du matinée 8h45 à 9h45, 2 fois par semaine.
<b>Que voulez-vous montrer de favorable ou défavorable à la qualité de vie au travail, avec cette photo ?</b>	Échange entre les différents intervenants du soin, chacun à la parole et peut donner son avis sur les situations exposées dans son champs de compétences et donc apporter son échange aux autres sur une situation donnée.
<b>Quels sont les effets de cette situation ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une meilleure coordination des soins des différents intervenants</li> <li>- Echange d'infos pluridisciplinaires</li> <li>- Anticipation sur le devenir du patient</li> </ul>
<b>Quelles sont, pour vous, les causes principales de cette situation ?</b>	Auparavant, en l'absence du kiné et de l'assistante sociale, il nous manquait des renseignements concernant les patients, leur avenir et leur évolution.
<b>Situation à améliorer ?</b>	Préserver la participation aux temps de transmission/staff dans un contexte d'évolution de l'activité.
<b>Facteur déterminant pour la qualité de vie au travail ?</b>	Les temps de transmission / staff médecins soignants paramédicaux.

**Facteur de qualité de vie au travail identifié :**  
*Les temps d'échange entre professionnels*

**Les situations à améliorer relatives à ce facteur**  
*(identifiées à partir de plusieurs photos)*



- Les transmissions entre les équipes : *Jour & Nuit (durée – contenu ciblé)*
- Les même transmissions entre les équipes : *Nuit & Jour (durée – contenu)*
- Développer les outils de synthèse

<b>Fiche description photo état des lieux QVT</b>	
<b>QVT Favorable</b>	<b>Titre de la photo :</b> <b>N° de la photo :</b> <b>QVT + ou QVT - :</b> <b>Photographes :</b>
<b>Décrivez la situation de travail que vous voulez montrer</b>	Un patient entrant arrive dans le service à 18h30. Il doit être interrogé et examiné par le médecin au même moment que son plateau repas arrive et que l'IDE doit l'accueillir et distribuer les traitements des autres patients.
<b>Que voulez-vous montrer de favorable ou défavorable à la qualité de vie au travail, avec cette photo ?</b>	Il est difficile pour chacun des intervenants d'accéder au patient et de faire son travail de façon optimale sans être interrompu.
<b>Quels sont les effets de cette situation ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moins bonne prise en charge du patient</li> <li>- Continuité de la prise en charge moins logique et moins bonne à ces horaires-là</li> <li>- Interruption des tâches...</li> <li>- Stress du patient</li> <li>- Repas non commandés</li> </ul>
<b>Quelles sont, pour vous, les causes principales de cette situation ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horaire du transfert inadapté aux horaires du service</li> <li>- Difficultés à coordonner les soins des différents professionnels</li> </ul>
<b>Situation à améliorer ?</b>	Améliorer la synchronisation des temps d'intervention auprès du patient à certains moments (entrée dans service, repas...)
<b>Facteur déterminant pour la qualité de vie au travail ?</b>	L'organisation du travail – Les interruptions

**Facteur de qualité de vie au travail identifié :**  
***L'organisation du travail***



**Les situations à améliorer relatives à ce facteur**  
*(identifiées à partir de plusieurs photos)*

- La coordination des kiné – AS : *programmation des soins*
- Plus généralement, la coordination des soignants intervenants autour du patient
- Les interruptions de tâches
- L'encombrement des circulations

À l'issue de la seconde réunion du groupe de travail, les « situations à améliorer » identifiées dans l'état des lieux sont réparties en trois catégories :

**Un état des lieux utile pour identifier des chantiers QVT à confier au Groupe de Travail**

Classement des « situations à améliorer » (issues des photos de l'état des lieux) en 3 catégories :

