

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

Les espaces de discussion sur le travail

Un outil pour mettre en débat 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 montre comment l'espace de discussion sur le travail peut être utilisé dans le cadre de la démarche "Qualité de vie au travail" de la HAS, à différents moments de la démarche pour réguler l'activité, favoriser la concertation sociale, résoudre un problème ou encore échanger sur les pratiques professionnelles.

En partenariat avec



DIRECTION
GÉNÉRALE
DE L'OFFRE
DE SOINS

1. De quoi s'agit-il ?

Les espaces de discussion sur le travail (EDD) peuvent être définis comme des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes.

Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes. Ces espaces sont inscrits dans l'organisation du travail. Articulés avec les processus de management et les Instances Représentatives du Personnel, ils visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

Le tableau ci-dessous énumère quelques représentations qui permettent de mieux comprendre ce que sont et ne sont pas les espaces de discussion.

Les signataires de l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (ANI QVT) de 2013 :

« 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 qui en résulte... Si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. »

• Un espace de discussion sur le travail	
C'est...	Ce n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"> • Un espace où l'on peut mettre des mots sur sa perception de la qualité des soins • Un espace de partage d'expériences de travail • Un espace qui facilite une identification et une analyse collectives des difficultés dans le travail • Un moment où « ça remonte » • Un espace où l'on fait des propositions d'améliorations collectives • Un espace qui permet d'aboutir à la production de solutions collectives • Un espace qui facilite le travail d'explicitation des différentes consignes • Un lieu qui autorise la controverse sur le travail • Un espace de liberté encadrée • Un lieu d'aménagement de la charge de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Un recueil de plaintes • Un espace de négociation, de revendication, de diatribe • Le lieu d'une parole descendante • Un café du commerce • Un espace sans outillage : ni cadre, ni règles • Uniquement un lieu d'expression ou de parole • Un lieu de règlement de comptes • Un espace de conflits interpersonnels • Un lieu d'échange sur les personnes • Un lieu où l'on parle uniquement de la prescription (répartition, charge de travail) • Un espace de représentation du personnel

2. À quoi ça sert ?

Les entreprises utilisent de plus en plus les espaces de discussion pour mieux réguler les processus de travail et ainsi faire face aux contraintes de leur environnement. Le changement est la règle et il faut s'adapter en permanence. Dans ce contexte, la parole de toutes et tous revêt une importance primordiale. En effet, l'innovation surgit souvent au plus près des réalités du terrain. Et les solutions aux problèmes rencontrés ne peuvent s'élaborer que dans un effort commun, par le partage de l'information, par un dialogue permanent pour confronter les objectifs stratégiques avec les réalités opérationnelles. De plus, le développement de lieux où discuter librement des sujets liés au travail constitue une véritable attente des salariés.

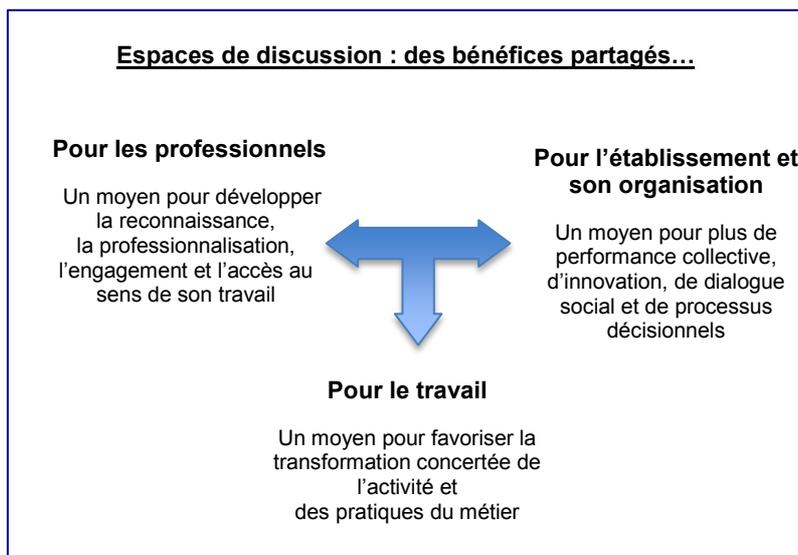
Les établissements de santé n'échappent pas à la règle. Eux aussi doivent faire face à de nouvelles contraintes et évoluer pour s'adapter aux nouveaux besoins, conditions et modes de prise en charge : les durées de séjours qui se raccourcissent avec le développement des prises en charge ambulatoires, le vieillissement de la population, la hausse des maladies chroniques... Ces évolutions entraînent des prises en charge plus complexes, avec des patients qui sont mieux informés et plus actifs dans leurs relations avec

les professionnels de santé. C'est dans cet environnement que les établissements de soins s'adaptent et font évoluer leur organisation du travail.

