



La Qualité
de Vie
au Travail
dans les EHPAD



SEMINAIRE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Partie 2

Jeudi 8 décembre 2016

Clermont-Ferrand



1



TRAVAIL EN ATELIERS

Gouvernance et Direction

Faire de la qualité du travail, un levier de la qualité de services

Dialogue social et relations de travail

Développer le management intermédiaire

Gestion des ressources humaines

2

Les éléments ci-après retracent en synthèse les temps forts des échanges qui se sont déroulés dans chaque atelier.

Ils correspondent aux actions déjà déployées dans les EHPAD et présentées par les participants dans chaque atelier mais aussi les actions qui pourraient être mises en place pour renforcer la QVT.



RESTITUTION DES ATELIERS

Gouvernance et Direction

Faire de la qualité du travail, un levier de la qualité de services

Dialogue social et relations de travail

Développer le management intermédiaire

Gestion des ressources humaines

« Pour faire progresser la QVT, il est nécessaire que les conditions de travail soient prises en compte par les gouvernances et les directions »

Leviers identifiés

- Professionnalisation/Formation des CA
- Evaluation externe
- DUD (Document Unique de Délégation) : définitions du pouvoir du CA et du pouvoir du Directeur => tenir la délégation dans la durée
- Organigramme
- Clarifier le Projet institutionnel
- Les statuts de l'Association (faire évoluer ou les réécrire)
- Mise en réseau (Direction + CA) + salariés + IRP
- Accompagnement par un tiers extérieur : prise de recul

Freins à dépasser

- Cadre réglementaire qui peut « faire peur » aux membres de CA => nécessité d'éclairer le CA par des données illustrées
- « caractéristiques » des administrateurs (bénévoles)
- Leur niveau d'implication
- Difficultés pour recruter des membres

Des actions à venir

- Eclairer la gouvernance par de la sensibilisation, de la professionnalisation et de l'implication des membres du CA dans des groupes de travail (exemple : commission « personnel », commission « travaux », participation du président à des réunions métiers...)
- Articulation entre action « pratiques » (réunion de secteur, réunion « événements indésirables ») et des réunions et des actions de fond (Direction/CA/Tutelles)
- DUD : action mobilisable pour définir/clarifier et maintenir la délégation
- Implication de la Direction au sein des équipes : participation aux réunions de secteur (unité de vie)/ 1 fois/semaine
- Organisation de réunions hebdomadaires sur « événements indésirables » qui ont perturbé le bon déroulement de la semaine, réunions périodiques pluridisciplinaires : réponse immédiate de la Direction, lorsque cela est possible
- Des réunions sur l'organisation entre Direction et salariés : les salariés viennent à des situations difficiles mais aussi des propositions = essai-erreur, amélioration continue
- Renforcer la confiance avec les partenaires sociaux



RESTITUTION DES ATELIERS

Gouvernance et Direction

Faire de la qualité du travail, un levier de la qualité de services

Dialogue social et relations de travail

Développer le management intermédiaire

Gestion des ressources humaines

7

« La qualité du service rendu dépend de la qualité de vie au travail et vice versa »

Parcours des résidents

- Mise en place une fois/semaine de réunion « sociale » (IDEC, Secrétaire, Administratif), coordination administratif pour s'assurer d'une cohérence des prises en charge
- Mutualisation des documents administratifs – contrat de séjour entre résident et établissement
- Toilettes évaluatives à l'entrée du résident puis lors d'un constat de dégradation par les professionnels (fréquence à définir en interne)

Organisation du travail

- Glissement des ETP : réaffectation des personnels en fonction des besoins réels
- Organiser les remplacements : pool de remplacement, répartition des vacances = privilégier des remplacements longs
- Meilleur management des équipes pour de meilleures relations entre les salariés
- Un jour/semaine transmissions approfondies sur une ou deux situations de résidents : problématiques éthiques ou autres avec présence du Médecin Co, cadre de santé et psychologue
- Evaluation du travail réel : médecin coordonnateur, pluridisciplinaire, mise en place des toilettes évaluatives

Prévention des risques professionnels

- Lutter contre les AT
- Mise en place d'une formation ergonomie manutention manuelle pour l'ensemble des salariés (ASH, AS, IDE)
- Projet : mettre en place une aide psychologique pour gérer le stress, les maladies, les décès des résidents
- Renforcer la prévention des TMS
- Donner du sens au travail par des échanges de pratiques, des temps pluridisciplinaires dédiés aux questions relatives au travail

Professionnalisation / Qualification des salariés

- Développer l'analyse de pratique (par exemple en mutualisant les coûts d'une psychologue entre plusieurs EHPAD)
- Professionnalisation par la formation mais aussi par l'échange (redonner de la place aux collectifs de travail)
- Développer les qualifications

Bien-être

- Mise en place d'un réseau de professionnels de santé (praticienne en énergétique chinoise, IDE formées aux massages...) à partir de tarifs négociés et mise à disposition d'une salle équipée en interne à l'établissement
- Donner la possibilité aux salariés de valoriser leur métier auprès d'étudiants, élèves, soit dans les organismes de formation, soit sur site

