



Symposium INMA-IMTVL - 30 septembre 2016

AMÉLIORONS ENSEMBLE LA QVT : une démarche menée au sein d'une association du secteur médico-social

Cyril LEFAUCHEUX - Chargé de mission - Aract Centre-Val de Loire



Le contexte de l'accompagnement

Une association parentale du secteur médico-social accompagnant des personnes en situation de handicap mental ou psychique dans 12 établissements (IME, Foyers, MAS, FAM, services tutelaires, ateliers...) de 300 salariés

➤ Un contexte mouvant et évolutif:

Vieillesse et évolutions des pathologies des personnes accueillies et accompagnées

Adjonction progressive de nouveaux établissements au sein de l'association

Évolution des domaines de compétences des pouvoirs publics

Désertification médicale du territoire

➤ Un absentéisme conséquent pour certains établissements

➤ L'expression du secrétaire général et des délégués syndicaux:

Plus qu'un besoin, une nécessité de questionner l'organisation, les pratiques, l'évolution des compétences des salariés, de réfléchir à l'avenir afin de conserver une qualité d'accompagnement irréprochable.

Comment concilier qualité de vie au travail des salariés et qualité d'accueil et d'accompagnement des personnes en situation de handicap ?

Les éléments qui structurent notre accompagnement

Les projets d'aujourd'hui sont les conditions de travail de demain

- L'Accord National Interprofessionnel de juin 2013 :
 - une définition de la QVT: « 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 ».
- Notre posture:
 - Accompagner le « Faire Faire » par une posture d'animation et non d'expertise
 - Alimenter le dialogue social par le **dialogue professionnel**.
 - Le travail comme ressource, objet de débat, créateur de valeur et de performance
- Une méthodologie définie par le projet de l'association:
 - Une volonté de s'appuyer sur des référents par grands secteurs (5+1) au sein de l'association

Les dimensions de la qualité de vie au travail

les éléments à mettre en débats dans les entreprises



LES RELATIONS

- La qualité des relations de travail*
- La qualité des relations sociales*
- La qualité de l'information partagée*
- La qualité de l'engagement partagé*



LES CONDITIONS DE TRAVAIL

- La qualité du contenu du travail*
- La qualité de l'environnement physique de travail*
- La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail*



LES PARCOURS, L'ÉGALITÉ

- Les possibilités de réalisation et de développement*
- Le respect de l'égalité professionnelle*



L'ARTICULATION DES TEMPS

- La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle*

Le principe de la démarche: les 4 étapes

Cadrer

Positionner le sujet au niveau stratégique
Définir le cadre et le processus

Partager
l'état des
lieux

Comprendre le travail d'aujourd'hui...

Verbalisation du vécu
Identification des leviers d'actions

Expérimenter

...pour le transformer...

