HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

Anact Aract
LE RÉSEAU

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

La boussole Qualité de vie au travail

Un outil pour fixer le cap

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.

La boussole Qualité de vie au travail est donc avant tout proposée dans le cadre des démarches sur la "Qualité de vie au travail" de la HAS. Elle peut être mobilisée à plusieurs étapes, comme par exemple pour réaliser un état des lieux en vue de définir des plans d'action ou des expérimentations.

En partenariat avec

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'OFFRE DE SOINS

1. De quoi s'agit-il ?

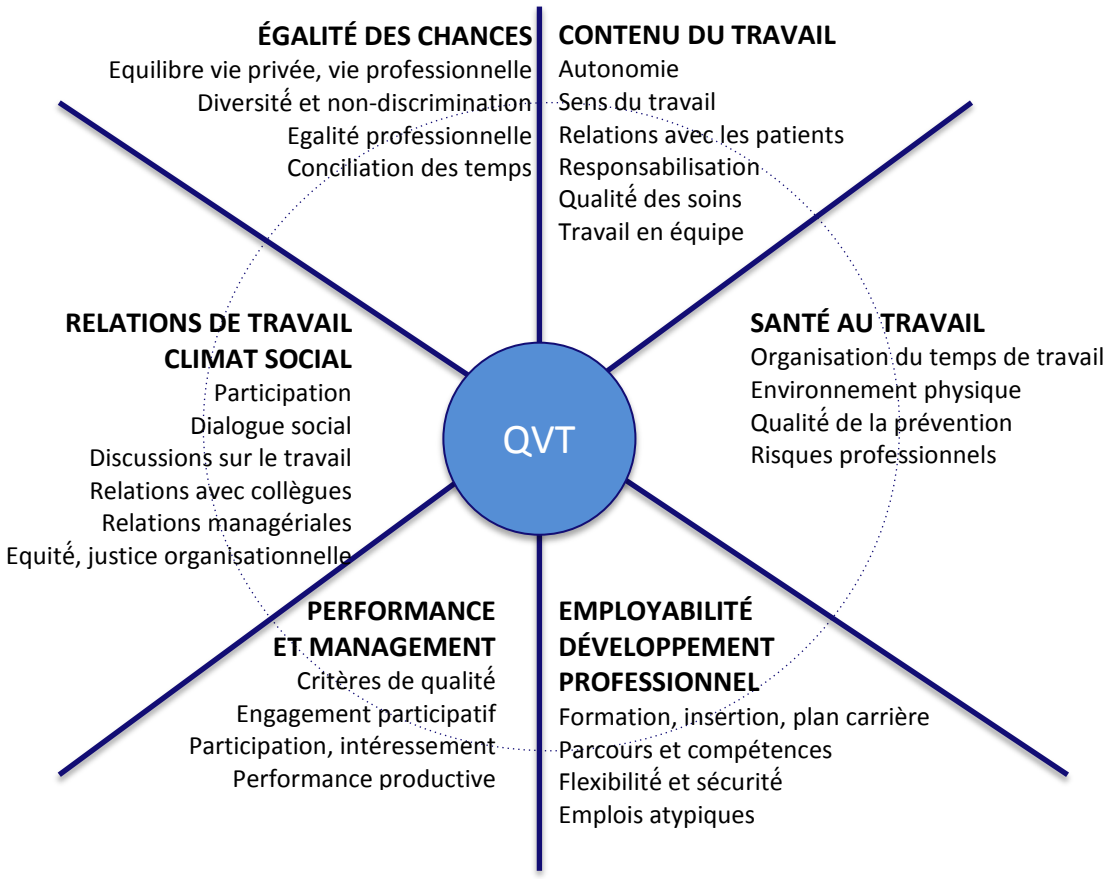
Telle que définie par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) signé en juin 2013 par les partenaires sociaux, la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises.

