



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Réunion

N°5 - SEPTEMBRE 2023

LE PETIT JOURNAL DE LA QVCT



LES ACTIONS COLLECTIVES
INNOVANTES ET APPRENANTES

PRÉPARÉ PAR FANNY FONTAINE

5ÈME JOURNÉE DES ACTIONS COLLECTIVES INNOVANTES ET APPRENANTES !

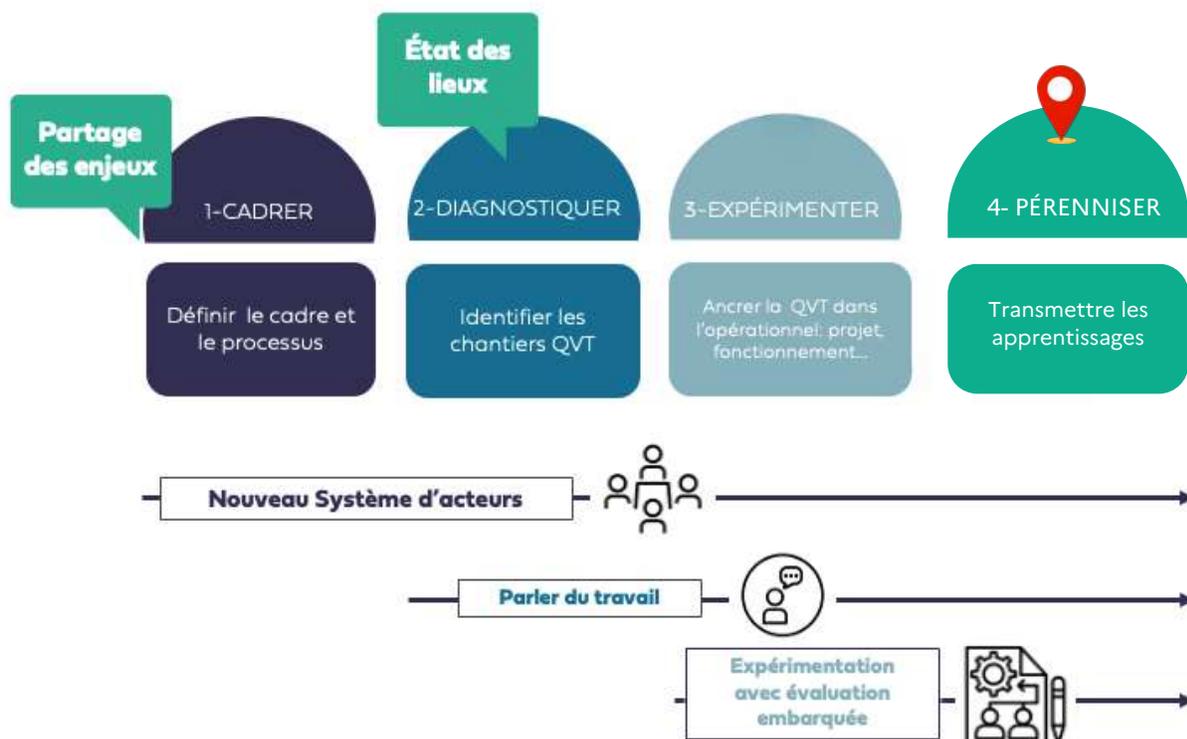
Pour rappel :

En 2022, l'ARS lance un appel à candidatures auprès des Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) afin de leur proposer de s'inscrire dans une démarche expérimentale et apprenante sur la mise en oeuvre d'une politique et de projets de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). La stratégie nationale est déclinée de façon opérationnelle par l'ARS de La Réunion qui s'appuie alors sur l'expertise de l'Aract Réunion.



Les objectifs de cette journée :

- Partager les avancées avec le groupe depuis le J4
- Répondre aux difficultés rencontrées sur le terrain
- Présenter les avancées de la démarche à l'ARS de La Réunion
- "Et après" : comment assurer le suivi et la continuité de la démarche QVCT au sein de vos établissements? Quels indicateurs pour évaluer votre démarche?