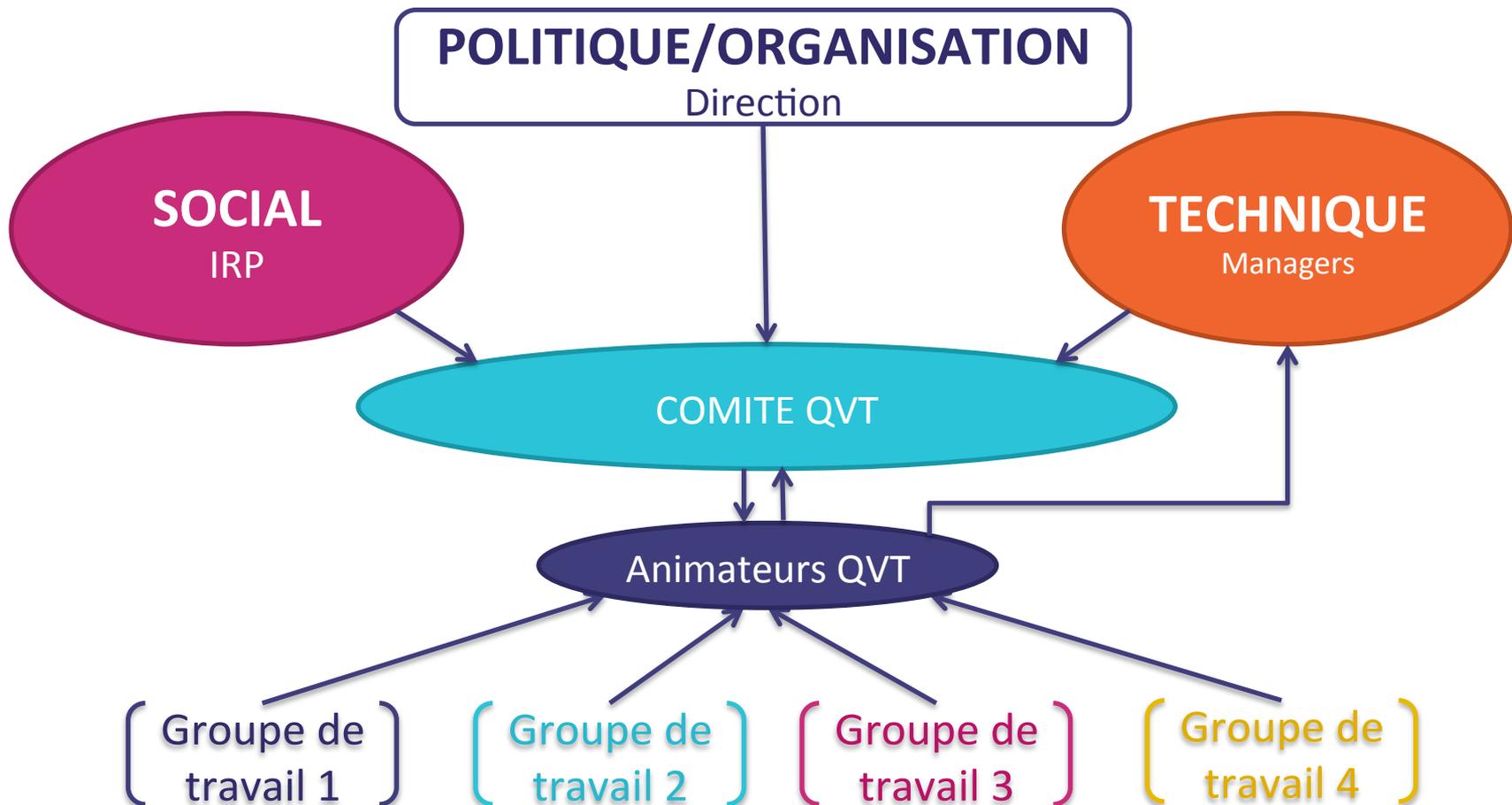
Expérimentations / Tests
Evaluations / Ajustements

Pérenniser

Validations

...et construire la structure de demain.