Les négociateurs de cet accord ont tenté de préciser les déterminants de la qualité de vie au travail, sous la forme d'une liste de 10 points Mais comment appréhender un champ aussi large ? Face à la profusion des entrées possibles, comment délimiter le champ de l'action ? Comment choisir parmi ces thèmes les sujets spécifiques à son établissement, à son service ?

Le directeur d'un établissement public :

« Le COPIL QVT a décidé de faire participer l'ensemble des salariés, et non un échantillon représentatif des salariés, afin de confronter les regards, de partager les valeurs, de mettre en lumière les difficultés et les points forts de l'établissement »

À partir de l'expérience accumulée en accompagnant des établissements de santé, et en repartant des 10 points identifiés par l'ANI, le réseau Anact-Aract a développé un outil spécifique, la "Boussole qualité de vie au travail". Organisé autour de 6 grands axes, celui-ci a pour objectif d'aider les acteurs à faire l'inventaire des enjeux ou problèmes de qualité de vie au travail propres à leur établissement en se positionnant sur chacun de ces axes.



Cette "Boussole" aide à fixer le cap en adaptant la démarche à chaque situation, en visant la recherche de solutions pragmatiques et pertinentes, en évitant le « tout est dans tout » et sans fixer a priori des normes de bon fonctionnement.

2. À quoi ça sert ?

La Boussole est utilisée au démarrage de démarches. Elle permet aux acteurs de réaliser un premier état des lieux et de repérer les points forts et les points faibles de l'établissement. Ces représentations partagées permettent par la suite d'orienter l'action.

Se doter d'un référentiel commun

À visée pédagogique, l'outil permet d'abord à la direction et aux salariés d'échanger sur leurs représentations de la qualité de vie au travail, de croiser les regards sur l'organisation, et de commencer à mettre en débat le travail. Un référentiel commun se met alors en place dont les acteurs du dispositif vont se servir tout au long de la démarche.

Marlène, aide-soignante en établissement psychiatrique :

« C'est la première fois qu'on échange comme ça sur notre travail et aujourd'hui on a appris à se connaître. On avait l'impression de savoir ce que faisaient les autres mais finalement non. Pourquoi on ne construit pas nos projets comme ça ? ».

Orienter l'action

Un point de méthode semble avoir été acquis au cours des dernières années à la faveur de l'expérimentation. Il consiste à faire précéder tout plan d'actions d'une analyse de l'existant, et surtout de faire en sorte que celle-ci soit partagée par les acteurs. Lorsque tel est le cas, des leviers d'action s'imposent généralement à tous, qu'ils soient traduits dans un accord collectif ou dans un plan d'action unilatéral.
L'état des lieux partagé définit le périmètre « qualité de vie au travail » propre à l'établissement ou au service.
Par un travail commun d'identification des sujets prioritaires puis de positionnement sur chacune des six grandes dimensions, la boussole va ensuite orienter l'action.

Au final, la méthodologie développée aide à rentrer sur un sujet aux multiples dimensions, à dépassionner les débats en cherchant à objectiver les différentes composantes ; à faire évoluer les représentations des différents acteurs ; à nourrir le dialogue social et à renforcer la qualité des échanges. Elle permet d'engager des expérimentations sur des champs variés comme l'ergonomie, l'organisation du travail, le management, la politique de reconnaissance, ou les recrutements.

3. Comment s'y prendre ?

Les acteurs impliqués

La Boussole peut être utilisée dans le cadre d'un CHSCT, d'un comité de pilotage, d'un groupe de travail ad hoc, ou encore pour préparer un accord de méthode sur la qualité de vie au travail.

Elle peut être mobilisée au niveau stratégique pour partager des représentations, prioriser des sujets à traiter, ou au niveau plus opérationnel d'un groupe de travail pour identifier les déterminants d'une situation de travail.

Ce travail peut être réalisé avec plusieurs groupes d'acteurs de l'établissement : les professionnels, l'encadrement, la direction, les représentants du personnel. Il permet de comprendre les ressentis des différentes parties pour ensuite confronter les représentations et en faire l'analyse.

