



## La Qualité de Vie au Travail dans les EHPAD



### SEMINAIRE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Partie 1

Judi 8 décembre 2016  
Clermont-Ferrand

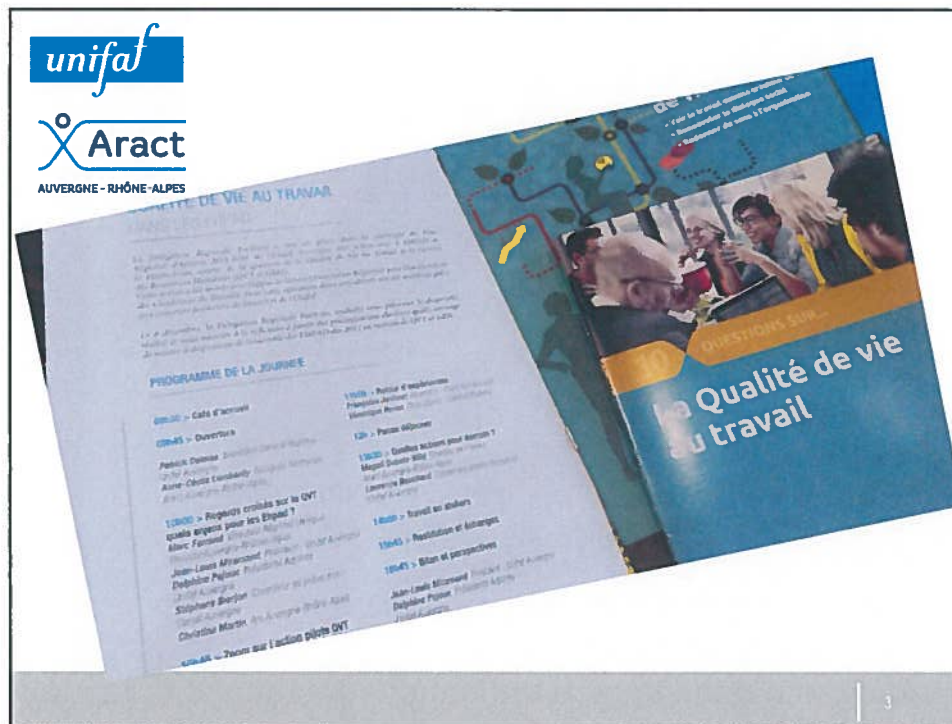


### OUVERTURE

**Patrick Delmas**  
Secrétaire Général Régional, Unifaf Auvergne

**Anne-Cécile Lombardy**  
Déléguée Territoriale, Aract Auvergne-Rhône-Alpes





**Patrick Delmas**  
 Secrétaire Général Régional, Unifaf Auvergne

**Ce qui a permis d'oser cette journée:**

- 1 action expérimentale avec 8 EHPAD volontaires sur le bassin de la Haute-Loire
- Tous mobilisés pour « travailler » sur la QVT
- Accompagnés sur une dizaine de jours par des consultants
- Tous partants pour capitaliser les résultats des travaux réalisés
- Avec un chef d'orchestre sur l'ordonnancement des travaux : l'Aract Auvergne
- Un appui de la Direccte Auvergne





**Anne-Cécile Lombardy**

Déléguée Territoriale, Aract Auvergne-Rhône-Alpes

**Les ingrédients pour projet partenarial équilibré :**

**Des préoccupations partagées entre 3 partenaires** (Unifaf Auvergne, Direccte Auvergne et Aract Auvergne)

- la nécessaire prise en compte des conditions de travail, du management du travail pour prévenir l'usure professionnelle,
- favoriser la qualité de vie au travail des salariés,
- favoriser le développement d'emplois de qualité et la réussite des établissements

**Une volonté partagée d'apprendre mutuellement de nos pratiques, de nos expériences dans le secteur médico-social**

**Des ressources et des contributions mise en commun pour appuyer le travail de terrain dans les établissements**

5



## LE DEROULE DE LA JOURNEE

**Une table ronde :**

Quels enjeux, la QVT, pour les partenaires impliqués ?