Un système d'acteurs

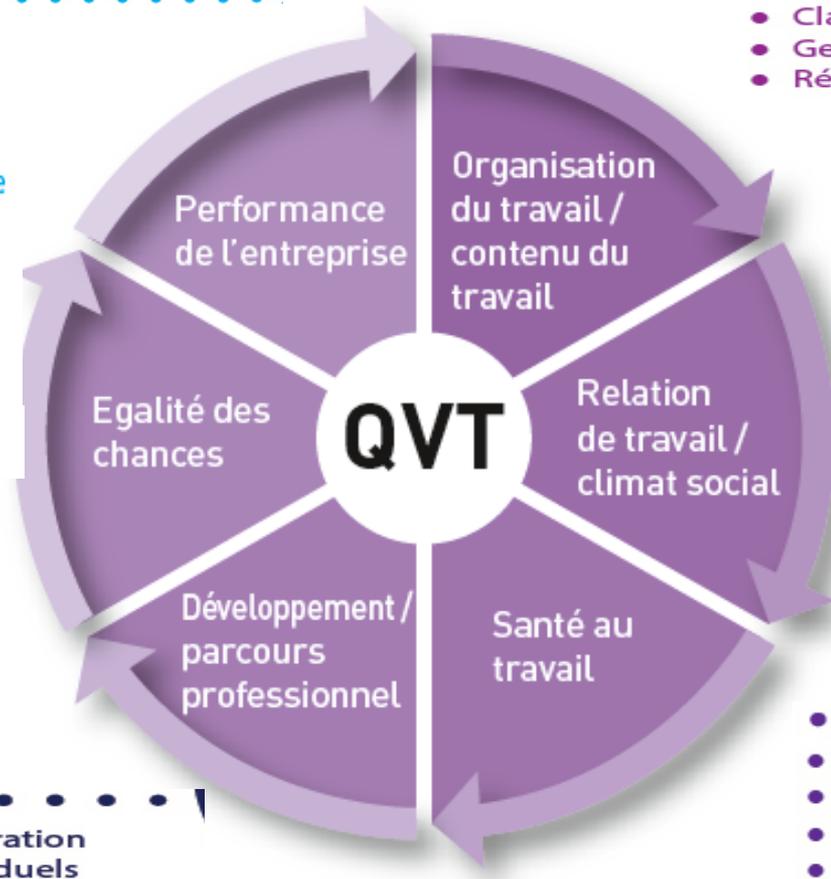


3 temps de 3 heures – 10 personnes pluri-métiers par groupe

APPROCHE GLOBALE QVT: notre objectif, mettre en débat le travail

- La performance opérationnelle: qualité de service
- La performance sociale: épanouissement et d'engagement
- La performance économique: la capacité à générer de la valeur ajoutée

- Clarté du travail
- Autonomie dans le travail
- Moyens pour réaliser le travail
- Clarté des consignes
- Gestion de l'activité
- Répartition de la charge de travail



- Connaissance de la stratégie, du projet d'entreprise
- Clarté des rôles
- Diffusion des procédures de travail
- Temps d'échanges sur le travail
- Transparence de la politique de rémunération
- Informations sur les changements

- Relations au travail
- Organisation des réunions internes
- Diffusion des supports internes
- Rôle des instances
- Eléments conviviaux
- Lieux de pause

- Conciliation vie professionnelle et vie personnelle
- Aménagement des horaires
- Usage des outils de communication
- Egalité Prof. Femmes/Hommes
- Pyramide des âges
- Prise en compte du handicap

- Parcours d'intégration
- Entretiens individuels
- Gestion des compétences
- Plan de formation
- Adaptation des compétences
- Utilisation des dispositifs

- Prise en compte de la santé
- Diffusion du DUERP
- Mise en œuvre du plan d'actions
- Prise en compte des RPS, TMS
- Aménagement des lieux et postes
- Optimisation de déplacements professionnels

Un exemple d'éléments apportés sur l'organisation du travail



Direction

Contenu du travail
Méthodes
Répartition des tâches
Quantité et qualité du travail

IRP

Cadre du travail (horaires différents)
Statut et acquis sociaux
Charge de travail et le management

GROUPES DE TRAVAIL

CONSTATS COMMUNS

Diversité du travail

Autonomie

« Qui fait quoi »

Charge de travail

Pas de temps de régulation Perte de temps

Cloisonnement des services

Méconnaissance des métiers

Matériels

Manque de pluridisciplinarité

Manque d'information et de prise de décision

Pas de suivi de projet

CONSTATS SPECIFIQUES

Etb 1

Lien secrétaire + mandataire
SAS Autogestion des éducateurs
Permanence téléphonique non organisée
Lourdeur administrative
ST 2 fonctionnements différents
Flexibilité des horaires non uniforme

Etb 2

Horaires de travail
Bonne organisation pour certains étb
Organisation informelle pour d'autres
Arrivée outil informatique questionne

