



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ



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

Jeu de Cartes

« QVT et Qualité des Soins : abordons les fondamentaux »

*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 ont été mis à la disposition des établissements en 2017.***

Deux nouveaux outils viennent compléter cette collection en 2019. « QVT et Qualité des Soins : abordons les fondamentaux » est l'un de ces deux outils. Il peut être mobilisé à plusieurs étapes de la démarche, comme par exemple la réalisation d'un pré-état des lieux avec les membres du comité QVT ou celle d'un état des lieux conduits par les professionnels. Sur un mode ludique, il permet aux acteurs impliqués de d'identifier les problématiques propres au travail et à son organisation qui doivent être résolues et de s'accorder sur des solutions nouvelles à expérimenter.

En partenariat avec



DIRECTION
GÉNÉRALE
DE L'OFFRE
DE SOINS

1. De quoi s'agit-il ?

A partir de l'expérience accumulée dans le cadre des accompagnements des établissements de santé, et en repartant des 10 déterminants identifiés par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de juin 2013, le réseau Anact-Aract a développé cet outil spécifique permettant d'aborder les essentiels de la qualité de vie au travail.

Ce jeu de cartes vient en déclinaison de l'outil « *La Boussole qualité de vie au travail, un outil pour donner le cap* » publié en 2017 et de l'outil de « *Pilotage dynamique* » publié en 2018.

A son origine, cet outil a été conçu par l'Aract des Pays de la Loire en 2015 pour répondre à un besoin d'acteurs de TPE-PME qui souhaitaient aborder la QVT de façon pragmatique et concertée.

Cet outil s'est étendu au sein du réseau Anact/Aract pour aboutir à son intégration dans les outils QVT transmis dans le cadre des formations d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activités.

Organisé autour des six axes de la boussole QVT, cet outil a pour objectif d'aider les acteurs d'une structure à initier et piloter une démarche Qualité de Vie au Travail de façon simple et ludique. Il se compose d'un jeu de cartes et d'un plateau permettant ainsi d'ancrer les acteurs autour d'un même sujet et de « passer en revue » les différentes actions en lien avec les essentiels de la QVT existantes ou non de la structure.

LA COMPOSITION DE L'OUTIL (ensemble des éléments en annexe à imprimer et à découper)

Plateau avec règles de fonctionnement



Kit de 48 cartes



L'animateur pourra également s'appuyer sur une **grille d'aide à l'analyse** dans le cas d'animation de plusieurs groupes de travail.

2. À quoi ça sert ?

Cet outil permet de :

- Identifier ce qui relève de la QVT dans la structure et ainsi de se doter de visions communes quant aux sujets pouvant être abordés dans le cadre d'une démarche Qualité de Vie au Travail et ainsi contribuer à la construction d'une représentation partagée.
- Aider les acteurs de la structure à voir où elle en est sur les différents déterminants de la qualité de vie au travail tels que le contenu du travail, la santé au travail, l'employabilité et le développement professionnel, la performance et le management, les relations de travail et le climat social et l'égalité des chances.
- Faciliter la concertation et l'implication des professionnels
- Identifier les problématiques propres au travail et à son organisation qui doivent être résolues et s'accorder sur des solutions nouvelles à expérimenter et les priorités de leur mise en œuvre.

« jeu très intéressant et de beaux moments d'échanges avec des collègues d'autres services avec d'autres perceptions et problématiques »
Aide Médico-Psychologique.

Cet outil ne consiste pas uniquement à venir placer les cartes dans l'un des quatre emplacements. Il est à la fois un facilitateur de l'expression des professionnels et un guide dans le repérage de ce qui est déjà en place et de ce qui aurait intérêt à être développé dans le cadre d'une démarche QVT..

« Un temps d'échanges très apprécié et une satisfaction de pouvoir discuter de ce qui nous tenait à cœur en respectant chaque individu... » secrétaire administratif.

3. Comment s'y prendre ?

L'outil peut être utilisé tout au long de la démarche QVT dans le cadre d'un comité QVT (ou toute structure dédiée) et/ou d'un (ou plusieurs) groupe(s) de travail.

Il peut être mobilisé au niveau stratégique dans le cadre d'un comité QVT ou équivalent pour partager des représentations et prioriser des sujets à mobiliser en priorité.

Il peut également être utilisé au niveau opérationnel dans le cadre d'un groupe de travail comme un outil d'aide au diagnostic permettant d'identifier les pistes d'amélioration sur lesquelles expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement.

Le comité QVT décide de la modalité de son déploiement sous la forme d'un ou plusieurs groupes de travail et de la composition de ces groupes. Il est conseillé de s'appuyer sur des acteurs volontaires dans un premier temps pour mener l'identification et la priorisation des domaines sur lesquels, de façon consensuelle, il y a un réel intérêt à expérimenter des solutions nouvelles. Le ou les groupes de travail peuvent être composés de représentants des différents métiers de la structure, ou directement liés au domaine d'activité engagé dans la démarche.