La démarche peut être animée conjointement par le président du CHSCT, le secrétaire, le président de la CME, un DRH, un DSSI, un directeur qualité.

Le Directeur d'un établissement psychiatrique :

« Plusieurs groupes pluridisciplinaires se sont réunis à deux reprises pour utiliser la Boussole. Ce diagnostic a permis de faire un bilan de 5 ans d'existence des services, de mettre en lumière la forte implication des salariés et la nécessaire évolution du mode de management de l'établissement. »

Déroulement et animation

Une séance de 2 à 3 heures (variable selon les thématiques traitées) est souhaitable. Pour un groupe de 10-12 personnes, il est nécessaire de réaliser 2 séquences pour pouvoir aborder les 6 thématiques. L'expérience montre que celles relatives à l'organisation et les relations de travail sont les plus longues à traiter.

L'animateur aura imprimé avant la réunion pour chaque participant, sinon le questionnement des 6 axes, au moins une toile d'araignée pour les niveaux de satisfaction attribués.

Les animateurs présentent « la boussole » en expliquant que ce travail de « défrichage » permet de repérer et de s'entendre sur les dimensions à travailler ultérieurement (cf. les fiches jointes pour les 6 axes). Ils proposent à chaque groupe de réfléchir aux questions suivantes : pour chacun des axes, dans quelle mesure, contribue-t-il actuellement à votre qualité de vie au travail ? Comment le coteriez-vous sur une échelle allant du « plus satisfaisant » au « moins satisfaisant » en matière de qualité de vie au travail ?

Pour lancer cette réflexion collective, les animateurs peuvent s'appuyer sur le questionnement - non exhaustif - figurant en annexe axe par axe. L'objectif n'est pas de répondre en tant que tel aux questions, mais que ce questionnement permette à l'animateur de veiller à la bonne compréhension du sujet, et de nourrir la discussion au sein du groupe.

Chaque participant prend un temps individuel pour réfléchir à la question, puis il y a une mise en commun. Une "note" de satisfaction doit être décernée par le groupe pour chacun des axes.

Ensuite, le système de cotation global permet en sortie l'édition d'un diagramme de type "radar" qui sera le reflet du diagnostic effectué par le groupe et qui permettra une priorisation de l'action. Ces travaux représentent par ailleurs une source de données précieuses qui pourra, par exemple, alimenter des espaces de discussion par la suite, sur un sujet ou un projet particulier.

4. Les facteurs de réussite

- ✉ Les animateurs sont garants de l'expression du groupe et de la qualité des échanges : à ce titre, ils veillent à ce que l'on s'écoute, que l'on ne se coupe pas la parole, que l'on soit attentif jusqu'au bout de ce qui se dit.
- ✉ Ils veillent également à l'implication de tous les participants. Chacun des participants a le même poids dans la discussion, quel que soit son niveau hiérarchique.

Directrice adjointe d'un foyer d'accueil médicalisé

"La démarche a permis de faire prendre conscience, dans un espace dédié et collectif, des contraintes et des besoins "de l'autre" dans les relations de travail interpersonnelles.

5. Des points de vigilance

- ✉ C'est un outil à utiliser collectivement : le renseigner individuellement ne présente aucun intérêt. Ce qui donne du sens à cette réflexion, c'est la confrontation des points de vue et la stabilisation d'un premier état des lieux partagé.
- ✉ Ne pas avoir en sortie trop de sujets à travailler : la boussole sert, par cette réflexion sur l'analyse de l'existant, à construire une représentation commune de la qualité de vie au travail et à définir des priorités.
- ✉ Ne pas retenir uniquement des sujets « imparfaits » ou « négatifs » : il faut aussi veiller à repérer les sujets sur lesquels il y a de l'appétence, des ressources, des actions concrètes envisageables.
- ✉ Ne pas avoir des groupes de plus de 12 personnes pour une animation confortable.

CONTENU DU TRAVAIL

Dans quelle mesure le "contenu du travail" contribue-t-il actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à 4 niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension "contenu du travail" dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

> Dans quelle mesure les activités sont-elles plutôt répétitives ou variées ?