Fin de l'accompagnement : la démarche continue!

Depuis 2022, l'Aract Réunion a entrepris un accompagnement auprès de plusieurs établissements médico-sociaux pour instaurer une démarche axée sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT), en utilisant la méthodologie collaborative baptisée ACIA (Actions Collectives Innovantes et Apprenantes).

Cet accompagnement a abouti à une cinquième et dernière journée collective mémorable, tenue le 14 septembre 2023 à Saint-Denis.

Au cours de cette journée, l'attention s'est principalement portée sur la question de la pérennisation de cette démarche et sur l'évaluation des progrès accomplis en matière de QVCT au sein des établissements. L'accompagnement assuré par l'Aract Réunion a insufflé un rythme et des attentes qui ont mis en marche ce processus. Cependant, il est maintenant temps pour les acteurs internes des établissements de poursuivre en autonomie, mais ils ne seront pas laissés à eux-mêmes.



Ils auront besoin du soutien de toutes les ressources au sein de leur organisation, que ce soient les employés, les cadres, les représentants du personnel, les dirigeants ou les administrateurs. L'engagement de chacun est essentiel pour que cette démarche puisse se perpétuer et continuer à promouvoir la co-construction du travail à venir. Cette implication collective est l'élément clé permettant à la QVCT de se développer et d'atteindre les objectifs en matière d'impact économique, social et de qualité des soins.

Se lancer dans la QVCT, c'est reconnaître que l'amélioration des conditions de travail a des effets positifs sur la performance globale de l'organisation !





Pérenniser la démarche : l'accord de méthode !

Un tel accord peut être très utile pour cadrer de manière souple, les différentes étapes de la démarche. Il peut aider à concevoir et valider de manière concertée la démarche QVCT, à préciser les modalités d'évaluation de la démarche dès l'amont, à favoriser la réflexion collective sur ce qu'est « la qualité du travail » dans l'entreprise, ou encore à ouvrir des pistes d'actions ou des alternatives organisationnelles. Bien que divers dans leur contenu, ces accords favorisent :

- L'adaptation et la sécurisation du processus QVCT au regard des spécificités de l'entreprise et du calendrier prévu.
- Le renforcement du dialogue social et de la participation des salariés.
- L'anticipation de l'action et de ses effets.

C'est pourquoi les établissements ayant participé à l'ACIA, ont été invités à assurer la pérennisation de leur démarche par un accord de méthode.



Cependant, il ne faut pas chercher ici la trop grande précision. L'objectif de la démarche QVCT est d'abord d'ouvrir des marges de manœuvre au plan de l'organisation du travail. Ces marges ne sont pas encore connues en amont du processus, c'est à partir des expérimentations et de leur évaluation que l'on verra émerger des alternatives. L'accord ne doit donc pas être rigide, il doit favoriser l'apprentissage et donner le droit à l'erreur.

La feuille de route type



Transmettre les apprentissages : l'étape 4, la pérennisation



La cinquième journée est dédiée à la 4ème étape, celle de la pérennisation, qui consiste à transmettre les connaissances acquises et à revisiter les principes théoriques qui guident nos actions. L'objectif est d'explorer les moyens de maintenir la démarche QVCT ainsi que les compétences acquises, et de faire le bilan de l'avancement des établissements en termes d'expérimentations et de résultats des évaluations embarquées.



Une activité : l'Abécédaire

Afin de démarrer la cinquième journée collective, une consigne a été donnée aux participants : "de A à Z, aujourd'hui, quel est le vocabulaire de la QVCT de votre établissement?". Voici les réponses obtenues des participants.