Quelques points à considérer dans la composition des groupes de travail :

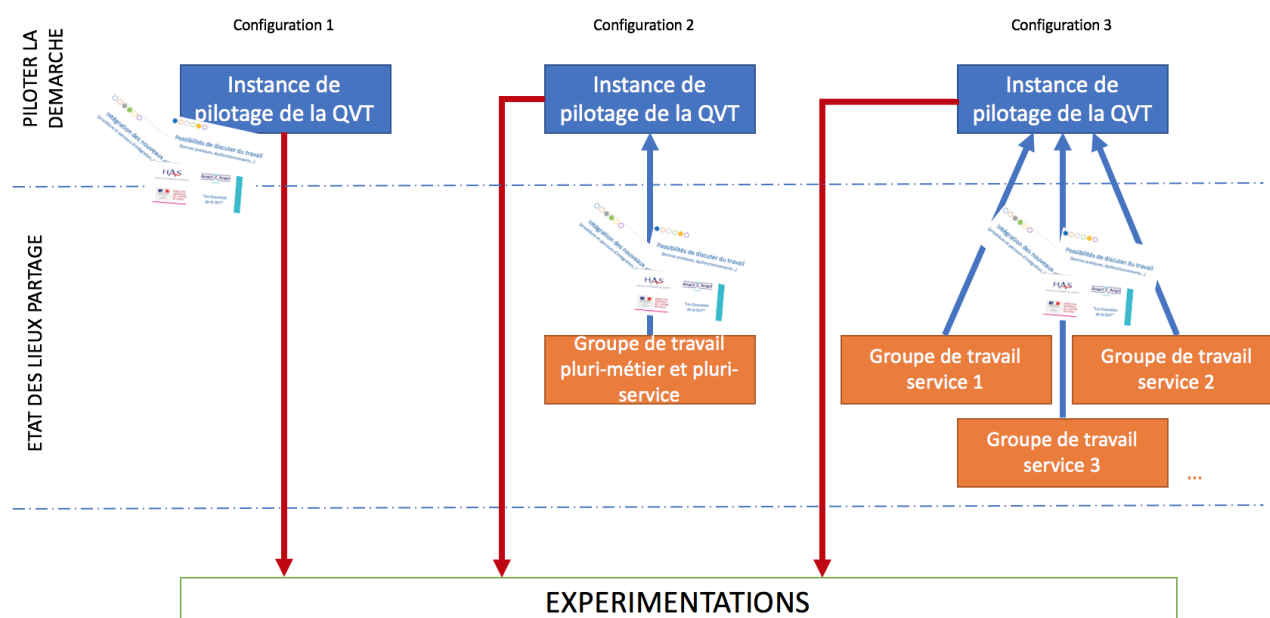
- S'appuyer sur des personnes qui connaissent bien le métier ou le domaine d'activité concerné

- Eviter, dans un premier temps, d'inclure des personnes en relation hiérarchique directe (salarié/agent avec son manager) surtout lorsqu'il s'agit pour le manager d'avoir le rôle d'animateur du groupe de travail.

Cet outil peut être utilisé seul ou complété par une analyse de l'activité via l'outil « Reportage photos » ou d'autres méthodes.

CONFIGURATIONS POSSIBLES D'UTILISATION DE L'OUTIL

Cet outil peut être utilisé dans différentes configurations mais nous faisons le choix de vous présenter trois modalités. L'option choisie peut être déterminée par la taille de la structure mais surtout en fonction de l'échantillonnage retenu par l'instance de pilotage QVT et du degré de finesse attendu de l'état des lieux.



L'outil « QVT et Qualité des Soins : abordons les fondamentaux » peut être utilisé dans le cadre d'un comité QVT. Dans ce cadre, il permettra d'établir un pré-état des lieux et facilitera l'identification des registres pour lesquels apparaissent le besoin de faire évoluer l'organisation du travail et ce au bénéfice du bien être des professionnels et de la qualité des soins . Cette configuration fonctionne principalement pour les petites structures (moins de 50 salariés/agents).

La seconde option consiste à mobiliser l'outil dans la phase « Etat des lieux » d'une démarche QVT. Ce sont alors des salariés/agents volontaires qui vont collectivement établir le diagnostic partagé et les solutions nouvelles pouvant être expérimentées. Ces propositions seront ensuite analysées par le comité QVT qui définira, en s'appuyant sur le dialogue professionnel, les actions/expérimentations à engager prioritairement. Dans ce cas un ou deux animateur(s) seront chargés de faire remonter au comité QVT le contenu des constats et des propositions établies par les salariés/agents.