> En quoi l'organisation permet-elle aux professionnels de prendre des initiatives et des décisions ?

> Les objectifs quantitatifs et qualitatifs de chaque service sont-ils clairs et partagés ?

> Quelle est la part d'autonomie dont disposent les professionnels dans la réalisation de l'activité ?

> Dans quelle mesure les professionnels sont-ils impliqués dans des projets valorisants pour eux ?

> Comment pourrait-on caractériser les relations usagers/professionnels ?

> En quoi l'organisation du travail permet-elle les coopérations entre professionnels ? Les encourage-t-elle ?

> ...

Sur la base de cette réflexion, vous diriez plutôt que le contenu du travail dans votre entreprise est :			
Très satisfaisant	**Satisfaisant**	**Peu satisfaisant**	**Pas satisfaisant**

SANTE AU TRAVAIL

Dans quelle mesure la "santé au travail" contribue-t-elle actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à 4 niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension "santé au travail" dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

> Le travail paraît-il réparti équitablement entre les différents services et entre les collaborateurs (sur charge/sous-charge) ?

> Est-ce que votre charge de travail fait l'objet d'échanges réguliers avec votre établissement / votre responsable ? Comment définissez-vous la charge de travail ?

> Existe-t-il des moyens de régulation de la charge de travail ?

> Qu'en est-il de l'environnement ? Les locaux sont-ils accueillants ?

> En quoi le matériel est-il adapté aux tâches à effectuer ? Aux problématiques de santé des professionnels ?

> Où en est l'établissement quant aux démarches de prévention des risques professionnels ? Existe-t-il des plans d'actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail et de la prévention des risques (achat de matériel…) ?

> En quoi la santé au travail fait-elle partie de ses préoccupations centrales ?

> Que dire de l'implication du service de médecine du travail ? Des préventeurs ?

> En quoi l'organisation du travail permet-elle la polyvalence ?

> Comment les problématiques de pénibilité et d'usure professionnelle sont-elles prises en compte par la DRH, dans le déroulement des carrières ? Dans la gestion des compétences ?

> ...

Sur la base de cette réflexion, vous diriez plutôt que la dimension « Santé au Travail » est :			
Très satisfaisante	**Satisfaisante**	**Peu satisfaisante**	**Pas satisfaisante**

PERFORMANCE & MANAGEMENT

Dans quelle mesure la dimension « performance et management » contribue-t-elle actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à 4 niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension "performance et management" dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

> L'établissement paraît-il globalement « performant » sur le plan économique ? Avez-vous connaissance de la santé financière de votre établissement ?

> Comment sont informés les professionnels sur les évolutions de l'établissement?

> L'établissement semble-t-il attractif par rapport aux établissements de son secteur ?

> En quoi est-il reconnu pour la qualité de ses prestations ?

> La politique de rémunération est-elle rationalisée et transparente ?

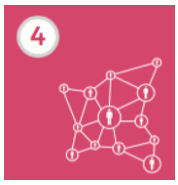
> Quels sont les critères d'évolution dans la grille de classification ?

> Comment les salariés sont-ils associés aux résultats, à la performance de l'entreprise : intéressement, participation ?

> Avez-vous connaissance d'avantages sociaux ou d'accès à des services : chèques emplois services, chèques restaurant, chèques vacances, mutuelles, complémentaire retraites, restaurants collectifs…

> …

Sur la base de cette réflexion, vous diriez plutôt que la dimension « performance et management » est :			
Très satisfaisante	**Satisfaisante**	**Peu satisfaisante**	**Pas satisfaisante**



EMPLOYABILITE & DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Dans quelle mesure la dimension « employabilité et développement professionnel » contribue-t-elle actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à 4 niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension "employabilité et développement professionnel" dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

> Existe-t-il des mobilités internes (quand la taille de l'établissement le permet) ?