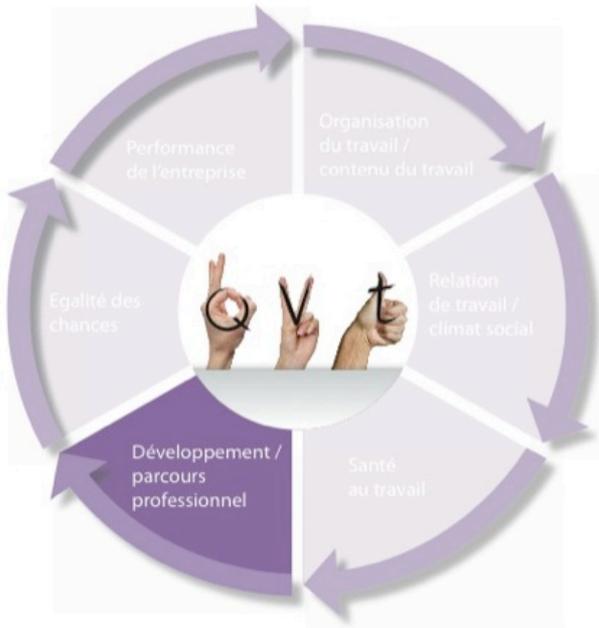
Etb 3

Horaires de travail
Autonomie et entraide
Matériel adapté
Polyvalence subie

Etb 4

Outil de gestion
3 entités organisées différemment
Trop de procédure, trop de mail

Un exemple d'éléments apportés sur et le développement et les parcours professionnels



GROUPES DE TRAVAIL

CONSTATS COMMUNS

Intérêt pour son travail

Accès Formation

Mobilité interne

Peu de formation sur le handicap pour le personnel non soignant / éducateur

Ergonomie / posture

Groupe d'analyse de la pratique

CONSTATS SPECIFIQUES

Etb 1

Entretien individuel
Pas accès formation



Etb 2

Pas de mobilité au sein des groupes
Confusion Statut / mission



Etb 3

Polyvalence organisée
Nécessité de plus de compétences technique
Formation animateur / connaissance handicap
Aspect financier prend le pas sur les compétences



Etb 4

Confusion Statut / mission
Usage et utilité des formations



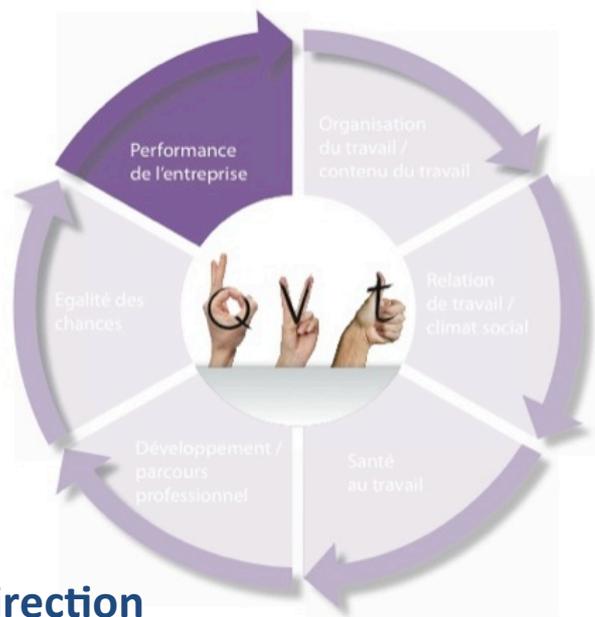
Direction

Souhait de repérer les compétences
Savoir faire
Temps d'échanges
GPEC comme une opportunité

IRP

Nécessité d'améliorer la formation professionnelle
Notion d'expérience non prise en compte
Pas de temps d'échanges

Un exemple d'éléments apportés sur la performance de la structure



Direction

Satisfaction client
Performance du salarié, de l'entreprise et de son image
Anticipation
Quête perpétuelle
Innovation, recherche du mieux
→ **Futur et suivi de l'activité**

