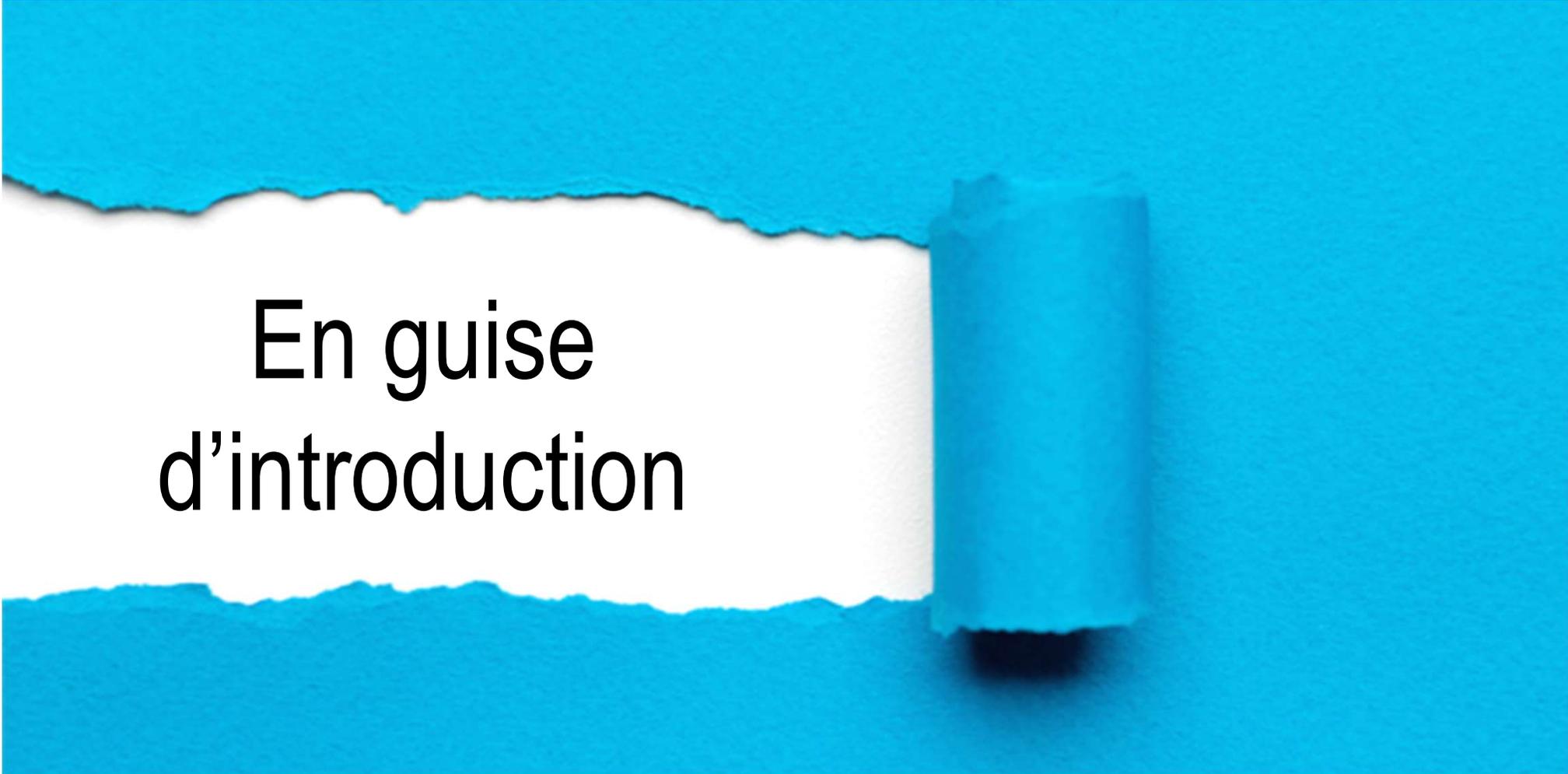




La Qualité de la vie au travail (Q.V.T)



En guise d'introduction

Manager c'est décider d'AGIR volontairement sur des **facteurs** et sur des **variables** ...



Afin d'obtenir des **résultats** attendus !



Sommaire

1 - La Qualité de vie au travail

- *Les fondements historiques*
- *Comment la définir ?*
- *Ce qu'en dit l'ANI de 2013*
- *Ma vision personnelle*

2 - Passer à l'action

- *Quelles démarches ?*
- *Quelques outils d'aide à l'action locale*



Les fondements historiques de la QVT



On trouve les fondements de la QVT dans les années 1950 à partir des travaux de **Eric Trist** du **Tavistock Institute** de Londres. **Eric Trist** était chercheur en psychologie, enseignant, consultant et un chef de file dans le domaine du développement organisationnel.

L'objet du **Tavistock Institute** fondé en 1947 était principalement l'étude du **comportement et de la dynamique des groupes et des comportements organisationnels**.