Dans ce contexte, pouvoir parler de son travail devient un véritable enjeu. Mais attention, un espace de discussion ne s'improvise pas. Il faut des règles d'usage pour s'assurer que ceux-ci produisent des résultats tangibles.

Organiser la discussion sur le travail

La montée des exigences du travail va de pair avec les évolutions du travail lui-même. Ce mouvement est inévitable. Par contre, les espaces *ad hoc* font souvent défaut pour pouvoir discuter de ce qui est compliqué à gérer avec sa hiérarchie ou ses collègues. Cela se fait souvent de manière informelle, pendant la pause-café ou à l'occasion de dysfonctionnements techniques majeurs.



On constate aujourd'hui que certains modes d'organisation et/ou de gestion freinent la discussion sur la réalité du travail. Parfois, dans les réunions de service, le discours est devenu descendant, les salariés se contentant d'écouter ce que leur disent les responsables, sans qu'ils puissent s'exprimer sur les aléas rencontrés au quotidien et trouver ensemble des arbitrages pour y faire face. La mise en place d'espaces de discussion participe donc à la volonté de renouer les fils d'un dialogue autour des problématiques liées au travail, avec des bénéfices attendus pour les professionnels, le travail et l'établissement.

Comprendre les différents types d'espace de discussion

Cependant, l'espace de discussion sur le travail n'est pas une fin en soi : il peut aussi être mobilisé dans des contextes différents et plusieurs niveaux sont envisageables : des espaces de discussion « ordinaires » sur la vie au quotidien ; des espaces plus institutionnels, dédiés à des conduites de projet ; ou encore des espaces préparatoires à de grands projets (fusion, restructuration d'envergure où l'on anticipe les questions).

	Régulation collective	Concertation sociale (groupe paritaire)	Concertation sociale (groupe d'expression)	Résolution de problème	Professionnalisation
De quoi parle-t-on ?	<i>Du résultat du travail et des conditions de sa réalisation (contraintes, ressources, besoin de régulation)</i>	<i>Des conditions de travail et la QVT En lien ou pas avec des négociations, expérimentations et de leur évaluation, des ajustements à proposer</i>	<i>Du vécu au travail, de ce qui pose problème, de ce qui fait ressource, des questions sur l'organisation et les décisions stratégiques, des propositions d'amélioration.</i>	<i>Remonter aux causes d'une situation-problème et faire les liens avec conséquences et effets. Trouver des solutions concertées et définir des plans d'action</i>	<i>Vocation à faire évoluer, enrichir les pratiques professionnelles.</i>

Quel que soit le type d'espace de discussion, quelques règles s'imposent pour réussir la mise en œuvre.

3. Comment s'y prendre

Quatre étapes pour mettre en place ou améliorer un espace de discussion sur le travail

L'établissement qui met en place ce projet doit être conscient de ce que la création ou l'activation d'un tel espace génère. Cela représente pour les agents et leur encadrement une possibilité d'agir sur le travail, qui peut être en décalage avec les processus habituels de prise de décision. C'est pourquoi, il convient en premier lieu de définir le périmètre d'action des agents et d'identifier le niveau de subsidiarité, c'est-à-dire de partage/délégation verticale de pouvoir, des moyens et des marges de manœuvre, validé par la direction.

La méthode proposée ici permet de faire un état des lieux du fonctionnement de l'existant, des besoins d'amélioration des processus déjà en place ou alors d'ouverture de nouveaux espaces. C'est une opportunité de croiser les représentations et attentes des différents acteurs.

Étape 1 : Définir le périmètre de discussion et d'action de l'espace concerné

Les besoins rapportés par les salariés relèvent fréquemment de la reconnaissance au travail, du sens du travail, des tensions dans les relations, de dysfonctionnements organisationnels qui perdurent, de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Pour chacun de ces besoins, les espaces de discussion sont des leviers potentiels d'action. Il est indispensable pour les directions d'un établissement de faire un premier état des lieux sur les thématiques récurrentes qui mériteraient une prise en charge dans un espace de discussion.

