



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ



Agence Nationale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail

# Repères et principes d'une démarche qualité de vie au travail dans les établissements de santé

Note du groupe établissement - Juin 2013

Octobre 2013

**ANACT - HAS**

sont les auteurs de ce rapport.

Ce rapport, comme l'ensemble des publications, est téléchargeable sur :

[www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)

**Membres du groupe de travail  
« établissements de santé »**

Mme Marie-Claire ARNAUD  
M. Olivier DEBAY  
M. David COLMONT  
Mme Nadège HOUDEAU  
Mme Monique MAZARD  
M. Hubert MEUNIER  
Mme Leila MORET  
Mme Martine MOUGEOT  
Mme Catherine POURIN  
Mme Anne-Marie PRONOST  
M. Michel SCHMITT

**Groupe projet HAS**

Dr Mounir EL MHAMDI  
Mme Véronique GHADI  
M. Philippe LALY

**Groupe projet ANACT**

Mme Mélanie BURLET  
Mme Pascale LEVET  
M. Olivier LIAROUTZOS

## Préambule

En se saisissant collectivement d'enjeux spécifiques tels que le climat organisationnel, la satisfaction au travail, la bienveillance, la responsabilité sociétale de l'entreprise, la QVT a pour finalité d'être un facteur d'émergence de la qualité des soins. Elle est en cela intrinsèque à l'organisation.

Dès lors, la qualité de vie au travail suppose pour sa mise en œuvre plus que le déploiement « d'une boîte à outils RH » : elle propose d'animer et faire vivre un état d'esprit fondé sur la confiance, la sincérité, l'empathie, et le respect.

La qualité de vie au travail est une démarche participative et progressive qui, étape après étape, conduit le groupe à réinterroger l'organisation du travail pour retrouver les marges de manœuvre nécessaires à la réalisation d'un travail de qualité. La performance économique, sociale, sociétale, n'est pas l'objectif mais la résultante de cette dynamique vertueuse.

### Contexte méthodologique de la production de cette note

La HAS (direction de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins), avec l'appui de l'ANACT, a mis en place un dispositif de travail (2011-2012-2013) associant organisations syndicales, experts-visiteurs et établissements de santé publics, privés à but non lucratif et privés à but lucratif, pour conduire une *démarche pluri-acteurs d'introduction des enjeux de la qualité de vie au travail dans la certification des établissements de santé*.

Le dispositif conçu par la HAS avec l'ANACT s'est appuyé sur des espaces de travail croisés, s'efforçant de *renouveler la façon de poser les problématiques du travail et de la qualité des soins*.

Le groupe de travail « établissements de santé » s'est réuni à quatre reprises (mars, juillet, novembre 2012 et avril 2013). Ces journées de travail ont été conçues autour d'échanges structurés destinés à produire des repères au service d'une qualité de vie au travail dans les établissements de santé. Dans cette perspective, le groupe a travaillé de façon progressive sur cinq témoignages d'établissements, formalisés par le réseau ANACT-ARACT, qui ont expérimenté des démarches visant à articuler l'amélioration conjointe des conditions de travail et de la qualité des soins dans des contextes variés. Cette approche méthodologique permet de rendre compte de l'importance des conditions spécifiques dans lesquelles les salariés exercent leur métier et de la diversité des façons d'agir sur le travail.

### Note au lecteur

*La "qualité de vie au travail" couvre un champ très ouvert et la période est encore à l'incertitude quant à ce que désigne précisément cette expression. Ce document s'inscrit donc dans un principe de défrichage visant à tirer bénéfice d'initiatives déjà engagées dans le secteur de la santé et à encourager celles qui seraient sur le point de démarrer. Sans prendre la forme d'un guide, il avance quelques repères dans une perspective de déploiement d'expérimentations.*

## ► Une idée ancienne, une notion nouvelle : changer de posture

Le groupe des établissements de santé a organisé ses travaux à partir du constat selon lequel la qualité de vie au travail désigne un changement de posture des acteurs qu'elle mobilise. Il s'agit de dépasser une approche par les risques centrée sur la souffrance au travail pour s'intéresser aux conditions propices à une qualité de vie au travail.

Les membres du groupe, souvent déjà impliqués notamment dans la prévention des risques psychosociaux, en viennent à encourager une approche constructive, mobilisant tous les acteurs plus en amont pour intervenir au niveau des valeurs et de l'organisation du travail dans la perspective de concilier bien-être au travail et enjeux de production : ici, la qualité et la sécurité des soins.

## ► Un objectif : appréhender la QVT comme un moyen de réinterroger l'organisation

Ce changement de perspective laisse entendre que la qualité de vie au travail ne relève pas d'une démarche normative. La diversité des situations rencontrées révèle qu'il est déterminant d'accorder une attention forte aux contextes.