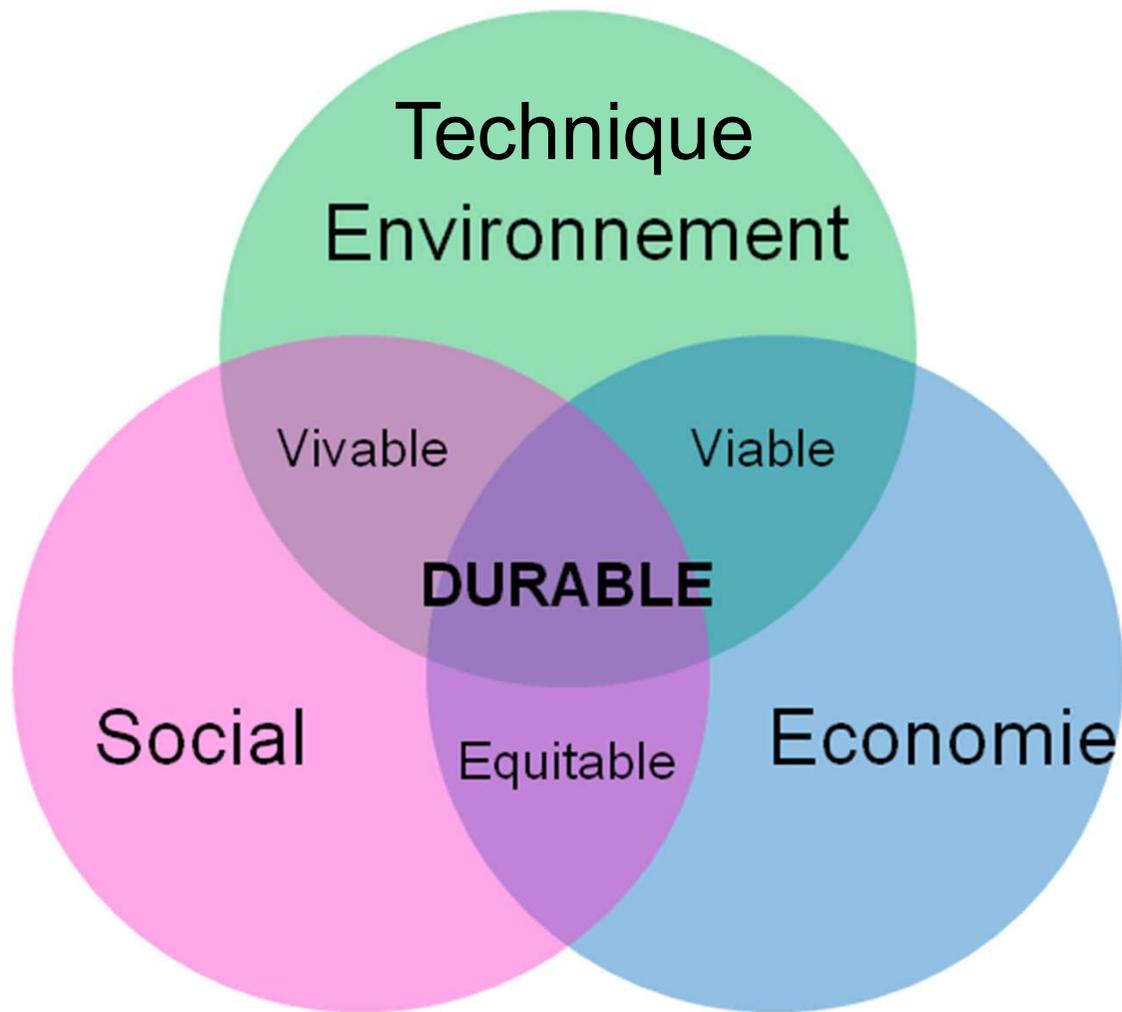


Les travaux de **Trist** et de **Bamforth** cherchaient à attirer l'attention sur les limites déjà connues à l'époque du taylorisme :

- **Monotonie**
- **Déqualification et déshumanisation**
- **Disqualification du professionnalisme**
- **Sentiment d'aliénation et d'oppression**
- **Violence organisationnelle et stress**
- **Impacts sur la santé et la vie personnelle**

Ces chercheurs ont mis plus particulièrement en évidence :

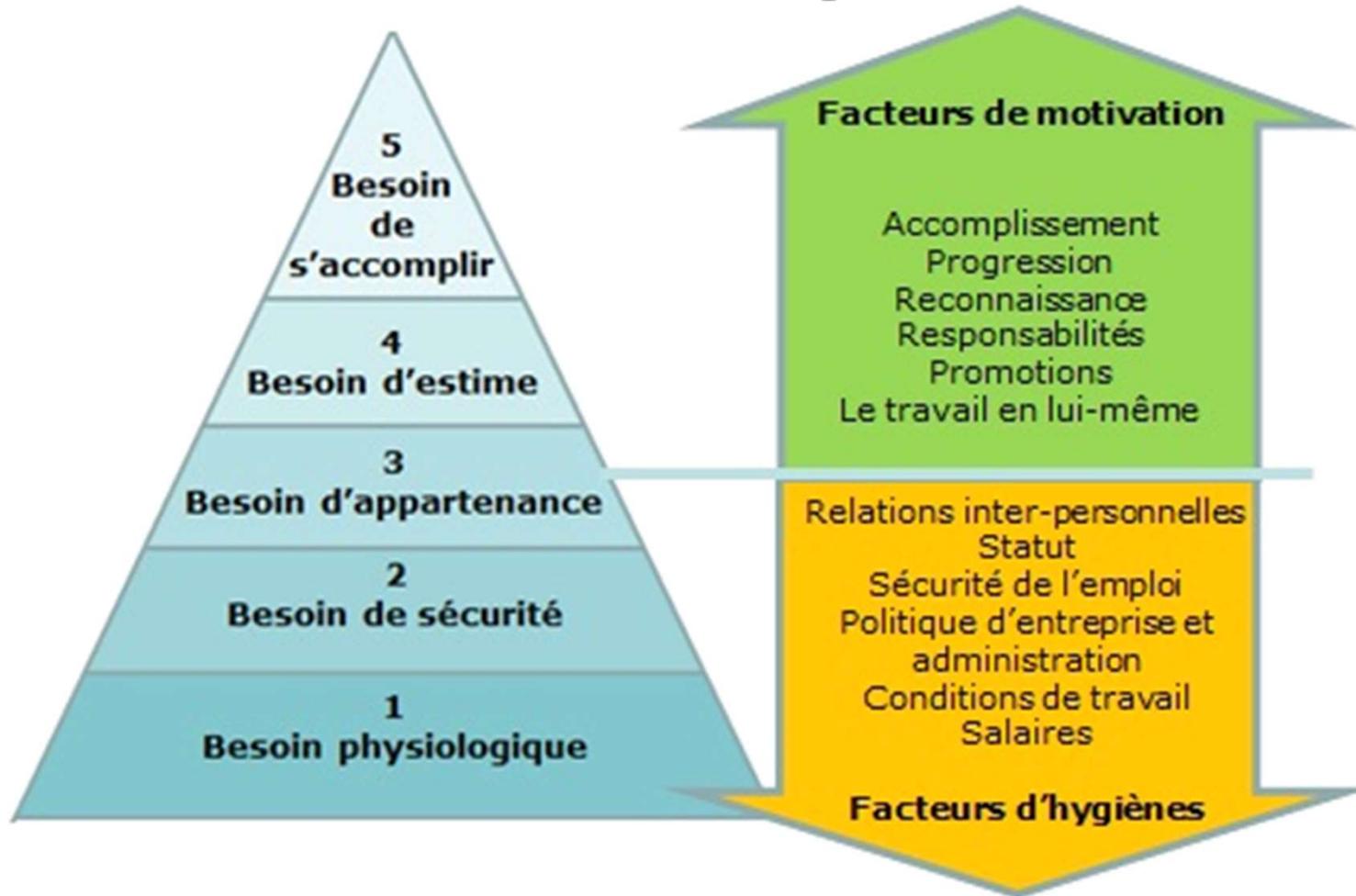
- **L'importance du collectif de travail (qui protège)**
- **Le poids de l'initiative professionnelle dans l'identité du métier**
- **La nécessité d'associer les personnes sur les sujets qui les concerne**
- **Le rôle majeur de l'autonomie et de la responsabilité dans le travail**
- **La nécessité du respect et de la fonction de soutien émotionnel**
- **L'importance du sens perçu et de la valorisation du travail**
- **Le poids croissant avec le temps de la motivation intrinsèque**
- **Le lien entre le bien-être au travail et l'efficacité organisationnelle**