IRP

Répondre à la commande sociale
Vision quantitatif de l'ARS
Supervision insuffisante
Relation famille
Pas de performance dans la culture
→ **Actuel et commande sociale interne et externe**

GROUPES DE TRAVAIL

CONSTATS COMMUNS

Cloisonnement inter- établissements et entre service
Méconnaissance du fonctionnement et des métiers des autres établissements
Non reconnaissance

Projet peu abouti ou peu clair
Besoin de commun/ sens au travail

Réunion d'expression mais sans retour
Souci de l'utilisateur

Partenariat extérieur

Innovation

CONSTATS SPECIFIQUES

Etb 1

Emploi durable
Service plein de richesse à exploiter
Lourdeur administrative
Dossier plus complexe

Etb 2

Volonté de travailler ensemble mais comment faire ?
Climat impacte les enfants
Besoin d'innovation (autisme)

Etb 3

Venue des clients au sein de l'atelier
Posture de ss-traitant
Pas assez de stratégie

Etb 4

Relation complexe avec certains partenaires (médecins traitant)
Perception d'un travail de qualité

...pour le transformer

- en valorisant ce qui est déjà fait dans l'entreprise
- en restructurant ce qui est en cours
 - Intégrer l'ensemble des dimensions dans les projets: social, technique et organisationnel dans la même temporalité
- en complétant par de nouvelles actions
 - À expérimenter sur des périodes plus ou moins longues, sur des secteurs ou établissements
 - À adapter en fonction de l'établissement
- En combinant les différentes démarches sur plusieurs années
- Et tout ça en concertation !

17 actions définies

intitulé des actions		les objectifs définis	état
A1	Former à la gestion de projet	- maîtrise par les acteurs de la démarche projet	fin 2016
		- formation des cadres hiérarchiques	
		- formation des coordinateurs de projets	
A2	Rédiger la charte projet	- mise à disposition d'un outil de compréhension du mode projet	fin 2017
		- identification des types de projets, du périmètre relevant de la méthode	
		- détermination des acteurs, notamment du chef de projet et de l'autorité qui approuve	
		- fourniture d'un outil de compréhension au mode projet	
A4	Réactualiser le livret d'accueil du salarié	- présentation de l'entreprise, du contexte et de l'organisation	en cours
		- mise à disposition d'informations et de contacts ressources	
		- aide à l'intégration des nouveaux salariés	
A5	Créer un parcours d'accueil du salarié	- développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise	fin 2017
		- instauration de moments conviviaux et de temps d'échanges	
		- valorisation des parcours dans l'entreprise	

...dont des expérimentations

A7	Revisiter le Projet Associatif Global	- rappel des fondements de l'action	fait
		- détermination des orientations associatives	
		- identification des objectifs opérationnels	
A8	Créer un organigramme centré sur la Personne Handicapée	- identification des acteurs mobilisés dans l'accompagnement de l'utilisateur	mi 2017
		- rappel du pourquoi de l'action	

A9	Optimiser la transmission des données administratives	- mise à disposition de ressources documentaires via une GED	en cours
		- accès différencié par professionnel et facilité aux ressources documentaires	
		- définition d'une architecture et des modalités d'utilisation	
A10	Créer les fiches emplois métiers	- étape de déploiement d'une GPEC	en cours
		- identification des compétences mobilisables	
		- identification des passerelles possibles de mobilité interne	
A11	Identifier, analyser, rendre lisibles les espaces de discussion et de régulation	- lisibilité pour les professionnels des temps institutionnels	fait
		- renforcement de la pluridisciplinarité dans la prise de décision	
		- détermination de modalités associatives de fonctionnement des instances	

A14	Ecrire le dispositif passerelle	- limitation des ruptures de parcours des usagers	mi 2017
		- préparation à la sortie et à l'intégration dans une ESMS	
		- développement d'outils et de langages communs entre les professionnels des différents ESMS	

Merci pour votre
attention