Alors qu'on les sait particulièrement contraints, l'enjeu est d'identifier de nouvelles capacités d'action en appréhendant la qualité de vie au travail comme une manière de (ré)interroger l'organisation. L'environnement des établissements a considérablement changé : les pressions se multiplient et se cumulent. La souffrance des personnels revêt un caractère d'urgence et les solutions, sinon les échappatoires, se recherchent davantage dans les raisonnements individuels. Or, la question centrale est celle des conditions nécessaires à l'amélioration de la qualité des soins. L'hypothèse fondatrice renvoie à l'idée qu'à un sentiment de travail « bien fait » correspond un sentiment de qualité de vie au travail. C'est à l'inverse le sentiment de perte de reconnaissance du travail ou du sens au travail qui est problématique et dangereux pour la qualité des soins.

## ► Un besoin de cohérence : redonner du sens à des initiatives multiples

La qualité de vie au travail s'oppose à une gestion par l'urgence qui conduirait à la multiplication de dispositifs. De fait, les démarches « qualité de vie au travail » englobent une pluralité d'initiatives au sein d'un établissement. L'un des points se dégageant des monographies évoque précisément un désir de cohérence reposant sur la centralité du travail, là où d'habitude directions des ressources humaines et de la qualité jonglent avec les mesures et les règles et où les partenaires sociaux s'emploient à négocier sans relâche des accords sur les moyens et des sujets qui peinent à s'articuler. Autrement dit, non seulement la qualité de vie au travail ne se décrète pas subitement mais elle perdrait de son sens si elle venait à se surajouter aux dispositifs normatifs déjà existants qui se sont traduits ces dernières années par un surcroît de pression pour les professionnels.

## ► Un événement déclencheur : se saisir collectivement d'enjeux locaux

Les retours d'expérience confirment qu'une dynamique de déploiement de la qualité de vie au travail est non seulement indissociable d'un contexte mais accrochée à un sujet prédominant qui va définir l'avenir de l'établissement : déménagement, renouvellement d'un équipement technologique, redressement financier, croissance d'activité, efficacité d'un processus, fidélisation de la main-d'œuvre, restauration du dialogue social, etc.

Sur la base de l'élaboration d'un état des lieux qui recouvre des pratiques diverses dans les établissements rencontrés, il s'agit de répondre à des enjeux locaux qui seront fédérateurs et un gage de réussite et de pérennité.

## ► Un portage politique : repenser le rôle du management

Le croisement entre l'enjeu de cohérence et la confrontation à un événement déclencheur place le portage politique de la qualité de vie au travail au plus haut niveau de l'établissement. Cela se traduit par sa mise en discussion dans les instances de décision et par l'élaboration de textes stratégiques (projet social, projet d'établissement, projet médical...) la positionnant comme un socle essentiel à la qualité des soins et au bon fonctionnement de l'établissement. Dans un contexte très contraint, cela renvoie à la responsabilité du management, d'une part, d'accorder la même attention aux enjeux externes et internes de l'établissement et, d'autre part, de s'engager dans la fabrication de compromis permettant leur conciliation. Il s'agit de construire des espaces pour traduire ces contraintes et réguler les injonctions contradictoires au bon niveau.

## ► Une opportunité pour le dialogue social : discuter du travail

Les partenaires sociaux sont des acteurs clés d'une réflexion sur la qualité de vie au travail, notamment par l'intermédiaire des instances paritaires telles que le CHSCT. Soutenu par une recherche de sincérité dans les relations sociales, l'objectif est de favoriser le débat contradictoire afin de dégager des initiatives innovantes. Sur ce point, les démarches repérées dans les monographies ont révélé que l'équilibre est incertain car il résiste difficilement à l'âpreté d'un conflit, à la soudaineté d'un accident de travail, et peut aussi être fragilisé par une forme d'instrumentalisation de la qualité de vie au travail qui tenterait de se substituer aux modes de régulation des instances représentatives du personnel.

En tout état de cause, la mise en œuvre au quotidien de ce dialogue social doit s'articuler avec la CME.

## ► Des porteurs pluriels : favoriser la coopération transversale

L'acuité de ces enjeux est traitée par des démarches pluridisciplinaires, transversales, quotidiennes, ce qui conduit à ne pas réserver le déploiement de la qualité de vie au travail à une fonction ou un périmètre de responsabilité dédié au sein de l'établissement. La qualité de vie au travail n'est l'apanage ni d'une direction, ni d'un service. Elle n'est pas réductible à un objectif, ce qui imposerait un énième tuyau dans la structure quand l'enjeu est celui de la transversalité. La démarche appelle un apprentissage collectif mobilisant une pluralité d'acteurs, chacun reconnu dans son champ de responsabilité : administratifs, médecins, para-médicaux, professionnels des services de logistique... Cette appropriation commune des enjeux s'opère dans une logique interprofessionnelle portée par des acteurs qui tentent de renouveler leurs modes de coopération. Les réunions et les groupes de travail pluridisciplinaires sont constitués afin de dépasser des organisations trop hiérarchisées et cloisonnées.