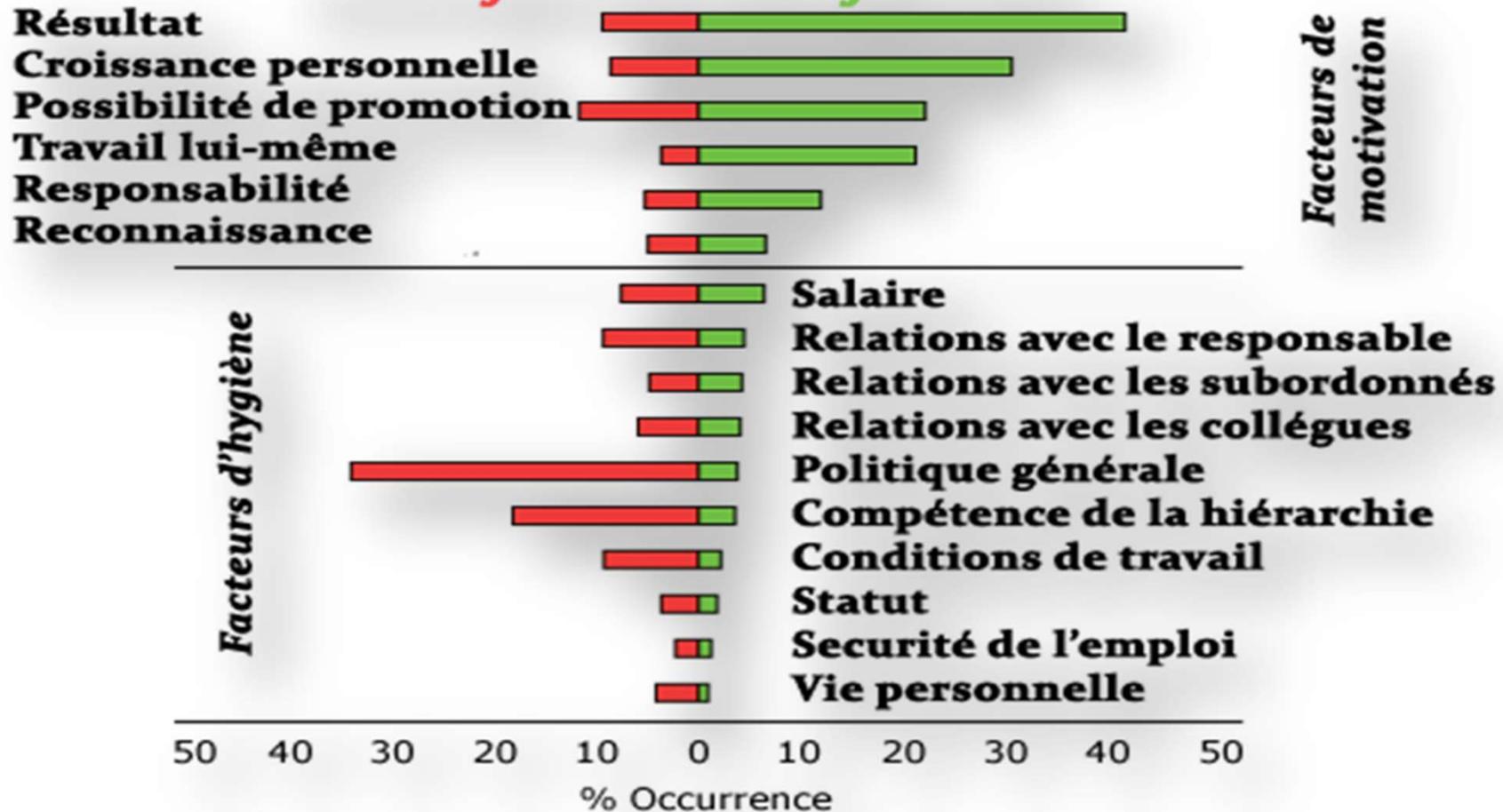
La QVT prend sa source dans la capacité d'une organisation à articuler convenablement et de manière cohérente plusieurs dimensions.



Maslow et Herzberg



Insatisfaction *Satisfaction*



Le continuum de la motivation



Motivation extrinsèque

Motivation intrinsèque



Régulation externe

Je régule mon comportement pour **obtenir des récompenses** ou **éviter des sanctions**.



Régulation introjectée

Je régule mon comportement pour **éviter de la culpabilité** ou parce que je me sens en devoir de « **prouver quelque chose** »



Régulation identifiée

Je régule mon comportement **à cause de l'importance que ce comportement a pour moi**.



Régulation intégrée

Je régule mon comportement parce que **ce comportement est cohérent avec mes valeurs et mes buts**

© S Comm C - tous droits réservés



Quatre facteurs influencent positivement sur la motivation intrinsèque :

- **La compétence** (*et que cette compétence soit reconnue et valorisée*)
- **L'autonomie et la responsabilité**
- **Le besoin d'appartenance sociale** (*être reconnu, soutenu, respecté et écouté*)



La première conférence internationale sur la QVT s'est tenue à **New-York en 1972** où est prise la décision de créer le **Conseil International de la Qualité de Vie au Travail.**

Quelques mois plus tard ce conseil propose une définition de la QVT qui agrège quatre aspects : **intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre entre vie au travail et vie hors travail**

2013



Accord National
Interprofessionnel



Qualité de vie au travail ?

Qualité de vie au travail :

Deux chercheurs les professeurs MARTEL et DUPUIS (Université du Québec à Montréal) ont proposé en 2004 la définition suivante :

*«La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail et où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit **par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la structure et de la société.**»*

Qualité de vie au travail :

Au niveau individuel, c'est une question de perception : deux personnes face aux mêmes conditions de travail n'auront pas du tout le même ressenti.

*C'est donc la **perception subjective** d'un individu **face à ses conditions de travail objectives**, perception en lien avec toutes les autres sphères de sa vie et son histoire personnelle ...*

Qualité de vie au travail :

Au niveau collectif, il faut s'appuyer sur dimensions objectives obligatoirement mesurables en lien direct avec les conditions de travail, l'organisation du travail, les relations sociales, la préservation de la santé et de la sécurité des individus, les possibilités de réalisation et de développement professionnel, les équilibres entre la vie personnelle et la vie professionnelle, l'égalité homme / femme ...

Qualité de vie au travail :

L'amélioration de la QVT passe donc à la fois par un travail sur des aspects individuels ET collectifs au travers de dimensions objectives (mesurables) et subjectives (au niveau de la perception).

C'est ainsi une **juste articulation entre la responsabilité individuelle de chacun et des responsabilités collectives**. *La QVT ne se décrète pas, elle se co- construit individuellement et socialement .*

Qualité de vie au travail :

Améliorer et maintenir la qualité de vie au travail, **ne procède pas d'une action coup de poing isolée dans le temps.** Cela procède d'une **démarche durable** qui implique de prendre régulièrement le pouls de la qualité de vie au travail dans les services et les unités de soin.

Le résultat de cette évaluation régulière permet d'identifier des axes d'amélioration et de célébrer les réussites !