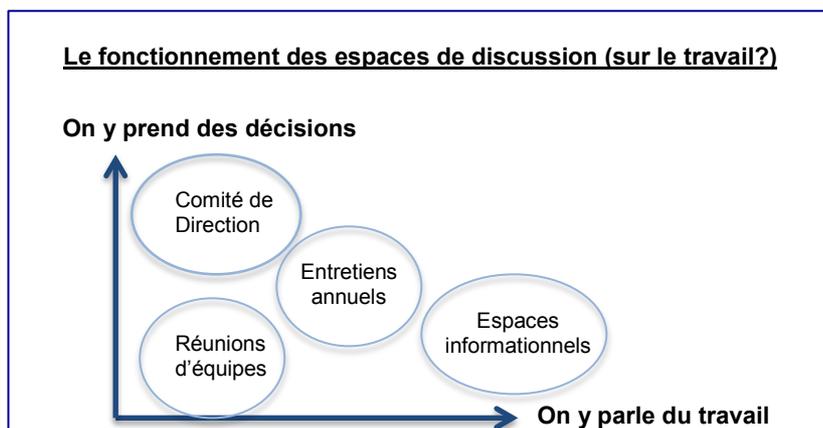
Il s'agit ensuite de valider avec les acteurs concernés (direction, encadrement, médecins, IRP, agents et éventuellement préventeurs) l'opportunité et la faisabilité d'un travail sur les espaces de discussion en précisant les finalités de la démarche.

Des échanges hebdomadaires pour réfléchir ensemble à d'autres organisations

« Nous avons mis en place des "stand-up meetings" hebdomadaires, avec pour support un tableau blanc qui est alimenté de questions tout le long de la semaine. Le fait d'avoir une réponse, de réfléchir ensemble à d'autres organisations, les personnels se sentent écoutés et entendus ; cela participe de la qualité de vie au travail ». «Chacun est force de proposition dans son périmètre de compétences et les solutions proposées par les acteurs de terrain sont souvent les plus appropriées », témoigne aussi le cadre supérieur du pôle de la direction des opérations et de la performance. La question des commandes de repas a par exemple été soulevée par les aide-soignant(e)s qui ont proposé de les regrouper au lieu de les effectuer quotidiennement. Cela a permis de libérer plus de temps auprès des patients, et donner ainsi plus de sens au travail et une meilleure qualité des soins.

Étape 2 : Faire un état des lieux et une analyse de l'existant

Une fois le périmètre et les acteurs définis, il convient de repérer les temps d'échange existants dans l'établissement : les réunions de services, les groupes projets, les entretiens individuels, les CHSCT sont autant d'espaces et d'opportunités de mettre en débat le travail.



Ce premier état des lieux pourra être instruit en groupe de travail, complété par des entretiens avec les acteurs-clés (RH, direction, IRP, encadrants, personnels impliqués) et, éventuellement, d'observations de terrain.

Exemple de grille d'analyse de l'existant des espaces de discussion dans une organisation.

Les espaces ainsi identifiés devront alors être examinés au regard d'une seule question : permettent-ils de conduire une discussion sur le travail ? Quelques critères permettent de répondre à cette question et d'alerter sur un éventuel dévoiement de l'espace de discussion :

- La prise de parole est-elle à sens unique ?
- Il y a recherche d'approbation plutôt qu'un véritable échange ?
- Des décisions sont prises sans suite, un mode de management très directif ?
- Il est observé un manque de temps, de méthode ou de marges de manœuvre ?
- Comment sont gérés les conflits personnels ?
- Constate-t-on peu d'ancrage sur la réalité du travail ?

En fonction de cet état des lieux, il pourra être décidé de mettre en place un espace de discussion spécifique, de relancer ou réactiver un espace déjà existant mais insuffisamment opérationnel, soutenir un espace déjà existant et fonctionnant bien.

Étape 3 : Définir l'ingénierie

L'ingénierie est définie conjointement avec toutes les parties prenantes afin de se mettre d'accord sur les finalités de l'espace de discussion, sur l'existence de marges de manœuvre disponibles pour décider et agir à tous les niveaux. S'inscrivant dans la perspective de pouvoir nourrir le circuit décisionnel, le cadre doit d'abord être posé par la direction, les cadres et les représentants du personnel s'il y a lieu :

- thématique traitée
- périmètre
- délai
- modalité de restitution et de validation...

Une certaine latitude est laissée à chacun des espaces de discussion quant à ses modalités de fonctionnement afin d'éviter le risque d'une trop forte prescription voire d'injonction à « parler du travail » et créer des espaces « artificiels » en marge de l'activité et des réels processus de décision de l'entreprise. Ces espaces étant des démarches itératives, il faut donner aux participants le pouvoir d'ajuster leur fonctionnement pour les développer de façon durable.