> Le passage d'un type de contrat à un autre est-il possible (CDD ou stage à CDI par exemple) ?

> Quelles sont les modalités mises en place par l'établissement visant à aider les professionnels dans la gestion de leur carrière ?

> L'établissement encourage-t-il la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou la mise en place de Congés Individuels de Formation (CIF) ?

> En quoi l'investissement de votre établissement en termes de formation vous semble-t-il adapté ?

> Comment les professionnels sont-ils sollicités pour l'élaboration du plan de formation de l'établissement ?

> Peuvent-ils facilement proposer des dispositifs de formation à leur initiative ?

> Quelles sont les autres formes de professionnalisation que l'établissement propose au-delà de la formation (transfert de compétences, tutorat, binôme, parrainage...) ?

> …

Sur la base de cette réflexion, vous diriez plutôt que l'employabilité et le développement professionnel sont :			
Très satisfaisants	**Satisfaisants**	**Peu satisfaisants**	**Pas satisfaisants**

RELATIONS DE TRAVAIL & CLIMAT SOCIAL

Dans quelle mesure la dimension « relations de travail et climat social" contribue-t-elle actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à 4 niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension « relations de travail et climat social » dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

> Comment l'établissement favorise-t-il la coopération et l'entraide entre collègues (objectifs collectifs, absence de mise en concurrence des professionnels entre eux…) ?

> Comment caractériseriez-vous l'ambiance entre les collaborateurs : conviviale ? dommageable ?...

> L'établissement favorise-t-il les moments communs informels (pause, repas...) ?

> Comment le point de vue des professionnels est-il pris en compte dans les décisions de l'encadrement (recrutement, organisation du travail,..) ?

> Les entretiens d'évaluation sont-ils mis en place dans l'établissement ? Comment sont–ils conduits ? Qu'apportent-ils ?

> L'établissement dispose-t-il de représentants du personnel ?

> L'établissement met-il en place les différentes instances de concertation prévues en fonction de sa taille (réunions DP, CE, CHSCT, Comité Technique) ?

> Quels sont les espaces de discussion, d'échanges entre professionnels sur le contenu du travail, prévus par l'établissement ?

> En quoi votre organisation permet-elle facilement à un collaborateur de saisir un responsable hiérarchique ou une tierce personne ?

> ...

Sur la base de cette réflexion, vous diriez plutôt que les relations du travail et le climat social sont :			
Très satisfaisants	**Satisfaisants**	**Peu satisfaisants**	**Pas satisfaisant**

ÉGALITE DES CHANCES

Dans quelle mesure la dimension « égalité des chances » contribue-t-elle actuellement à votre qualité de vie au travail ? Sur une échelle de satisfaction à 4 niveaux, comment coteriez-vous cette dimension ?

Pour poser un premier diagnostic sur la dimension "égalité des chances" dans votre établissement, vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

> La diversité et la non-discrimination font-elles partie des valeurs affichées par votre entreprise ?

> Y a-t-il égalité salariale entre les femmes et les hommes ?

> Y a-t-il une sur ou sous-représentation de femmes ou d'hommes à certains postes ?

> Comment l'égalité d'accès F/H aux promotions est-elle assurée ?

> L'établissement dispose-t-il d'une crèche ?

> Votre établissement évite-t-il les réunions tardives ?

> Votre établissement propose-t-il une souplesse horaire / la possibilité de travailler à temps partiel / le télétravail pour favoriser l'équilibre vie privée / vie professionnelle ?

> ...