## ► Le jeu des temporalités : articuler actions à court terme et cheminement sur le long terme

L'impulsion d'une dynamique visant l'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche progressive et participative. Elle se pense sur le long terme car elle suppose un véritable changement culturel et l'installation de relations de confiance. Néanmoins, celles-ci se construisent notamment sur la base d'actions concrètes quotidiennes qui répondent à des attentes et situations urgentes. C'est une démarche continue, suivie, pragmatique et portée par l'expérimentation.

À court, moyen ou long terme, une démarche qualité de vie au travail contribue à préparer des changements significatifs tant pour les individus que pour les collectifs et à garantir le passage d'une situation à une autre dans des conditions mieux maîtrisées par les acteurs concernés. C'est aussi bien la mise en œuvre d'un plan de fidélisation du personnel que la planification sur une dizaine d'années de la fusion de deux établissements. Dans les deux cas, des paliers seront progressivement franchis, donnant à chaque fois des moyens supplémentaires aux salariés pour se projeter dans l'avenir.

## ► Des démarches participatives authentiques : mobiliser les professionnels dans le processus de décision

Les démarches participatives visent à favoriser la mobilisation des professionnels sans pour autant s'inscrire dans une conduite de projet. La participation va plus loin que le dialogue ou la communication : c'est la possibilité de débattre, donner son avis, compter sur les compétences et savoir-faire des professionnels pour aider à la prise de décision. Dans ce cas les objectifs, le périmètre et les sujets traités sont définis communément. Une fois le cadre et les règles du jeu partagés, la réflexion et l'action se situent au plus près du terrain. La première pierre à l'édifice de la qualité de vie au travail est de favoriser l'expression des personnels dans des modalités qui se distinguent fortement des réunions formelles descendantes. Cela conduit à formaliser des prérequis et des modalités relatives à la qualité d'écoute, à la disponibilité quels que soient les niveaux de responsabilité et à la place de ces échanges dans les processus de décision. La mise en œuvre de ces règles déborde ces espaces et est au bout du compte profitable à la vie de l'établissement.

## ► La question du périmètre : reconnaître la multi dimensionnalité

Les témoignages d'établissements et les discussions au sein du groupe renvoient au fait qu'il n'existe pas d'objets prédéterminés de la qualité de vie au travail. Certes, il y a des écueils identifiés : l'instrumentalisation de celle-ci au service d'une performance productive comme cela le laisse penser dans le cadre d'un projet de passage aux 12 h, le risque de se disperser dans un ensemble d'initiatives éparses ou chapeautant quelques dispositions matérielles (transports, crèches, logements) censées apporter, à la périphérie du travail, davantage de confort aux salariés. Néanmoins, c'est souvent la synergie entre différentes actions sur plusieurs dimensions qui donne les résultats les plus significatifs. Par exemple, un des établissements qui cherche à conjuguer tout un ensemble d'axes de travail paraît engagé depuis plusieurs années dans une démarche intéressante : conciliation vie professionnelle-vie privée, optimisation de l'organisation et contenu au travail, réalisation des salariés au travail, incitation à préserver sa santé, climat social et relations au travail.

Il reste qu'une organisation qui offre les ressources et moyens nécessaires à l'encadrement de proximité pour jouer son rôle de soutien et reconnaissance au personnel soignant apparaît comme un point nodal. Il peut permettre de réguler efficacement la charge de travail, le travail en équipe, le rapport au travail (etc.), autant de conditions qui favorisent sans aucun doute une qualité de vie au travail.

### **En conclusion, la qualité de vie au travail :**

- a pour objectif de redonner de la cohérence dans les projets de l'établissement, en visant le bien-être des salariés et la qualité des soins (sens du travail) ;
- n'est pas l'apanage d'une direction ou d'un service mais est transversale à l'ensemble des projets et actions développés au sein des établissements de santé ;
- s'appuie sur une participation de l'ensemble des professionnels, prenant en compte l'aspiration et les contraintes de chacun ;
- nécessite un dialogue social régulier ;
- s'intéresse au travail lui-même, à ses conditions de réalisation ;
- repose sur une confiance accordée à chacun pour effectuer au mieux les tâches qui lui incombent et organiser son travail ;
- se construit dans un séquençement : court terme, moyen terme, long terme.



Toutes les publications de la HAS sont téléchargeables sur  
[www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)