La troisième option consiste à mettre en place l'outil également dans la phase « Etat des lieux »

« J'espère voir les points abordés lors des ateliers QVT remonter et cheminer...que cela amène une réelle concertation et conscientisation des sujets abordés et problèmes soulevés » Educateur Spécialisé.

d'une démarche QVT. Ce dernier, sur décision du comité QVT, est réalisé auprès de plusieurs services. Une analyse service par service pourra alors être réalisée pour déterminer les actions à déployées prioritairement en distinguant ce qui sera propre à un ou plusieurs services ou applicable à l'ensemble de la structure.

Dans toutes les configurations, c'est le comité QVT qui fixe les axes et priorités en matière d'expérimentation.

L'animateur est le garant de la traçabilité des réflexions et propositions produites par le groupe de travail

DEROULE D'UN TEMPS DE TRAVAIL (2H)

1. Constituez un groupe d'environ 8-10 personnes et a minima 3 personnes
2. Disposez les quatre grandes cartes au centre d'une table de manière à ce qu'elles soient visibles de tous.
3. Prenez le jeu de cartes
4. Passez en revue une à une chaque carte. Mettez-vous d'accord collectivement et classez chaque carte dans une des 4 cases du plateau en fonction de ce que vous constatez dans votre structure. Posez les cartes qui ne vous concernent pas en dehors du plateau.
5. Une fois le classement terminé, vous pouvez :
 - Valoriser en interne le tas « existant et satisfaisant »
 - Proposer une sélection des sujets à traiter prioritairement en sélectionnant des cartes du tas « existant et insatisfaisant » (éléments de réussite 3 à 5 sujets)
 - Proposer une sélection des sujets à traiter prioritairement du tas « inexistant mais souhaité » (éléments de réussite 1 à 2 sujets).
 - Mettre de côté le tas « inexistant et non souhaité »

PLACE DE L'ANIMATEUR

1. **Expliquer le principe**, la mission du groupe de travail et les règles de fonctionnement
2. **Réguler les débats** pour pouvoir aborder l'ensemble des questions et susciter les échanges
3. **Prendre en note** les échanges afin de restituer avec objectivité et précision les sujets débattus lors de la phase « Mettez-vous d'accord collectivement »,
4. **Tracer la répartition** des cartes (directement dans un document ou disposer les tas dans quatre enveloppes différentes afin de les reprendre par la suite)
5. **Remonter les éléments** des groupes de travail au comité QVT qui en fera l'analyse et la synthèse

Règles de fonctionnement du groupe de travail ou comité QVT

Ecoute et respect de la parole de l'autre

Bienveillance et absence de jugement

Respect des points de vue contradictoires

Participation de tous

Chaque membre a le même poids, quel que soit son métier ou son niveau hiérarchique

Chaque acteur est là pour apporter son expérience et son point de vue

Se mettre d'accord sur ce que peut

La démarche peut être animée par un membre du comité QVT ou tout autre professionnel disposant des capacités et de la légitimité pour assurer cette fonction.

4. Les facteurs de réussite

- Veiller à assurer dans le groupe de travail la représentation de toutes les catégories professionnelles concernées
- Penser à la transversalité des actions des nouveaux modes de fonctionnement à expérimenter pour toucher un grand nombre de salariés/agents assez rapidement, la QVT n'est comprise que par l'implication directe des salariés/agents (*loin de l'implication, loin de l'appropriation*).
- Retenir au terme de la première session entre 3 et 5 sujets à améliorer et 1 à 2 sujets porteurs de solutions nouvelles afin d'être rapidement opérationnel et de pouvoir rendre visible les actions menées auprès des salariés/agents.

5. Des points de vigilance

- Constituer des groupes inférieurs à 10 personnes afin de favoriser les échanges
- Ne pas choisir d'emblée des solutions trop rapides, « il faudrait que... »
- Utiliser l'outil de manière collective pour permettre un état des lieux partagé
- Porter attention aux leaders qui pourraient inhiber la prise de parole de l'ensemble du groupe.

6. Pour aller plus loin ...

Vous pouvez de façon complémentaire mobiliser les autres outils conçus par l'ANACT : La boussole, les espaces de discussion, l'outil de reportage photo.et Vis mon travail.

Remerciements

Ont contribué à la production de cette fiche méthode : l'Aract Grand Est, l'Aract Pays de Loire, l'Aract Centre-Val de Loire, l'Aract Occitanie, l'Aract Guadeloupe, ainsi que le département EDOM de l'Anact sur la base des outils confectionnés par l'Aract Pays de Loire.

ANNEXES

Vous trouverez en annexe les éléments ci-dessous :

- Kit Jeu de Cartes à imprimer puis à découper par vos soins
- Grandes cartes de plateau à imprimer en couleur et à découper
- Matrice d'aide à la prise de note pour l'animateur
- Radar d'aide au tri et à l'analyse des travaux des groupes.