A Avenir, amélioration	N Nouveauté, notification
B Bien-être, bienveillance	O Organisation, optimisme
C Collectif, cohésion	P Planification, pratique, pérennisation
D Démarche, discussion	Q Qualité de vie au travail
E Ecoute, équipe, échanges	R Respect, réunion, renouveau, ressources
F Faire ensemble, fiabilité, force	S Solidarité
G Généraliser, gestion, groupe	T Travail
H Harmonie, habile, harmonisation, humain	U Utile, union
I Innovation, immersion	V Vitalité, vision, valorisation
J Jongler, joie, juste	W Warning, wagon
K Kesako, modèle kawa	X Expérimentation
L Libre, ludique, liberté	Y Youpi, Ying yang
M Mouvement	Z Zen, zenitude

Retour sur une année de QVCT !



Le Bilan de la Démarche QVCT : Avancées, Défis, et Perspectives

Lors de cette journée, les participants ont eu l'opportunité de retracer les différentes étapes de leurs avancées au cours de leur périple dans la démarche QVCT. Ils ont partagé une description détaillée de leur parcours, notamment ce qu'ils souhaitent accomplir, la manière dont ils ont procédé, leurs réalisations jusqu'à présent, et ce qu'ils auraient souhaité accomplir en plus.

Ils ont évoqué les difficultés qu'ils ont rencontrées en cours de route, tout en partageant les solutions qu'ils ont trouvées pour les surmonter. De plus, les besoins actuels et futurs ont été abordés, ainsi que la manière dont ils continuent à faire progresser la démarche QVCT au sein de leurs établissements.

Les participants ont également discuté des indicateurs qui leur permettraient d'évaluer l'efficacité de la démarche QVCT, soulignant l'importance de mesurer les progrès réalisés et les impacts sur la qualité de vie au travail.

Enfin, ils ont établi des liens entre la démarche QVCT et les prestations délivrées aux usagers, mettant en lumière l'impact positif sur la qualité des soins et des services offerts, et soulignant ainsi l'importance de cette approche pour l'ensemble de l'organisation.



Exemple de l'avancée d'un établissement



Le tableau récapitulatif

01



DESCRIPTION

- Encadrement socio-éducatif d'un travail de production dans différents domaines.
- Personnes en situation de handicap de 18 jusqu'à 60 ans et plus (ou à partir de 16 ans avec une dérogation) qui présentent au moins 33% de taux d'incapacité de travail.
- 83 professionnels
- 7 activités et services (blanchisserie, entretien espaces verts, ferronnerie, désinfection médicale, façonnage et conditionnement, nettoyage industriel, routage et mailing postal)

02



CE QU'ILS VOULAIENT

- Résoudre le problème de planning : les chantiers se voyaient modifiés et réorganisés trop souvent.
- Planifier une organisation permettant une stabilité des chantiers, avec une diminution du turnover, une fluidité au niveau des horaires, ainsi que d'adapter le travail au professionnel, et non l'inverse.
- Diminuer la fatigabilité

03



COMMENT ILS ONT FAIT ?

- Utilisation du jeu "Essentiels QVCT" pour identifier la priorité en QVCT.
- Priorité accordée au groupe de nettoyage industriel. Objectif : réorganiser les plannings pour réduire les changements fréquents.
- Constitution d'un groupe de travail composé de 35 employés et 8 encadrants, comprenant les membres du COPIL et l'atelier de nettoyage industriel.
- Lancement d'expérimentations avec l'introduction d'un planning fixe sur un mois.

04



CE QU'ILS ONT RÉUSSI À FAIRE

- Constituer un groupe d'expérimentation dédié à l'atelier du nettoyage industriel
- Expérimenter une nouvelle façon de travailler, de planifier les chantiers.
- Diminuer le turnover des plannings.



Le tableau récapitulatif

05



CE QU'ILS AURAIENT VOULU FAIRE EN PLUS

- Réussir à mettre en place un système d'évaluation embarquée continu (la personne en charge de l'évaluation de l'expérimentation a été absente et ils n'ont donc pas pu voir les effets de cette nouvelle organisation).
- Adapter à nouveau l'organisation (l'expérimentation testée n'a pas fonctionné, ils sont repartis sur une organisation de 15 jours).