8

Des actions à venir

- Renforcer l'analyse de la pratique
- Organisation du travail / remplacements
 - Mettre en place des transmissions approfondies
 - Prendre en compte l'évolution des pathologies ou de la « dégradation » des résidents pour adapter l'organisation et les besoins en ressources
 - Mutualisation pour les remplacements avec d'autres établissements - pool de remplaçant(e)s (notamment via les GCSMS – Groupement de Coopération Sociale et Médico-sociale)
- Approche territoriale
 - Sécuriser l'emploi
 - Mutualisation des moyens (idem sur des postes clés type RH)
 - Analyse de la pratique en inter établissement



RESTITUTION DES ATELIERS

Gouvernance et Direction

Faire de la qualité du travail, un levier de la qualité de services

Dialogue social et relations de travail

Développer le management intermédiaire

Gestion des ressources humaines

« Pour faire progresser la QVT, il est nécessaire à tous niveaux de parler ensemble du travail et développer les coopérations »

Dialogue Social

- Penser ou repenser les temps d'échange Direction/IRP qui ne doivent pas être des lieux d'affrontement mais des lieux de co-construction et de coopération
- Réunion de CHSCT à minima 1 fois par trimestre
- Mobilisation du personnel autour d'une grève pour renouer le dialogue social avec la Direction Générale et rétablir les vrais valeurs de l'établissement
- Travail en CE autour de la formation en lien avec la politique institutionnelle
- Lorsque site éloigné géographiquement du siège, mise en place de réunions du personnel

Relations de travail

- Mettre à profit les obligations de la loi 2002-2 (évaluation interne, évaluation externe, refonte des projets d'établissements) pour acquérir des habitudes de travail collectif, qui entraînent une dynamique relationnelle entre Direction et salariés
- Apprendre à se connaître par le biais des entretiens annuels
- Mise en place d'analyse de la pratique professionnelle pour tous
- Mise en place de temps d'expression direct salariés-Direction : bilans trimestriels
- Planification des temps de transmissions hebdomadaire : entre soignants et avec l'encadrement
- Mise en place de temps de coordination à plusieurs niveaux :
 - Réunion de services mensuelles animés par chaque responsable : échanges sur les problématiques rencontrées
 - Réunion de services de proximité avec l'encadrement et la Direction
 - Réunion hebdomadaire entre Direction et les personnels en charge de l'encadrement ou de la coordination
 - Réunion de coordination entre IDEC
 - Réunion de projection avec Staff de Direction
 - Réunion avec l'ensemble du personnel une fois par trimestre pour aborder des thèmes plus généraux
- Pour favoriser la communication, il est nécessaire de parler « vrai » : donner les bonnes et les mauvaises nouvelles, parler des projets, accepter et parler des erreurs et définir clairement, quels sont les canaux de communication

Des actions à venir

- Instaurer des temps de communication et d'échanges
- Venir avec un ordre du jour
- Point de vigilance sur la possibilité de co construire l'ordre du jour (ou d'informer bien en amont)
- « un peu de formalisme mais pas trop »
- Intérêt de « casser les rumeurs » le plus tôt possible désamorcer
- Considérer les espaces de discussion comme un temps de travail
- Mise en place d'une réunion « 5min »
- Mise en place d'une charte de bonne conduite de réunion (rôle et posture de l'animateur)
- Temps d'expression collective complémentaire aux temps individuels et aux temps « réservés » aux IRP
- Possibilité de contact avec un tiers extérieur à l'établissement (psychologue par exemple)



RESTITUTION DES ATELIERS

Gouvernance et Direction

Faire de la qualité du travail, un levier de la qualité de services

Dialogue social et relations de travail

Développer le management intermédiaire

Gestion des ressources humaines

13

« Pour faire progresser la QVT, il est important de donner plus de place aux cadres et de les appuyer dans leur rôle de manager »

Définir la place de l'encadrement

- Recruter « vraiment » un cadre : se poser aussi la question des compétences managériales
- Définir les rôles et responsabilités (Direction/manager) = fiches métiers qui sont différentes des fiches de tâches
- Définir ce qu'est « manager » (Directeur) et le faire savoir
- Déléguer et respecter les périmètres de responsabilités
- Définir le contenu des activités qui incombent à l'encadrement :
 - Attribuer des activités managériales (ex: formation, recrutement, ...)
 - Associer aux décisions (ex: sélection des candidats)
 - Laisser des marges de manœuvre

Soutenir l'encadrement dans son travail

- Organiser des temps de coordination ente managers (ex: réunion mensuelle IDEC, Directeur, psycho, médecin co.)
- Organiser un point individuel régulier (ex: hebdomadaire) avec chaque manager pour soutenir et professionnaliser
- Donner les ressources et outils, les espaces nécessaires à la bonne réalisation du travail ; former/reformer ; analyser les pratiques managériales
- Donner le droit à l'erreur
- La Direction autorise l'initiative et accepte de recevoir des propositions