Sur la base de cette réflexion, vous diriez plutôt que la dimension « Egalité des chances» est :			
Très satisfaisante	**Satisfaisante**	**Peu satisfaisante**	**Pas satisfaisante**

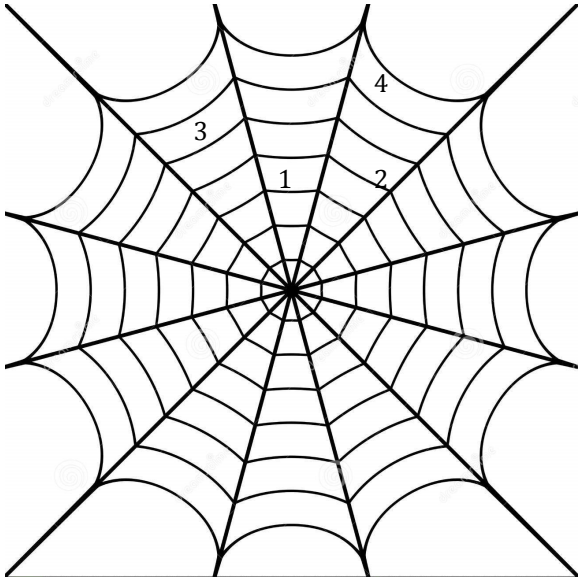
CONSIGNES

Reportez sur la toile d'araignée, le niveau de satisfaction attribué à chacun des 6 items :

4	3	2	1
TRES SATISFAISANT	SATISFAISANT	PEU SATISFAISANT	PAS SATISFAISANT

CONTENU DU TRAVAIL

SANTE AU TRAVAIL



EGALITE DES CHANCES

PERFORMANCE ET MANAGEMENT

RELATIONS DE TRAVAIL/CLIMAT SOCIAL

EMPLOYABILITE ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

6. Pour aller plus loin ...

En complément du mode d'emploi de l'outil, voici pour aller plus loin sur le sujet, quelques ressources complémentaires ou présentations de solutions comparables.

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

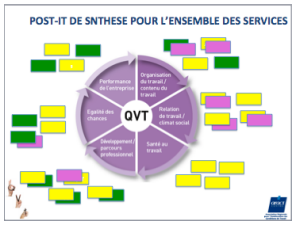
La Haute Autorité de Santé propose dans la section *Outils, guides et méthodes* de son site un ensemble de pages dédiées à la qualité de vie au travail. Les raisons ayant conduit à intégrer la QVT comme une des dimensions à prendre en compte dans le cadre de la certification des établissements y sont 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 ...]

L'outil "Autodiagnostic - La QVT dans mon entreprise" de l'Aract IDF

Le présent outil est dérivé de la solution développée initialement par l'Aract Ile de France, avec pour objectif de repérer les dimensions sur lesquelles l'entreprise porte en particulier son attention dans le cadre de la démarche QVT. [En savoir plus...]

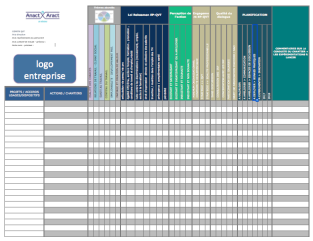


L'outil Boussole QVT de l'Aract Centre — Val de Loire

La solution proposée par l'Aract Centre — Val de Loire est une variante du présent outil. L'utilisation de post-it facilite le travail de l'animateur en permettant de regrouper rapidement les idées par sujet abordé et d'avoir une approche visuelle du niveau de satisfaction. [En savoir plus ...]

L'outil QVT+ de l'Aract ACT Méditerranée

La solution développée par l'Aract de la région PACA propose une variante du présent outil, avec saisie par un panel de salariés d'un questionnaire en ligne de 36 questions organisées autour des 6 axes thématiques. Un traitement automatisé permet ensuite l'édition du "radar". [En savoir plus...]



L'outil de pilotage dynamique de la qualité de vie au travail

Initialement développé par l'Aract des Pays de la Loire, cet outil a été conçu pour aider les entreprises à initier et piloter leur démarche Qualité de vie au travail. Il peut également contribuer à sa pérennisation par le biais d'une évaluation régulière des actions engagées. [En savoir plus]

Remerciements

Ont contribué à la production de cette fiche méthode : l'Aract Act Méditerranée, l'Aract Auvergne — Rhône-Alpes, l'Aract Centre — Val de Loire, l'Aract Corse, l'Aract Ile-de-France, ainsi que les départements EDOM et EST de l'Anact.