**Un zoom :**

La QVT de quoi parle-t-on ?

**Deux témoignages**

Un binôme - une directrice et une consultante impliquées dans l'expérimentation

**Quelles actions pour demain ?**

Les pistes proposées aux EHPAD suite à l'expérimentation

**Des ateliers**

Ce qui est déjà fait dans les établissements sur la QVT et les attentes des participants

6





**REGARDS CROISÉS :**  
**QUELS ENJEUX POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?**

**Marc Ferrand**, Directeur Régional Délégué - Direccte Auvergne-Rhône-Alpes  
**Jean-Louis Miramand**, Président - Unifaf Auvergne  
**Delphine Pejoux**, Présidente Adjointe - Unifaf Auvergne  
**Stéphane Bierjon**, Contrôleur de prévention - Carsat Auvergne  
**Christine Martin**, Chargée de mission Rh - Ars Auvergne-Rhône-Alpes (excusée)

7

**Jean-Louis Miramand**, Président - Unifaf Auvergne  
**Delphine Pejoux**, Présidente Adjointe - Unifaf Auvergne

- Qui dit paritarisme dit préoccupation des établissements et des salariés
- Une enquête emploi de 2012 (bientôt une en 2017) qui nous a alerté sur différentes dimensions (l'absentéisme, le turn-over, les difficultés d'attractivité, un faible taux d'emploi de cadre dans les ehpad,...)
- Dès 2013 nous avons travaillé sur la professionnalisation et la qualification dans les EHPAD (actions de formation)
- En 2015 nous avons signé une Convention avec la Direccte centrée sur la QVT et nous avons lancé l'expérimentation avec 8 EHPAD
- Avec cette journée nous souhaitons passer à une autre vitesse en nous appuyant sur l'expérimentation ailligérienne

8







**Marc Ferrand, Directeur Régional Délégué - Direccte Auvergne-Rhône-Alpes**

Un secteur qui génère des risques professionnels majeurs : TMS et RPS

Un secteur qui emploie en très grande majorité des femmes (90%) souvent peu qualifiées en temps partiel (30%)

Cette action avec l'Unifaf et l'Aract permet d'aborder la QVT sous le prisme :

- du résident (qualité des soins et des services apportés)
- du salarié (qualité du travail et des conditions de travail)
- de l'enjeu économique (de plus en plus de besoins pour les EHPAD, dans un contexte budgétaire contraint)

Un travail à mener sur les conditions d'emploi et de travail des salariés, sur les questions de qualification, sur l'engagement de l'encadrement intermédiaire pour renforcer l'attractivité de ce secteur.



**Stéphane Bierjon, Contrôleur de prévention - Carsat Auvergne**

En 2015 : 26 384 journées de travail perdues en Auvergne dans le secteur médico-social en raison d'arrêts de travail !

Le maintien en emploi et la prévention des inaptitudes nécessitent :

- des analyses de pratiques professionnelles centrées sur le travail
- de faire des liens entre qualité de service et qualité de travail,

Pour faire face aux enjeux économiques évoqués précédemment, il est essentiel de renforcer le partenariat avec d'autres acteurs comme c'est le cas dans cette action.

Pour contribuer au bien être des résidents et développer la performance des établissements, la qualité des soins, du service et du travail, il est essentiel de centrer les actions sur le travail. Car il s'agit d'un enjeu sociétale.