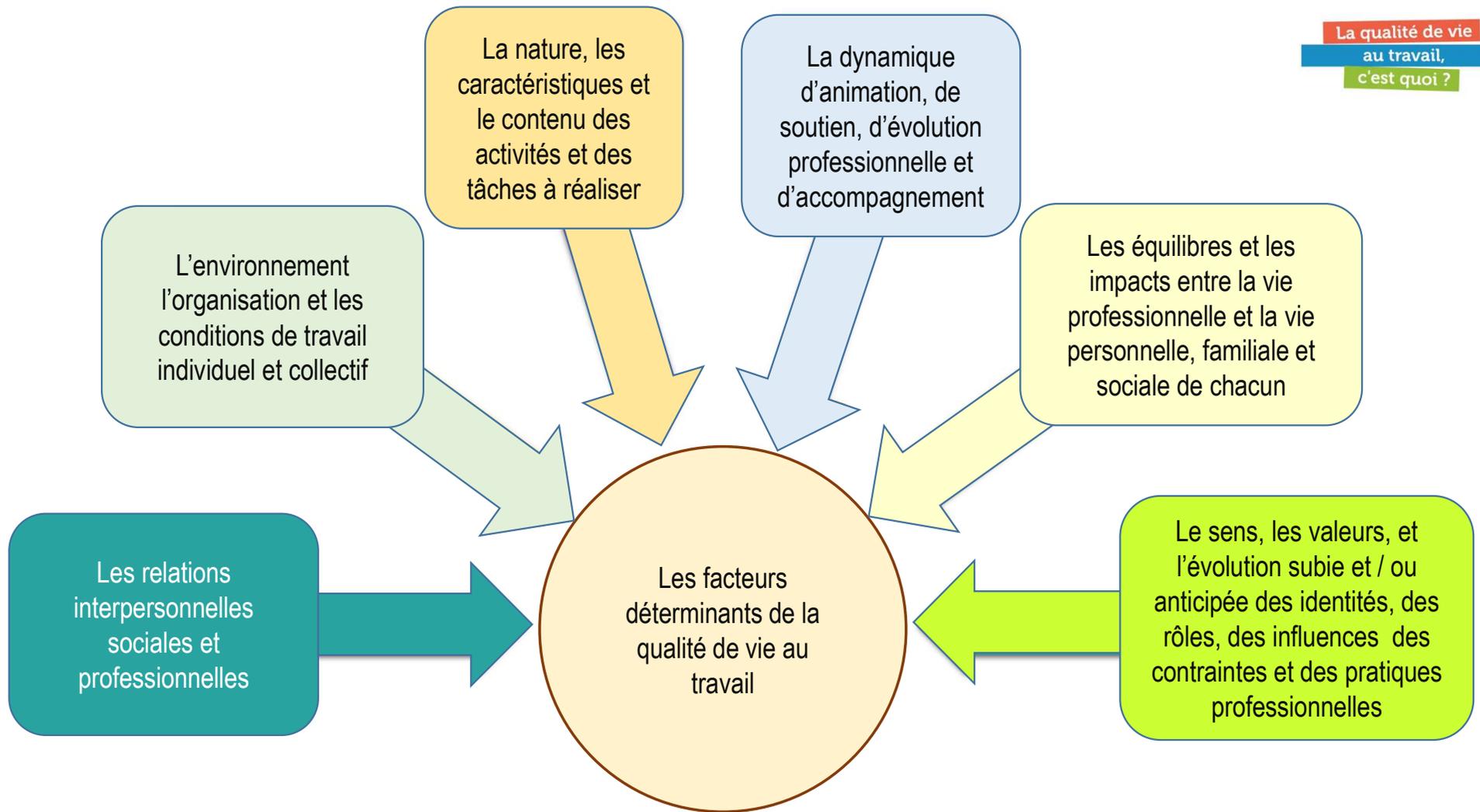
Qualité de vie au travail :

La qualité de vie au travail n'est pas antinomique avec la performance et l'efficacité, car la QVT est un levier de l'efficacité individuelle et collective.

Pour être durable, elle se doit d'être conçue, structurée et pilotée au niveau global et transversal et en même temps déployée, animée et évaluée en tenant compte des spécificités aux niveaux des différents unités

Qualité de vie au travail :

Se soucier de la qualité de vie au travail c'est une façon d'interpeller, de réinterroger et de revisiter le travail, les professionalismismes, les valeurs, les relations, les enjeux, les priorités, les moyens et les pratiques d'animation et de management à tous les niveaux d'une organisation.



Ce qu'en dit l'A.N.I

ANI

Accord national
interprofessionnel



Qualité de vie au travail :

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 la vie au travail** qui en résulte (ANI, Juin 2013).

Contenu
du travail

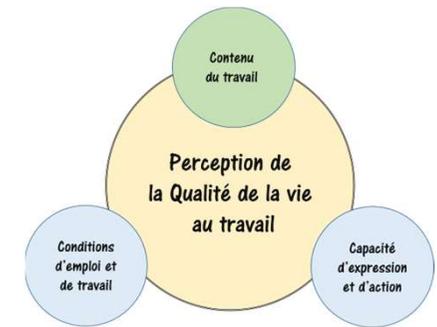
Perception de
la Qualité de la vie
au travail

Conditions
d'emploi et
de travail

Capacité
d'expression
et d'action

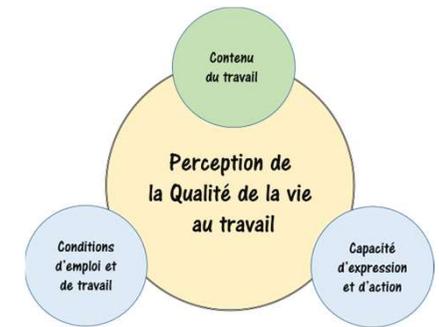
ANI
Accord national
interprofessionnel





LE CONTENU DU TRAVAIL (1/2)

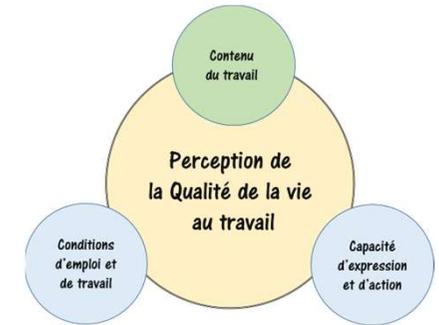
- **Autonomie au et dans le travail** : pouvoir d'agir sur des éléments du travail à réaliser et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise ;
- **Valeur perçue et accordée au travail** : le travail est toujours prescrit, mais sa valeur est d'abord perçue par autrui (patient, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité sociale ;



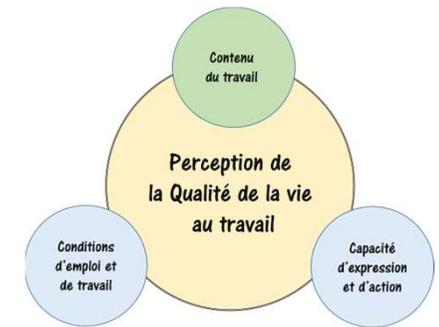
LE CONTENU DU TRAVAIL (2/2)

- **Travail apprenant** : il renvoie à la possibilité d'enrichir un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...) dans le cadre de l'exercice professionnel .
- **Travail complet** : pour réaliser ou contribuer à une activité complète afin de pouvoir évaluer les effets de sa contribution en regard des résultats attendus (*sentiments de responsabilité, de conscience, de sens et de maîtrise*).

LES CONDITIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL



- **Environnement de travail** (physique, technique, organisationnel, managérial, psychologique, relationnel...);
- **Les caractéristiques vécues de la profession** (identité, valeurs, reconnaissance du professionnalisme, ...)
- **Les conditions d'exercice des métiers** (formation, carrière, égalité, parcours professionnel, moyens, cadre réglementaire, complémentarité...).
- **Les conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail** (épanouissement personnel, charge mentale et émotionnelle, ...)



LA CAPACITÉ À S'EXPRIMER ET À AGIR

- Dynamique participative (groupe de résolution de problèmes, groupes de parole, team building, débats sur le travail...);
- Partenariat social (concertation, dialogue social...);
- Soutien managérial (*soutien social et organisationnel*)
- Soutien des collectifs (solidarités métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques, sentiment d'appartenance...)