Les situations qui peuvent être améliorées à court terme sans nécessiter la mobilisation du Groupe de Travail QVT	Les situations intéressantes à confier au Groupe de Travail, dans la temporalité du projet → Chantiers Pilotes et Expérimentations possibles	Les situations qui dépassent la temporalité ou les moyens d'action du Groupe de Travail QVT
<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Préserver la participation aux temps de transmissions dans un contexte d'évolution de l'activité (4 photos)</li> <li>☐ Préserver le travail en pluridisciplinarité – les coopérations entre professionnels (4 photos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Améliorer les temps de transmission le soir et le matin (2 photos)</li> <li>☐ Organiser et accompagner l'usage des outils informatiques (4 photos)</li> <li>☐ Expliquer l'organisation au patient et développer la synchronisation et la planification des interventions (6 photos)</li> <li>☐ Améliorer le positionnement du matériel dans les zones de circulation (2 photos)</li> <li>☐ Réduire les interruptions dans les activités (1 photo)</li> <li>☐ Disposer de plus de temps de secrétariat à certains moments (1 photo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Développer des outils informatiques adaptés aux besoins du travail (1 photo)</li> <li>☐ Agrandir et aménager les espaces de travail (4 photos)</li> </ul>

L'état des lieux qualité de vie au travail réalisé grâce au « Reportage photos » et aux échanges entre professionnels lors de la seconde réunion de travail, a été présenté et discuté en réunion du comité de Pilotage qualité de vie au travail. Les membres de cette instance ont priorisé, et confié au groupe de travail, deux « chantiers pilotes », issus de l'état des lieux et pouvant être engagés immédiatement :

- Réduire les interruptions dans les activités
- Améliorer les temps de transmissions le soir et le matin.

## 7. Pour aller plus loin ...

En complément du mode d'emploi de l'outil, voici pour aller plus loin sur le sujet, quelques ressources complémentaires utiles à votre projet Qualité de vie au travail.



### Le dossier Qualité de vie au travail du site de la HAS

La Haute Autorité de Santé propose dans la section *Outils, guides et méthodes* de son site un ensemble de pages dédié à la qualité de vie au travail. Les raisons ayant conduit à intégrer la QVT comme une des dimensions à prendre en compte dans le cadre de la certification des établissements y sont notamment présentées. [\[En savoir plus ...\]](#)



### La démarche Qualité de vie au travail du réseau Anact-Aract

Cette démarche en quatre étapes est centrée sur l'analyse des situations de travail réelles et la réflexion partagée sur l'organisation du travail dans des espaces de discussion. Elle permet de renforcer non seulement l'efficacité des transformations mais aussi la qualité de l'engagement des salariés et le respect des obligations sociales de l'entreprise. [\[En savoir plus ...\]](#)



### La méthode « Reportage-photos » de l'Aract Bretagne

Par une utilisation régulière de la méthode « Reportage-photos » dans l'accompagnement de projets, et plus particulièrement dans le cadre du cluster Établissements de santé organisé en partenariat avec l'ARS, l'Aract Bretagne a largement inspiré la méthodologie présentée dans cette fiche. (lien sur le site de l'Aract Bretagne [www.bretagne.aract.fr](http://www.bretagne.aract.fr))



### Le safari-photo : un outil de l'Aract Normandie pour parler du travail et faire parler le travail

L'Aract Normandie propose depuis plusieurs années une méthodologie d'analyse des situations de travail afin d'aider à construire un diagnostic partagé des déterminants de la pénibilité et des situations de débordement pouvant générer du stress au travail. [\[En savoir plus ...\]](#)



### L'outil DiagPhoto du Crédit Agricole

Une bonne photo vaut mieux qu'un long discours, dit-on souvent... C'est sur ce principe que le Crédit Agricole a déployé un outil de conduite du changement basé sur la photo au sein de ses Caisses régionales. Son ambition : amener les collaborateurs à échanger librement sur leur quotidien au travail, afin d'intégrer la réalité du terrain au cœur des projets de transformation. [\[En savoir plus ...\]](#)

## Remerciements

Ont contribué à la production de cette fiche méthode : l'Aract Bretagne, l'Aract Normandie, l'Aract Centre — Val de Loire, ainsi que les départements EDOM et EST de l'Anact.