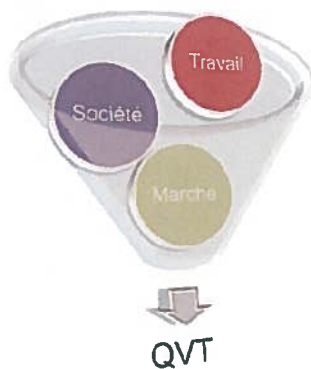


## ZOOM SUR L'ACTION PILOTE QVT

**Magali Dubois-Wild**  
Chargée de mission,  
Aract Auvergne-Rhône-Alpes

## Pourquoi la QVT aujourd'hui ?

Tenir compte du contexte d'aujourd'hui



Trois types d'enjeux se dégagent :

- Travail
- Société
- Marché / économique

Et nous amènent à considérer aujourd'hui la Qualité de vie au travail



## Pourquoi la QVT aujourd'hui ?



- ✓ Intensification du travail et de la pression temporelle\* qui se traduisent par une augmentation significative :
  - ✓ De la dépendance immédiate vis-à-vis des collègues
  - ✓ Des normes de production ou de qualité à satisfaire en une journée
  - ✓ Des demandes extérieures obligeant une réponse immédiate
  - ✓ Des contraintes ou surveillances permanentes exercés par la hiérarchie
  - ✓ Du contrôle ou du suivi informatisé
  
- ✓ Contexte de changement « constant »

\* Source : Dares-DGAFF-Drees-Insee, enquête conditions de travail 2014

## Pourquoi la QVT aujourd'hui ?



- ✓ Un allongement de la durée de vie au travail \*qui invite à considérer dans le travail
  - ✓ Les troubles visuels et auditifs, les maladies chroniques et le handicap liés au vieillissement naturel
  - ✓ L'usure professionnelle
- ✓ Les conditions de vie changent et « entrent » dans l'entreprise
  - ✓ Une pyramide des âges vieillissante : 14% des salariés auront + de 60 ans en 2030
  - ✓ Une activité féminine en forte croissance en France depuis les années 70 = +30%
  - ✓ 20% des salariés atteints d'une maladie chronique
  - ✓ Accroissement des familles monoparentales : 17% en 1999, 21% en 2008
  - ✓ 14% des salariés s'occupent d'un membre de leur famille dépendant ou malade
- ✓ Une conciliation vie privée / vie professionnelle précaire avec des personnes fragilisées dans le travail
  - ✓ 19% des salariés interrogés indiquent « avoir souvent ou très souvent des baisses de vigilance, des manques d'attention »
  - ✓ 13% répondent « faire souvent ou très souvent de la présence pour faire de la présence »

\* Source : OCDE/ « Mesure Management Santé » 2012 / Santé et Bien-être des salariés, Performance des entreprises, chiffres clés 2014 – Enquête de Malakoff Médéric



## Pourquoi la QVT aujourd'hui ?



Des enjeux économiques liés à la capacité à innover

Des innovations plurielles

- ✓ **Produit** : nouveaux composants, nouvelles prestations, nouvelles fonctionnalités
- ✓ **Process** : lean, séquentiel ou simultané, flux tendu, matriciel...
- ✓ **Technique** : progiciel, certification, machine, digitalisation...
- ✓ **Sociale** : espace de discussion sur le travail, tutorat, télétravail...
- ✓ **Organisationnelle** : fusion, réorganisation des équipes, reconception du réseau commercial, appel à la sous-traitance, centralisation, équipe projet, équipe autonome...

Les innovations **se combinent souvent** ; d'ailleurs la recherche montre que les combinaisons d'innovations ont un plus fort impact sur la productivité qu'une innovation isolée.

## La Qualité de Vie au Travail, c'est quoi ?

Définition des 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 globales des entreprises**, d'autant plus quand leurs organisations se transforment (...)
- ✓ 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 (...)
- ✓ La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « **faire du bon travail** » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation (...)
- ✓ La démarche d'amélioration de la QVT regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des **modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail**, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs

**La QVT est une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier.**

\*Source : Extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur l'AQVT et l'Égalité Professionnelle