Plus concrètement, faire vivre un espace de discussion se prépare et s'anime. L'animation repose sur les principes des réunions participatives, visant un échange le plus libre et le plus productif possible.

- Pour la préparation :
 - o Identifier l'animateur (le cadre ? une personne référente extérieure...), les participants
 - o Définir un ordre du jour : soit par l'animateur, avec les participants, à la demande du manager, des représentants du personnel
 - o Diffuser l'ordre du jour
 - o Organiser la logistique : le lieu, la disposition matérielle, les documents
- Pendant la réunion :
 - o Se donner collectivement des règles de fonctionnement du groupe : respect de la parole, bienveillance, pas de jugement de valeur, prise de notes, rédaction du compte-rendu
 - o Distribuer et encourager la prise de parole
 - o Poser des questions pour éclaircir, stimuler les idées, reformuler
 - o Résumer de façon régulière, faire le point sur ce qui est dit
 - o Surveiller le temps, veiller à l'avancement des échanges par rapport à l'ordre du jour
 - o Mettre en forme les conclusions, les propositions et les questions avec les participants
 - o Valider, identifier les destinataires des propositions, leur mode de transmission
- Après la discussion :
 - o Assurer un retour à chaque réunion sur les réponses aux éléments traités précédemment
 - o S'assurer de la transmission du compte rendu aux destinataires visés
 - o Rendre visible les décisions prises à l'issue des échanges engagés.

À titre d'exemple, une fiche est proposée en annexe, qui présente des techniques d'animation d'espaces de discussion sur le sujet du « Travail bien fait ».

Étape 4 : Expérimenter, évaluer et déployer

Expérimenter, c'est « tester » à petite échelle (unité, site, etc.) ces nouveaux espaces de discussion, sur une période de temps définie, afin de favoriser un caractère de réversibilité, et permettre un apprentissage collectif. Il s'agit donc de développer un processus « essais / erreurs / ajustements » qui implique un dispositif d'évaluation participative (processus d'auto-évaluation en continu) et une vigilance sur le déploiement futur à l'échelle de l'organisation.

Les critères de cette évaluation seront déterminés en amont lors de la définition de l'ingénierie avec les parties prenantes (salariés, cadres, partenaires sociaux, s'il y a lieu). Ils permettront d'avoir un regard sur le fonctionnement de l'espace de discussion, les acteurs impliqués et la qualité de leurs relations, et enfin les effets de l'espace de discussion sur le travail et sa performance. Ils pourront être recueillis par questionnaire, par le récit dans un journal de bord ou par des indicateurs construits collectivement.

Réfléchir à l'implication de l'encadrement

La mise en œuvre d'espaces de discussion sur le travail contribue à faire évoluer la relation managériale, vers un fonctionnement plus participatif et moins descendant. Accompagner l'encadrement dans cette nouvelle posture implique sa participation dans la construction de la démarche, ceci afin d'éviter l'écueil d'une action imposée par la direction.

Pour certains espaces, notamment de régulation et de résolution de problèmes rencontrés au quotidien, la présence du manager s'impose pour participer à l'élaboration des propositions d'amélioration, puis les valider ou les faire remonter à des échelons hiérarchiques supérieurs. Si le manager n'est pas associé à ce type de dialogue sur le travail, ces espaces risquent de perdre leur pouvoir d'action, faute d'ancrage sur les processus de management.

Ce rôle d'animation peut nécessiter une formation préalable (ou un module dans les formations managériales existantes).

En revanche lorsque la discussion sur le travail s'inscrit dans une perspective de professionnalisation, de résolution de problème ou qu'elle se limite à l'expression de plaintes sur le travail, le manager n'a pas forcément intérêt à être partie prenante de la discussion. Sa présence peut même parfois être un frein à l'expression de son équipe. Cela ne signifie pas pour autant que ce type d'espace de discussion doit être déconnecté du management et de l'organisation du travail.

La clarification de la finalité de ces espaces, leur institutionnalisation dans l'organisation, leur soutien technique et opérationnel sont de la responsabilité du management.