06



LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- Résistance au changement.
- Complexité due à la diversité des chantiers : chaque chantier présente ses propres spécificités et exigences, et crée alors une complexité dans la gestion de la planification et de l'organisation du travail.
- Variété des contrats englobant différents types d'engagement.
- Difficultés liées au déménagement en cours.

07



LES SOLUTIONS

- Pérennisation des postes et engagement du personnel.
- Amélioration continue par réévaluation et formation.
- Leadership et ambassadeurs de la QVCT, en mettant l'accent sur un leader informel.
- Stratégie GPEC pour la diversité des profils, y compris des contrats aidés et binômes pour le partage des compétences.



LES BESOINS

08

- Stabilité et suffisance en personnel : Réduire les changements fréquents et remédier au manque de personnel.
- Amélioration de l'équipement et des ressources : Acquérir davantage de matériel et de ressources pour renforcer l'efficacité opérationnelle.
- Formation et qualification des moniteurs : Augmenter le nombre de moniteurs qualifiés et promouvoir la formation.
- Accroissement de l'attractivité professionnelle : Développer des stratégies pour rendre le poste plus attractif, y compris l'amélioration des avantages et de la culture d'entreprise.



Le tableau récapitulatif

09



COMMENT ILS CONTINUENT ?

- Optimiser la planification : Planning sur 1 mois avec ajustements tous les 15 jours, expansion prévue à d'autres services.
- Pérenniser le Comité QVCT : Maintien du COFIL pour l'amélioration continue.
- Capitaliser sur les retours d'expérience : Apprentissage à partir des retours d'expérience pour favoriser l'acceptation des changements.



LES INDICATEURS QUI VOUS PERMETTRAIENT D'ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE LA DÉMARCHE QVCT ?

09

- Réévaluation lors des réunions d'ateliers mensuelles : Évaluation de l'efficacité de la démarche QVCT lors de ces réunions pour discuter des progrès et ajustements.
- Évaluation des interactions avec les usagers et les employés : Suivi des interactions mensuelles entre usagers et employés pour mesurer l'impact de la démarche sur ces échanges.
- Réunions hebdomadaires avec le cadre : Réunions régulières avec le cadre pour examiner les progrès, identifier les obstacles et apporter des ajustements, contribuant à l'évaluation proactive de la démarche QVCT.

Les ateliers de la 5ème journée collective !



Quels indicateurs pouvez-vous utiliser pour évaluer l'efficacité de votre démarche QVCT ?

évaluation réunion sondage résultats
retour des salariés lors des réunions
diminution du taux d'absentéisme partage d'expérience
retours des salariés amélioration des conditions de travail communiquer
bon feedback amélioration ajustement arrêt maladie le bien être des usagers
esprit d'équipe amélioration **satisfaction** bien être des salariés
retour des salariés écoute **qualité accompagnement** bien être des résidents
cohésion équipe **questionnaire** bien être au travail
mise en route communication réunion d'équipe
réajustement retour et communication
retours des cadres sur la productivité



Quel(s) lien(s) faites-vous entre la démarche QVCT et les prestations délivrées aux usagers ?

se sentir bien pour mieux accompagner optimisation
implication des usagers dans leur accomp
moins de fatigues compréhension cohérence mieux être
confiance bien être des usagers cohérence des soins
bienveillance bienveillance écoute
amélioration des conditions de travail
bien-être accompagnement inclusion **copil**
amélioration de la prise en charge
bien être des usagers **condition de travail** projet
satisfaction des usagers meilleur prise en charge
motivation
qualité accompagnement participation

Et nous voilà déjà à la fin de l'accompagnement ACIA. Certains projets sont encore dans les mains des trinômes. Pour cela, ils ont besoin du soutien de l'ensemble des équipes présentes au sein des établissements. Bien évidemment, l'Aract Réunion reste à leur disposition en cas de besoins d'outillages ou de conseils méthodologiques.

**Un grand merci aux
établissements pour leur
participation active lors de
ces journées collectives !**

Une action financée par l'ARS de La Réunion.



Aract Réunion
64 Rue Roland Garros
Saint-Denis, 97400
contact-aract-reunion@anact.fr