14

Des actions à venir

- Revoir les formations pour les adapter (ex: IDEC) : formation au management et transmission des savoirs
- Solliciter UNIFAF avant de mettre en place une formation, travailler avec son OPCA le plus en amont possible
- Mettre en place des groupes d'analyse des pratiques pour les IDEC
- Mettre en place un tableau de bord partagé pour avoir des indicateurs de pilotage
- Analyse de la pratique pour les Directeurs et former les Directeurs (stratégie, organisation, management)
- Formation HAPA (Hébergement et Accueil de Personnes Agées dépendantes) : déployer les 3 niveaux : Direction-Gouvernance ; animateurs ; Salariés + PRAP 2S (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique dans le Sanitaire et Sociale = la validation des compétences du futur formateur PRAP lui permet de devenir formateur PRAP certifié dans son établissement)
- Matrice de responsabilités pour l'ensemble du personnel
- Solliciter les « experts » qui peuvent accompagner les établissements (Consultants, Unifaf, Carsat, Aract...)



RESTITUTION DES ATELIERS

Gouvernance et Direction

Faire de la qualité du travail, un levier de la qualité de services

Dialogue social et relations de travail

Développer le management intermédiaire

Gestion des ressources humaines

« Pour faire progresser la QVT, il est important d'anticiper la gestion des compétences et des emplois »

Faire de la gestion des RH, un projet dans l'établissement

- Réécrire le projet associatif : définir les orientations et les objectifs à 5 ans (quels besoins en compétences ?)
- Identifier les liens entre l'évolution des publics pris en charge et les compétences nécessaires pour répondre à ce besoin
- Evaluer les compétences pour réduire les écarts (existant/futur) et utiliser les outils à disposition :
 - Mener les entretiens professionnels (recueil des besoins / plan de formation)
 - Utiliser les entretiens individuels annuels
 - Utiliser la BDES (Base de Données Economiques et Sociales), partager en CE, définir les orientations professionnelles, la GPEC

Soutenir par la formation

- Mise en place de commission de formation pour répertorier les besoins en formation
- Utiliser la VAE comme levier de qualification
- Communiquer sur les dispositifs de formations qualifiantes
- Mise en place de formation à la prévention des risques professionnels

Le recrutement

- Disposer d'un livret d'accueil
- Intégration des nouveaux embauchés (réunion de présentation de l'association)
- Une vigilance sur les difficultés de recrutement qui amènent à des solutions sources de dysfonctionnements (ex. recrutement d'AVS pour remplacer des AS ; recrutement de CAE pour renforcer l'effectif mais appui important des permanents...)
- Définir un socle de compétences incontournables pour le personnel soignant

Le pilotage au quotidien

- Mise en place de tutorat (informel)
- Favoriser les évaluations des pratiques professionnelles et les groupes de travail
- Mise en place d'une commission « effectif » pour travailler en particulier sur les questions d'absentéisme
- Mise en place de réunion d'équipe 1 fois par mois (IDE, AS, ASH)
- Faire remonter les dysfonctionnements au sein d'un COPIRISQ pour analyse et réunion avec la Direction

Des actions à venir

- Impulsion nécessaire par la Direction (prescripteur, Espace de Discussion)
- Travailler les finalités (hiérarchie/RH/salariés) et les besoins en formation avec les salariés concernés
- Pouvoir anticiper le public de demain et réfléchir sur les perspectives d'avenir
- Pouvoir évaluer et transférer les compétences et les savoir-faire
- Avoir une réflexion en inter-établissement sur les parcours (prévenir l'usure) et le public
- Mettre en place des fiches de poste pour disposer d'un référentiel de compétences
- Renforcer la communication et les liens entre les différents groupes
- Former l'encadrement à la QVT/RPS
- Réfléchir sur la mutualisation de la formation
- Mettre en place des échanges de pratiques encadrement et/ou RH en inter-établissement
- Redonner du sens : rendre lisible et visible la stratégie
- Rendre les salariés acteurs de leur formation et de leur parcours professionnel
- Planifier la formation a minima à 2 ans
- Expérimenter : se donner le droit à l'erreur



BILAN ET PERSPECTIVES

Jean-Louis Miramand, Président - Unifaf Auvergne

Delphine Pejoux, Présidente Adjointe - Unifaf Auvergne

« Une journée en appui sur les travaux de l'expérimentation bien entendu mais largement enrichie par les contributions de tous les participants notamment à travers les ateliers.

Nous allons travailler sur ces matériaux précieux pour parvenir à un plan d'actions qui prennent en compte vos expériences et vos attentes.

Nous vous encourageons à participer aux phases de test qui permettront la création d'outils pour la QVT.

Un grand remerciement à l'Aract pour son travail remarquable sans qui cette action n'aurait pas pu se mettre en place. »

unifaf

Aract
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES



fact
Fonds pour l'Amélioration
des Conditions de Travail

Anact Aract
LE RÉSEAU