Dr B.P. responsable du service HAD à l'hôpital

Souvent, on a de la qualité de vie au travail l'image des start-up ou des entreprises de la Silicon Valley qui ont des niveaux très élevés de bien-être au travail. Et non celle de la participation à la qualité et la rentabilité du service rendu. La démarche de qualité de vie au travail a été très enrichissante. Nous avons pu faire avancer les choses, notamment sur la question de la sécurité au travail : les infirmières de nuit signalent à présent leurs déplacements à un poste de sécurité de l'hôpital. De façon générale, il y a eu la prise de conscience par l'encadrement, dont je fais partie, du manque d'écoute et de retour. Nous sommes en train de modifier nos espaces de discussion pour les orienter davantage sur le vécu du personnel.

4. Les facteurs de réussite

La mise en place d'un espace de discussion sur le travail suppose que les différents acteurs respectent quelques fondements essentiels :

- ❑ Construire la confiance : celle-ci ne se décrète pas, elle se construit dans le temps et naît d'une interrelation au sein du groupe mais aussi d'initiatives concrètes prises par l'organisation. Ainsi, certaines organisations choisissent de mettre en place une charte afin d'encourager un climat de confiance et recueillir l'engagement des participants. Ce climat de confiance est à rechercher à tous les niveaux : entre direction, management, équipes, représentants du personnel.
- ❑ Définir collectivement et être clair sur les finalités de l'espace : pourquoi décide-t-on de le mettre en place.

- Être vigilant sur le fait que l'objet de la discussion dans cet espace est bien le travail réel.
- Donner du temps et des moyens appropriés.

5. Les points de vigilance

Voici quelques signaux d'alerte d'un mauvais fonctionnement de l'espace de discussion :

- Faible engagement des salariés : absentéisme aux réunions, manque de prise de parole, peu de questions ou suggestions, expression de scepticisme vis-à-vis de la procédure.
- Détournement : les sujets traités ne sont pas en rapport avec le travail ; au cours des réunions, règlements de compte individuels ou débats sans rapport avec l'ordre du jour.
- Rigidité et formalisme dans la formulation et la transmission des livrables : temps important consacré à la rédaction du compte-rendu ; contestation du contenu du CR ; transmission des CR à la direction sans que le management intermédiaire et les services supports soient impliqués dans le traitement des questions/propositions.
- Rigidité dans l'organisation : les dates, les horaires et la durée sont fixés sans possibilité de modification/ d'ajustement par rapport à des événements spécifiques ou au contraire, réunions systématiquement reportées.
- Manque de résultats et d'effets : réponses négatives et/ou absence de décisions nouvelles sur le contenu, l'organisation et les conditions de réalisation du travail.

Pour y remédier et pour s'ajuster, il faudra être attentif à la vie de ces espaces : repérer un essoufflement éventuel, des risques d'instrumentalisation, un encadrement mis en difficulté, des restitutions faites sans beaucoup de précautions « à la va-vite », un déficit de communication aux acteurs qui ne sont pas impliqués dans la démarche.

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 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. [\[En savoir plus ...\]](#)



Un module d'e-learning sur les espaces de discussion

L'Aract Ile-de-France propose un module e-learning de 30 minutes qui décrit l'ensemble de la démarche nécessaire à la création d'un espace de discussion au sein d'une entreprise. Au programme, mener un projet de création de bout en bout, puis identifier précisément la place et le rôle des différents acteurs de l'entreprise. [\[En savoir plus...\]](#)



Le Kit méthodologique "Mettre en place des espaces de discussion"

L'Anact propose sous la forme d'un "kit" une méthode destinée aux acteurs d'entreprises (RH, représentants du personnel, managers et salariés) pour mettre en place et animer des espaces de discussion sur le travail. [\[En savoir plus...\]](#)



Le guide "10 questions sur... Les espaces de discussion"

Ce guide proposé gratuitement en téléchargement sur le site de l'Anact vise à mettre à la disposition des acteurs d'entreprise des lignes de conduite pour organiser les espaces de discussion sur le travail : quelles modalités, qui impliquer, faut-il créer de nouveaux espaces ou réorienter les espaces existants, etc.? [\[En savoir plus...\]](#)

Remerciements

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

7. Annexes

Deux cas d'entreprises

Cas numéro 1

Des réunions d'analyse de pratique technique ont été mises en place dans le cadre de la fusion de deux hôpitaux, permettant de créer une culture et une pratique communes au sein du nouveau service.