Conditions
d'emploi et
de travail

- Environnement
- Conditions d'emploi
- Conditions de vie extra-professionnelle



Capacité
d'expression
et d'action

- Participatif
- Partenariat social
- Soutien managérial
- Soutien des collectifs



Contenu du
travail

- Autonomie
- Valeur du travail
- Travail apprenant
- Travail complet



Perception
de la QVT



Conditions
d'emploi et
de travail

Environnement

Conditions d'emploi

Conditions de vie
extra-
professionnelles



Capacité
d'expression
et d'action

Participatif

Partenariat social

Soutien managérial
Soutien des collectifs



Contenu du
travail

Autonomie

Valeur du travail

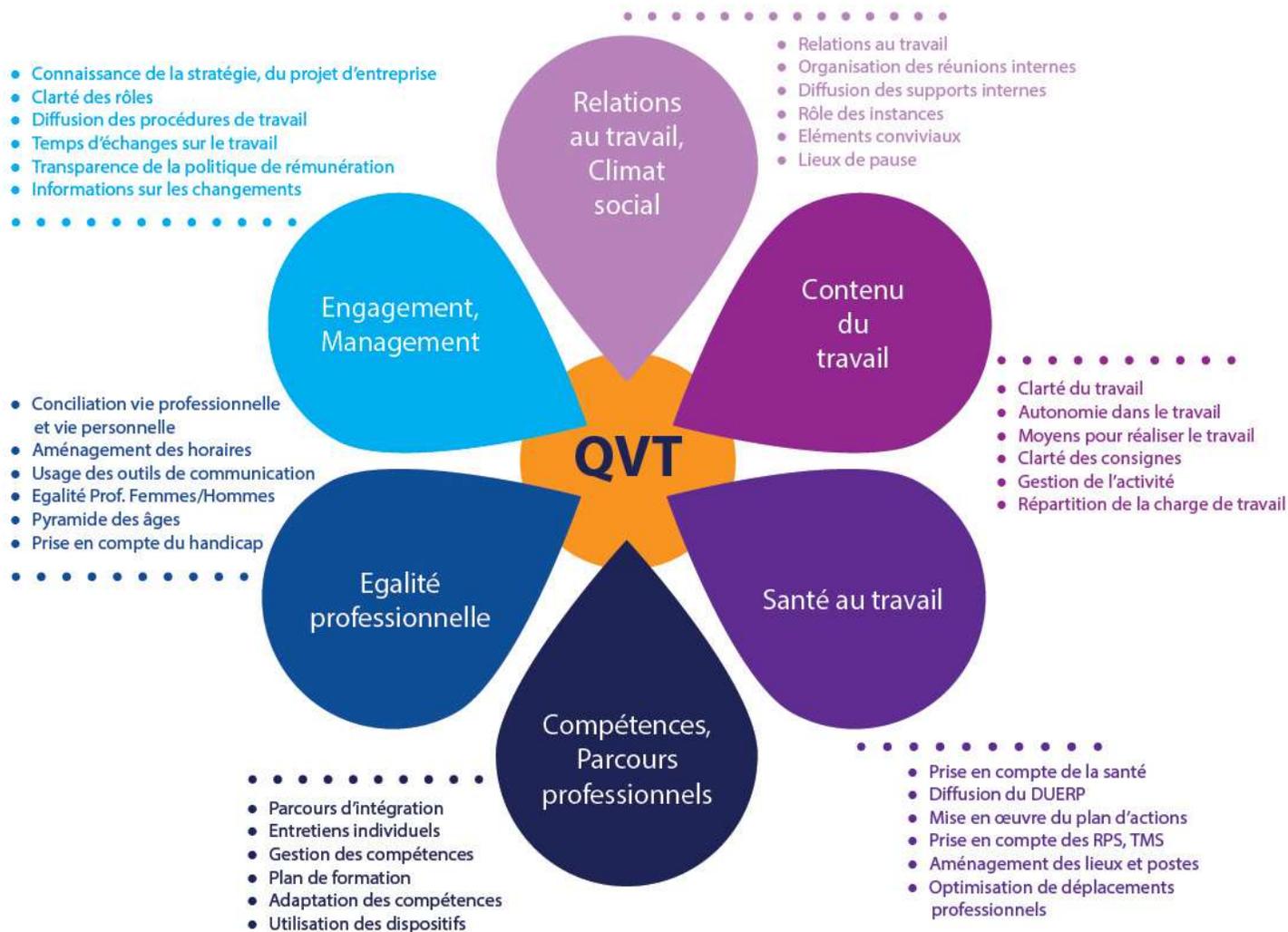
Travail apprenant
Travail complet

=



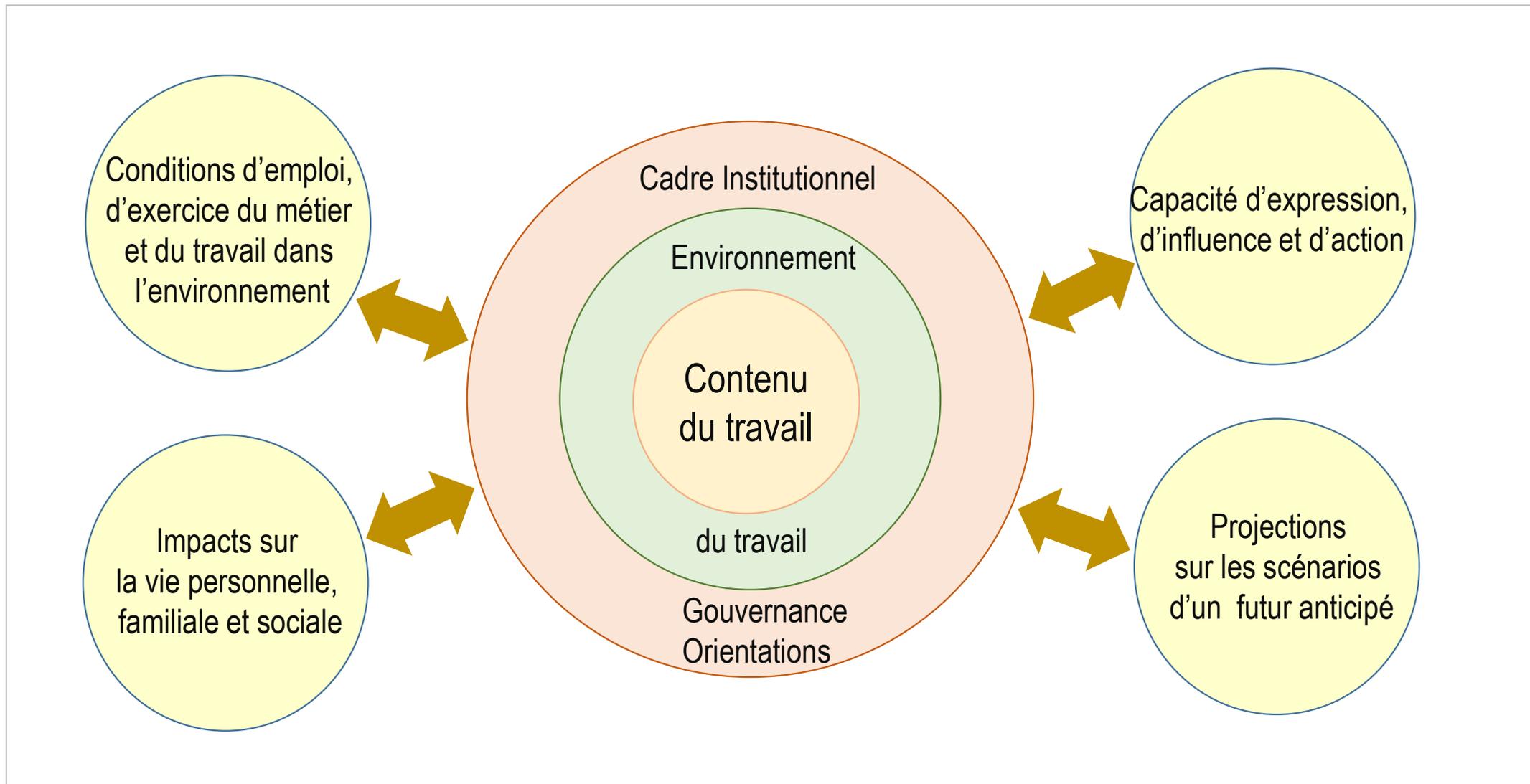
Champs
d'action
QVT

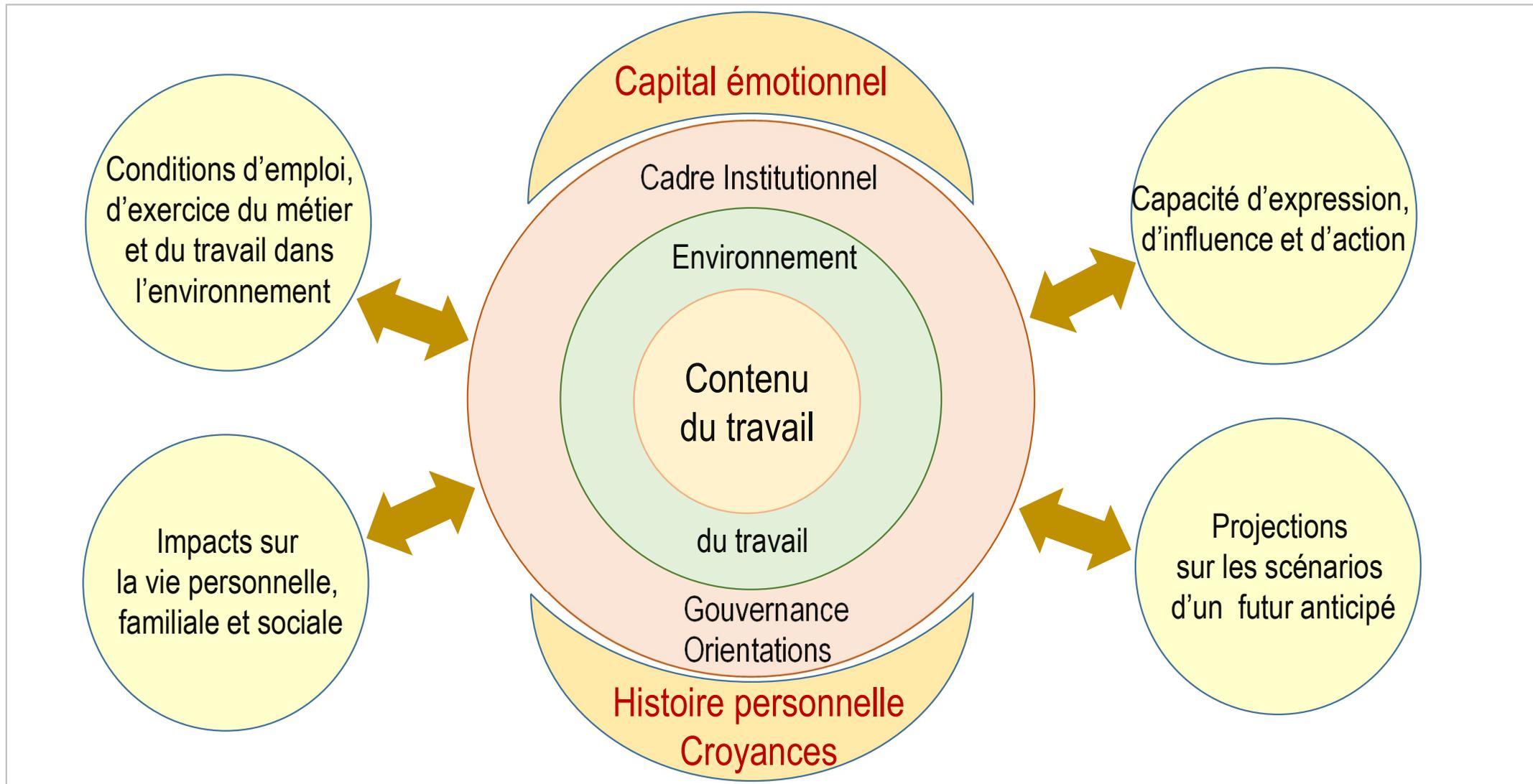
Source : Anact



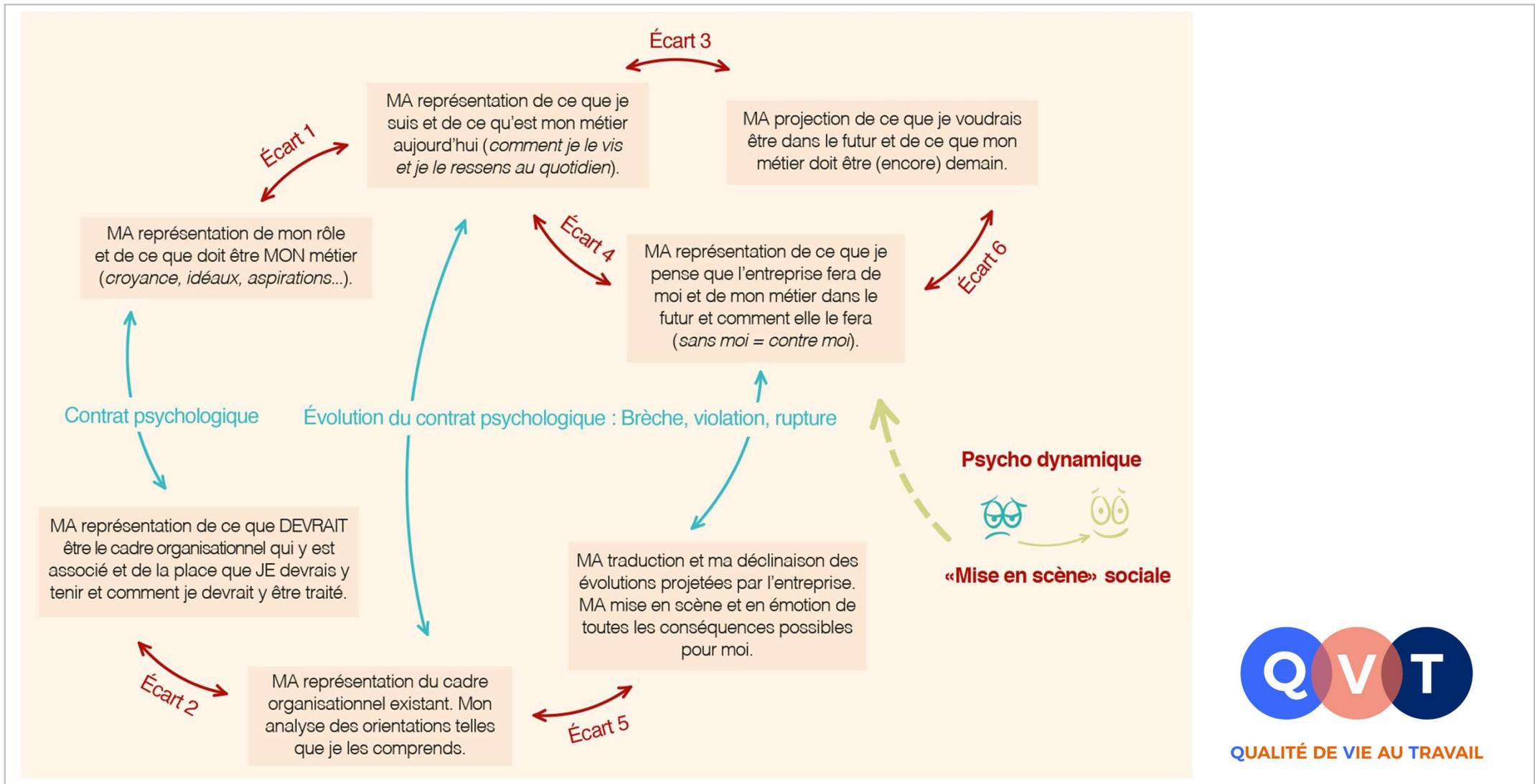


Ma vision personnelle











MODÈLE PERMA DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

L'accomplissement :

la réalisation de soi passe par
l'atteinte de ses objectifs

Donner du **sens** à ce
que l'on fait contribue au
bien-être et valorise la
contribution de chacun

Entretien des **relations positives**
est un travail quotidien : façon d'être au monde,
politesse, cordialité, absence de médisance...