## L'ANI QVT\* de Juin 2013 définit 10 critères pour évaluer la Qualité de vie au travail :

- ✓ Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise
  - ✓ Par exemple : la clarté, la lisibilité, l'actualisation et le partage du projet d'établissement, le partage avec les salariés des objectifs poursuivis et la façon de les atteindre, l'engagement et le partage des enjeux avec le CA, le cadre de délégation CA-Direction
- ✓ Qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise
  - ✓ Par exemple : Le partage d'information sur les projets, les changements, la vie de l'établissement et son contexte socio-économique, financier et réglementaire, la transmission d'information sur les résidents utiles au travail de chacun, le partage d'information sur le travail en inter métiers ...
- ✓ Qualité des relations de travail et des relations sociales, construites sur un dialogue social actif
  - ✓ Par exemple : Le fonctionnement réel des Instance Représentative du Personnel (la concertation et le dialogue sur les projets), les relations sociales (reconnaissance du travail et management, équité...), les relations de travail entre collègues, avec la hiérarchie, entre métiers du soin et paramédicaux, les relations aux résidents et aux familles, le soutien effectif dans le travail, l'appui du management dans la résolution de problème...

\*Source : Extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur l'AQVT et l'Égalité Professionnelle

17

## L'ANI QVT\* de Juin 2013 définit 10 critères pour évaluer la Qualité de vie au travail :

- ✓ Qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail
  - Par exemple : La qualité du pilotage, la clarté de la délégation Direction-encadrement (clarté rôle et marges de manœuvre du management de proximité), clarté fonctionnement en équipe autonome, définition du rôle du référent, l'articulation moyens-objectifs, la charge de travail (planification, clarté, équilibre entre salariés et entre équipes, régulation), anticipation des impacts de changement organisationnel sur le contenu du travail, sur l'engagement, les horaires et les rythmes de travail, la composition des équipes,...
- ✓ Qualité du contenu du travail
  - ✓ Par exemple : Le degré d'autonomie, de responsabilisation, d'initiative – le sens donné au travail (intérêt, valeurs, qualité du travail réalisé : « faire du bon travail »), la variété et l'enrichissement des tâches, le niveau de partage et de contribution à l'élaboration des objectifs et des projets...
- ✓ Qualité de l'environnement physique
  - ✓ Par exemple : La sécurité au travail, les ambiances physiques, l'adéquation espaces de travail – tâches à réaliser, l'adaptation des outils et aides techniques à la réalité du travail, la qualité de la prévention des risques professionnels

\*Source : Extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur l'AQVT et l'Égalité Professionnelle

18



### L'ANI QVT\* de Juin 2013 définit 10 critères pour évaluer la Qualité de vie au travail :

- ✓ Possibilité de réalisation et de développement personnel
  - ✓ Exemple : *L'importance et la qualité du pilotage des dimensions RH, le développement des compétences par la formation et par l'expérience et par une bonne articulation « projet d'établissement » – plan de formation, l'anticipation de l'usure professionnelle par la gestion des parcours professionnels, la valorisation de l'expérience,...*
- ✓ Possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle
  - ✓ Par exemple : les rythmes et les horaires de travail (les « coupés », les rappels de repos...), la prise en compte de la parentalité tout au long de la vie professionnelle (parents, aidants familiaux...) la vigilance sur la conciliation des temps de vie professionnelle et personnelle (jour et horaires de réunion, déconnexion, télétravail, etc.)...
- ✓ Respect de l'égalité professionnelle
  - ✓ Par exemple : le rapport de situation comparé et son plan d'actions mais aussi les dimensions relatives à la rémunération, aux métiers, à la formation, aux parcours professionnels mais aussi à la santé au travail

\*Source : Extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur l'AQVT et l'Egalité Professionnelle

### Retour sur le pilotage du projet QVT dans les EHPAD en Auvergne

**unifaf**  
LE PORTEUR D'ACTION

**Aract**  
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES  
APPUJ A LA MAITRISE D'OUVRAGE

Le Comité de Pilotage

Représentation paritaire du CA de l'UNIFAF  
La DIRECCTE, La CARSAT, l'ARS, le Conseil Départemental 43

PARTENAIRES DU PROJET

#### 4 temps forts du COFIL