Une radiographie en groupe des événements indésirables

A Lyon, l'hôpital Femme-Mère-Enfant est né en 2008 de la fusion des hôpitaux Edouard-Herriot et Debrousse. Le service de réanimation pédiatrique, qui compte 23 lits et accueille les enfants de 0 à 17 ans en médecine, chirurgie et oncologie, a ainsi réuni deux équipes lors de sa création. Ounissa Fernandez était à l'époque la puéricultrice cadre de santé. Très vite, elle a eu l'idée de mettre en place des réunions trimestrielles «d'analyse de pratique technique», à partir de fiches recueillies en amont sur les événements indésirables. «J'avais déjà, dans mon ancien service, mené un travail sur les erreurs et je ressentais un essoufflement, explique-t-elle. Celles-ci étaient bien répertoriées, mais aucun compte rendu réellement fait. Il fallait un projet pour maintenir la dynamique de démarche qualité et de gestion des risques.»

Culture de service

Autre avantage de ces réunions : «elles ont permis de travailler sur une culture commune à partir des pratiques». Les équipes utilisaient par exemple des échelles d'évaluation de la douleur différentes ; l'une et l'autre ont été testées, pour faire le choix d'une grille ensemble. «Même si ce n'était pas le but au départ, ces réunions ont produit une culture de service», affirme Ounissa Fernandez. Au départ d'Ounissa Fernandez, Christine Andres et Véronique Randon, cadres puéricultrices, se sont inscrites dans ce projet. Cet espace de discussion est ainsi pérenne, fonctionnel et réactualisé. «C'est une date bien identifiée, nous avons un bon taux de participation, avec plus d'un tiers des agents», indiquent-elles. Comme il est difficile de rassembler une équipe impor-

→ HÔPITAL FEMME-MÈRE-ENFANT

Secteur : hospitalier

Activité : service de réanimation pédiatrique

Effectif : 99 infirmières et auxiliaires en équivalent temps plein

Région : Rhône-Alpes

tante [65 infirmières et 34 auxiliaires puéricultrices], qui travaille en roulements de douze heures, les cadres ont rattaché deux temps d'échange. D'abord une réunion paramédicale d'une heure en présence du cadre supérieur et des cadres de proximité, où sont communiquées des informations plurielles : institutionnelles, RH, vie de service... Ensuite la réunion de

Lors de ces réunions sont ainsi réinterrogés des protocoles thérapeutiques, une organisation de service (le tour médical du matin, la transmission des prescriptions aux infirmières...), des dysfonctionnements, des projets. Ounissa Fernandez insiste par ailleurs sur la nécessité de bien respecter le temps imparti et d'encourager la parole de

« Nous interrogeons le fonctionnement et faisons un brainstorming pour réfléchir à des solutions. »

Christine Andres et Véronique Randon, cadres puéricultrices

deux heures d'analyse de pratique, où deux voire trois sujets sont abordés en présence de l'équipe médicale. «Nous interrogeons le fonctionnement et faisons un *brainstorming* pour réfléchir à des solutions», expliquent Christine Andres et Véronique Randon. Cela peut ensuite ouvrir sur un travail de groupe, afin d'aboutir à des actions correctives ou d'amélioration. Il nous arrive aussi de nous dire que notre façon de faire n'est pas si mal !»

chacun. «Il est primordial que les personnes sortent en ayant les idées claires», poursuit-elle. La décision doit être collective et partagée. «On ne peut pas demander à l'équipe de participer à ces réunions s'il n'y a pas de suite aux sujets abordés», abonde Véronique Randon. Il faut qu'il y ait des résultats en termes d'amélioration du service.»

Caroline Delabroy (Journaliste)

« OUNISSA FERNANDEZ, puéricultrice cadre supérieur de santé

J'ai transposé mon expérience des espaces de discussion

J'ai transposé dans mes nouvelles fonctions mon expérience des espaces de discussion. Je mène à présent des missions transversales sur l'accueil et l'accompagnement des nouveaux cadres de santé de notre établissement. Outre les traditionnelles journées d'accueil, nous les accompagnons pendant deux ans, avec des réunions d'écoute trimestrielles. Celles-ci se déroulent en trois parties. Nous déjeunons

d'abord ensemble, cadres et cadres supérieurs de santé. Beaucoup de choses peuvent se dire dans ce temps informel. Accompagnés par une conseillère, nous discutons ensuite sur le travail. Si des difficultés d'ordre relationnel sont exprimées, on ramène toujours la discussion aux échanges sur le travail. Puis vient un temps de production, pour notamment aider à repérer les objectifs prioritaires.