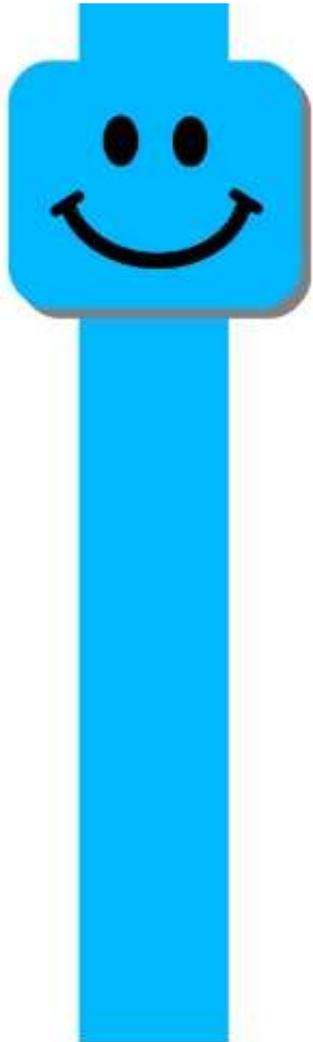


Émotions positives :

Trouver le moyen de les
expérimenter au maximum
décuple le sentiment de
satisfaction

L'engagement

dans son travail nécessite
de trouver un intérêt à ce
que l'on fait, de relever des
challenges, et de maintenir
un certain niveau de
concentration dans l'action



12 DÉTERMINANTS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



Compilation de La Fabrique Spinoza ([lien](#))



Qualité de Vie au Travail

Q Qualité du management
Disponibilité, écoute, assertivité, etc.

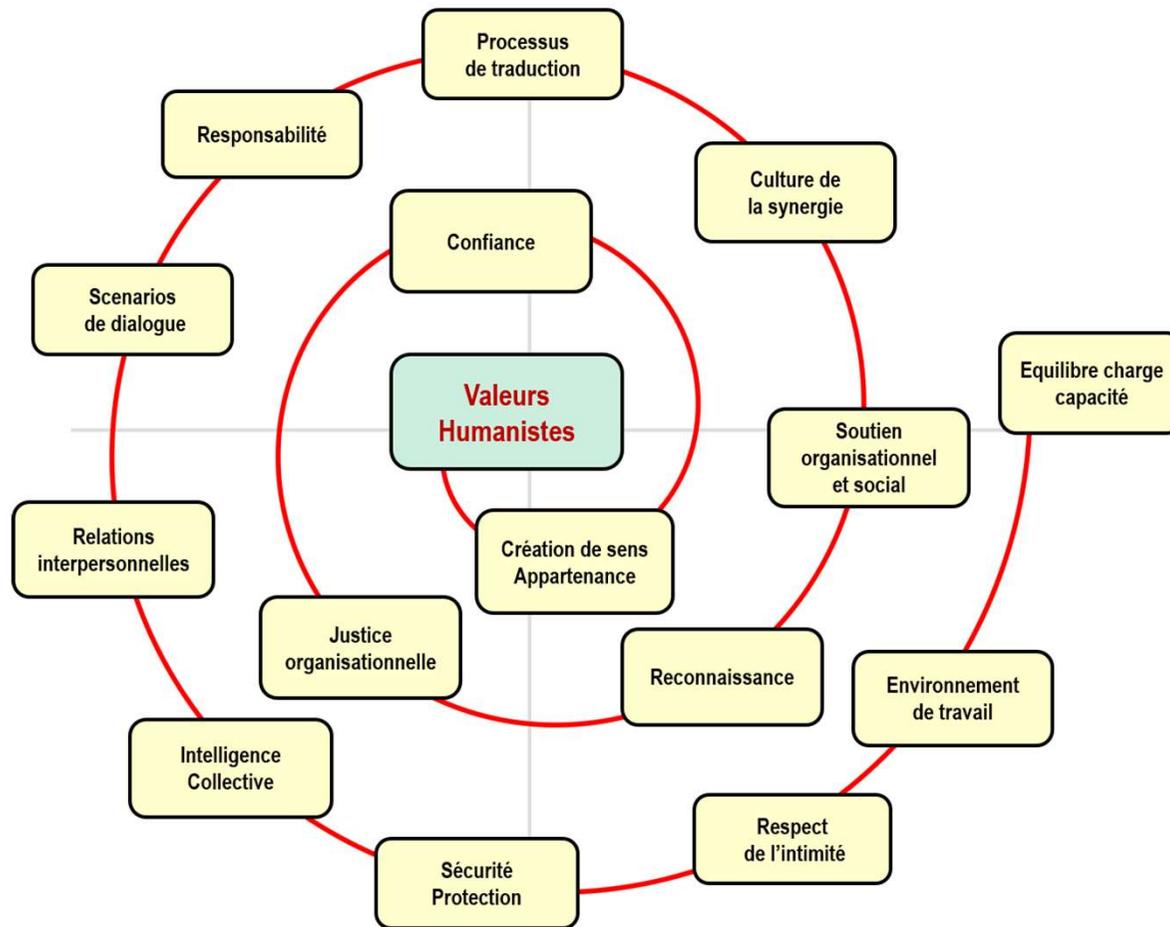
V Vie quotidienne
Locaux, rythme de travail, échanges entre collaborateurs, etc.

T Technologie
Qualité des infrastructures et de l'assistance, règles relatives à l'utilisation des mails, etc.

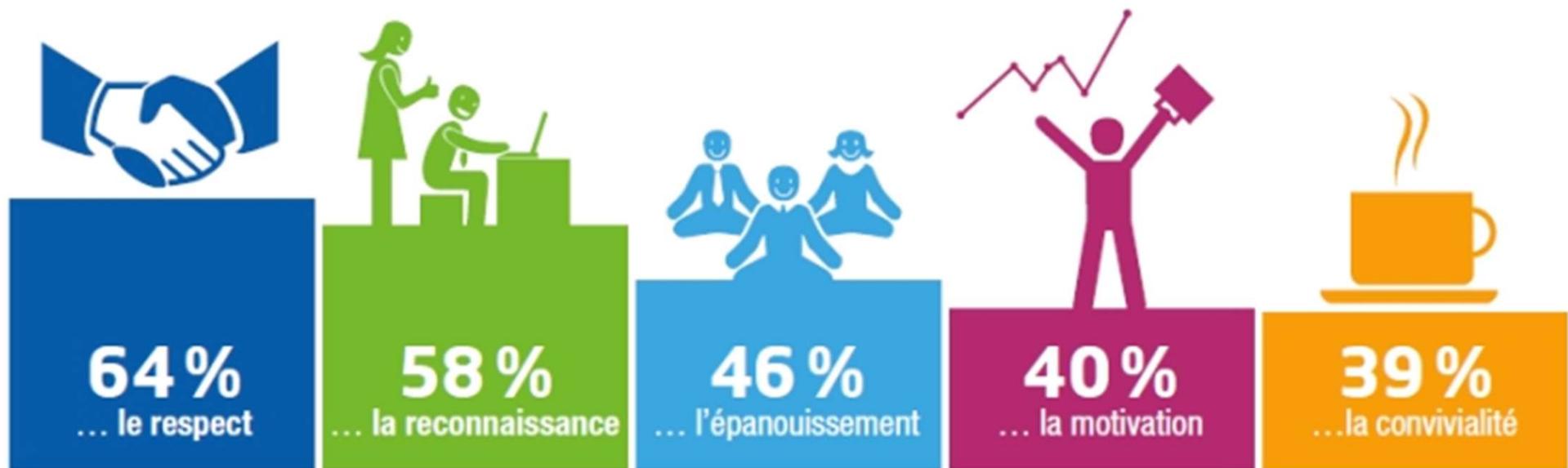
Julien Pouget



BIENTRAITANCE INSTITUTIONNELLE



Pour les Français, la qualité de vie au travail passe d'abord par...