Texte disponible au format pdf

Cas numéro 2

Hôpital de Fourvière : L'espace de discussion pour ancrer la Qualité de Vie au Travail



L'Hôpital de Fourvière est un Centre de Gérontologie de 251 lits et 15 places d'accueil de jour qui offre une prise en charge graduée, adaptée selon l'état de santé des patients : hospitalisation de médecine / court séjour gériatrique, soins de suite et de réadaptation, soins de longue durée, hospitalisation de jour et consultations spécialisées.

La mise en place d'un espace de discussion pérenne pour intégrer la démarche QVT dans le fonctionnement de l'hôpital : Sous l'impulsion du cluster QVT, le lancement de la démarche QVT au sein de l'hôpital de Fourvière a pris comme point de départ la mise en place d'un comité de pilotage, paritaire et représentatif des différents métiers/services/activités. Depuis plus d'1 an, la directrice, appuyée de la

DRH, et de 3 co-pilotes, conduit la démarche QVT et participe régulièrement au copil QVT. 14 personnes composent le copil QVT dans lequel l'ensemble des fonctions et corps de métier sont représentés (direction, RH, IRP, médecin, IDE, AS, Kinésithérapeute, psychologue...). Pour pallier la difficulté de mobiliser l'ensemble de ces professionnels, a été mis en place un comité restreint (6 personnes émanant du copil) nommé par les membres « bureau QVT », Il prépare et anime les réunions du copil, gère les invitations des membres du groupe et rédige les comptes rendus, la DRH veille à ce que la participation des membres soit bien intégrée dans l'organisation du travail.

Un premier travail de construction concertée et paritaire du cadrage stratégique de la démarche QVT : Le copil QVT est l'instance qui a permis à l'hôpital de Fourvière d'installer sa démarche QVT, et qui lui permet aujourd'hui de la faire vivre. C'est le premier niveau d'espace de discussion paritaire et représentatif mis en place en amont de la démarche, qui a rendu possible l'acculturation collective autour du sujet QVT, la co-construction de la démarche et du plan d'action faisant sens pour tous. C'est lui qui garantit aujourd'hui la légitimité de la démarche QVT qu'il élabore en lien avec le travail réel ; il en assure l'ancrage et le déploiement à tous les niveaux de l'hôpital.

Des missions qui se définissent au travers des 4 phases de la démarche QVT : La conception de la démarche QVT (**étape 1**) à l'hôpital est passée par une analyse partagée des enjeux, de la définition de la QVT et de la définition des périmètres et des ressources. Pour poser le diagnostic (**étape 2**), le copil a réalisé un inventaire QVT qui a permis d'identifier et d'évaluer ce qui faisait déjà QVT au sein de l'hôpital, de mettre en lumière les problématiques QVT prioritaires, et d'en prioriser une pour lancer un chantier test. Pour l'expérimentation (**étape 3**), le copil s'est appuyé sur un groupe de travail pluridisciplinaire, inter service/métier. Pour garantir la pérennisation de la démarche (**étape 4**), la direction a intégré le bureau QVT et le copil QVT dans le fonctionnement de l'Hôpital. Les membres du bureau et du Copil se sont mis d'accord sur le renouvellement des membres : tous les deux ans pour les membres du Bureau QVT (5 personnes au minimum) et annuellement pour les membres du copil (10 personnes minimum), en s'assurant du respect de la règle de la représentativité, des différents métiers, et IRP.

Des outils pour piloter la démarche QVT ;

La feuille de route est formalisée et actualisée au fil de l'eau : elle reprend le rôle et fonctionnements des instances de pilotage et des groupes de travaux, relations avec les IRP, communication interne, les modalités de travail et de choix des chantiers, plan d'action QVT ;

L'inventaire QVT est partagé et actualisé annuellement pour identifier les nouveaux chantiers, les voies de progrès ;

Le plan QVT est annuel avec un planning de révision (une fois/2 mois) ;

La communication sur la démarche QVT et les chantiers en cours est planifiée en fonction des temps forts de la démarche (partage de l'inventaire, lancement d'un chantier ...), elle se fait notamment au travers du journal interne de l'hôpital « L'écho des soignants », lors des réunions de service/d'encadrement ...

Le point de vue du copil sur ce qui ne se faisait pas avant mais qui se fait aujourd'hui

« L'existence d'un copil QVT et le fonctionnement en 2 temps avec le bureau QVT »

« La représentativité des métiers et des services est aujourd'hui systématiquement interrogées »

« Les échanges et les temps d'écoute sur les ressentis des professionnels »

Pour les membres du copil c'est aujourd'hui un lieu pour mieux appréhender le rôle et les besoins des autres professionnels côtoyés au quotidien, pour mieux connaître leur travail, un lieu pour se parler du travail :

« Cela permet de respecter le travail de chacun, d'écouter les personnes qui sont au contact quotidien des patients, et de remettre du collectif dans le travail ».

Grille de qualification des Espaces de discussion

	Dénomination de l'Espace de discussion	
1. Caractéristiques	Intention / Objectif : Régulation collective / Amélioration de l'efficacité / Résolution de problèmes / Amélioration des relations / R&D./ Information descendante / ascendante...	
	Objet, Sujet traité	
	Participants : nombres et profils	
	Niveau visé : unité de travail, activité, organisation, stratégie...	
	Fréquence / Durée / Continuité	
	Moyens mobilisés pour cet EdD	
	Expression directe sur le travail / Expression indirecte (IRP)	
	EdD individuel / EdD Collectif	
	EdD Formel / Informel	
	Animateur : manager / tiers interne / tiers externe/ autres...	
2. Fonctionnement	Niveau d'implication du manager : consultation, information, décision	
	Ordre du jour : qui émet, selon quel processus	
	Outillage / formation de l'animateur	
	Outillage / information des participants	
	Rôle et interaction avec les fonctions supports (RH, Méthodes, Qualité)	
3. Effets	Produits de sortie : Compte rendu systématique ou non, documents, actions correctrices les processus, changements d'organisation, renforcement des pratiques...	
	Effets perçus sur la qualité de vie au travail : - Reconnaissance - Organisation du travail - Contenu sens du travail - Relations - Implication et apprentissage - Vie professionnelle/personnelle	
	Effets sur la performance : Innovation produits et/ ou processus de production ; amélioration qualité produit...	
4. Bilan	Freins et/ou facteurs propices à la discussion	
	Bilan du fonctionnement du point de vue des participants / du point de vue de l'animateur	
	Actions d'amélioration proposée sur l'EdD	

Rédactionnels dispos au format pdf

Outil-ressource à la discussion sur le travail

Conduire un atelier de discussion sur le « travail bien fait » *

Contexte

Vous souhaitez initier une mise en discussion du travail au sein de votre équipe (ou unité de travail) afin de donner du pouvoir d'expression et du pouvoir d'agir au plus près de l'activité du travail.

Voici une approche centrée sur le « travail bien fait » qui permettra de générer une compétence collective et contribuera à développer de la performance en équipe ainsi que de la qualité de vie au travail.

Démarche à suivre

Avec le collectif concerné, l'animateur (manager ou autre personne volontaire) pourra ouvrir une discussion autour de quatre points :

- Qu'est-ce que le « travail bien fait » pour vous ? (Exemples concrets quotidiens).
- De quelles ressources, de quels moyens avez-vous besoin pour bien faire votre travail ?
- Pour chaque ressource : qu'est-ce qui dépend de votre niveau ? Qu'est-ce qui n'est pas de votre niveau ? Qu'est-ce qui devrait être de votre niveau ?
- Qu'est-ce qui, selon vous, dessert (empêche) le travail bien fait ?

Cette discussion pourra s'appuyer sur des éléments tangibles issus de l'activité : indicateurs de production, journal des événements, etc. Vous pourrez, le cas échéant, envisager un déplacement sur le lieu de travail afin de faciliter l'expression et permettre une meilleure compréhension du problème.

Avant de lancer ce processus, assurez-vous que ces moments de discussion font partie d'un dispositif plus large qui inclut toute la ligne hiérarchique. Autrement dit, une partie des questions soulevées trouvera solution au niveau local et une autre partie nécessitera en soutien l'intervention de niveaux hiérarchiques supérieurs.

Quels sont les sujets qui sont de l'ordre du périmètre de l'équipe ou de l'unité de travail ? Quels sont les sujets qui sont de l'ordre de niveau supérieur ?

Enfin, vous pourrez partager et suivre les « produits » de vos échanges grâce à l'élaboration d'une fiche de suivi qui pourra tracer les sujets abordés, les traitements envisagés et leur mise en œuvre.

Exemple de fiche de suivi sur « la mise en discussion du travail bien fait »

Sujet abordé	Date	Problématique/ Illustration factuelle	Conséquences sur le travail	Suggestions d'amélioration	Traitement aux nouveaux de l'équipe	Traitement à un autre niveau	Mise en œuvre et suivi des suggestions produites

* *Fiche extraite de la publication Anact-Aract « 10 Questions sur les espaces de discussion »*