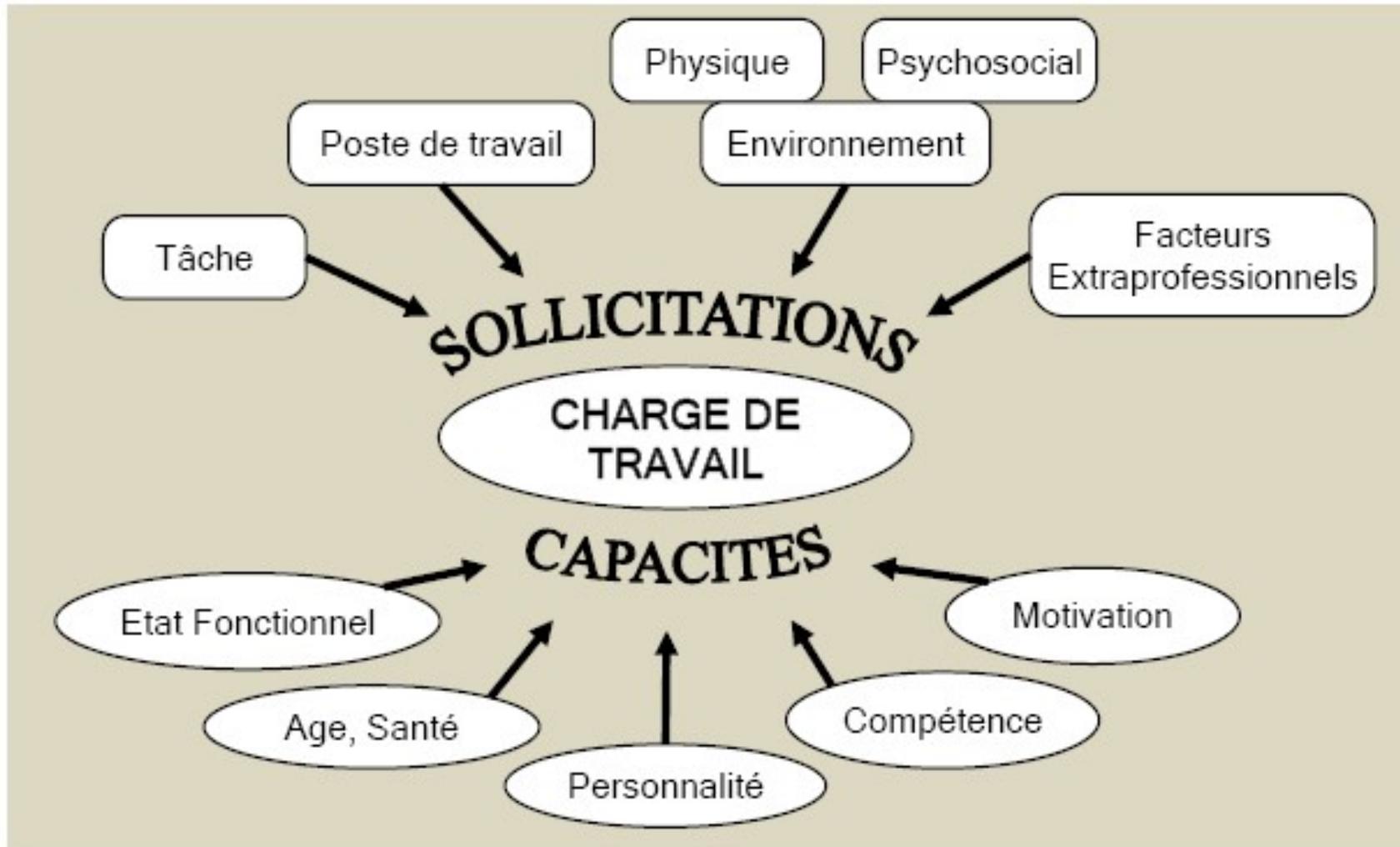


Source : enquête Anact/TNS Sofres, 2013

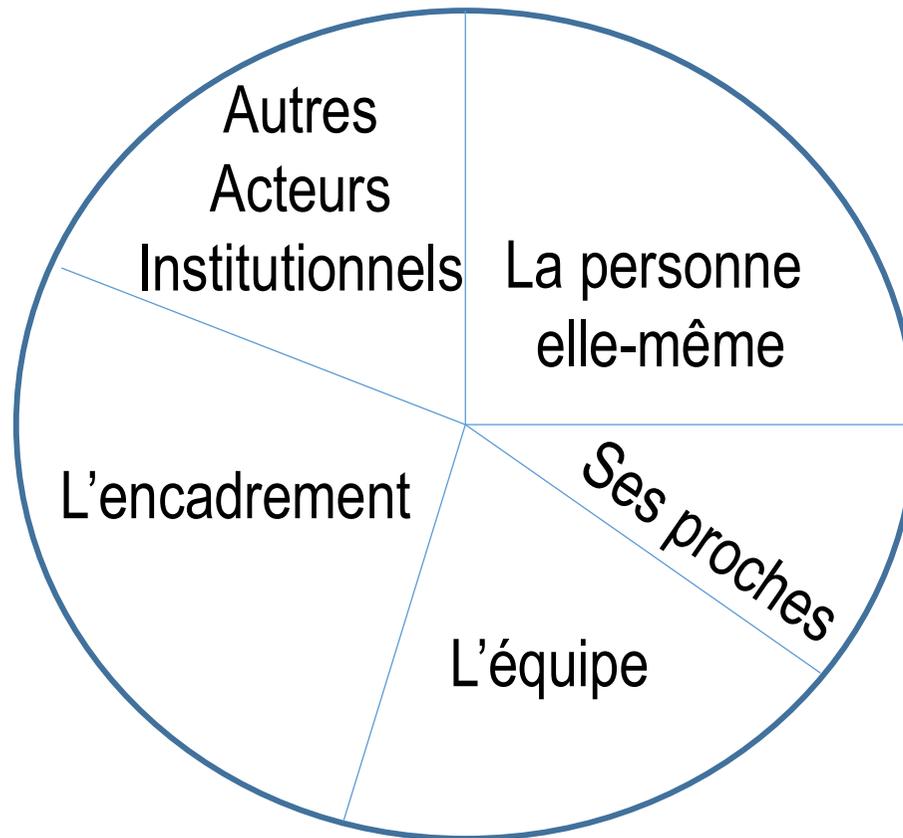
Pour les salariés, les principaux leviers de la qualité de vie au travail sont...

Source : étude Deloitte/Cadremploi.fr - Qualité de vie au travail – Et le bonheur ? – avril 2015

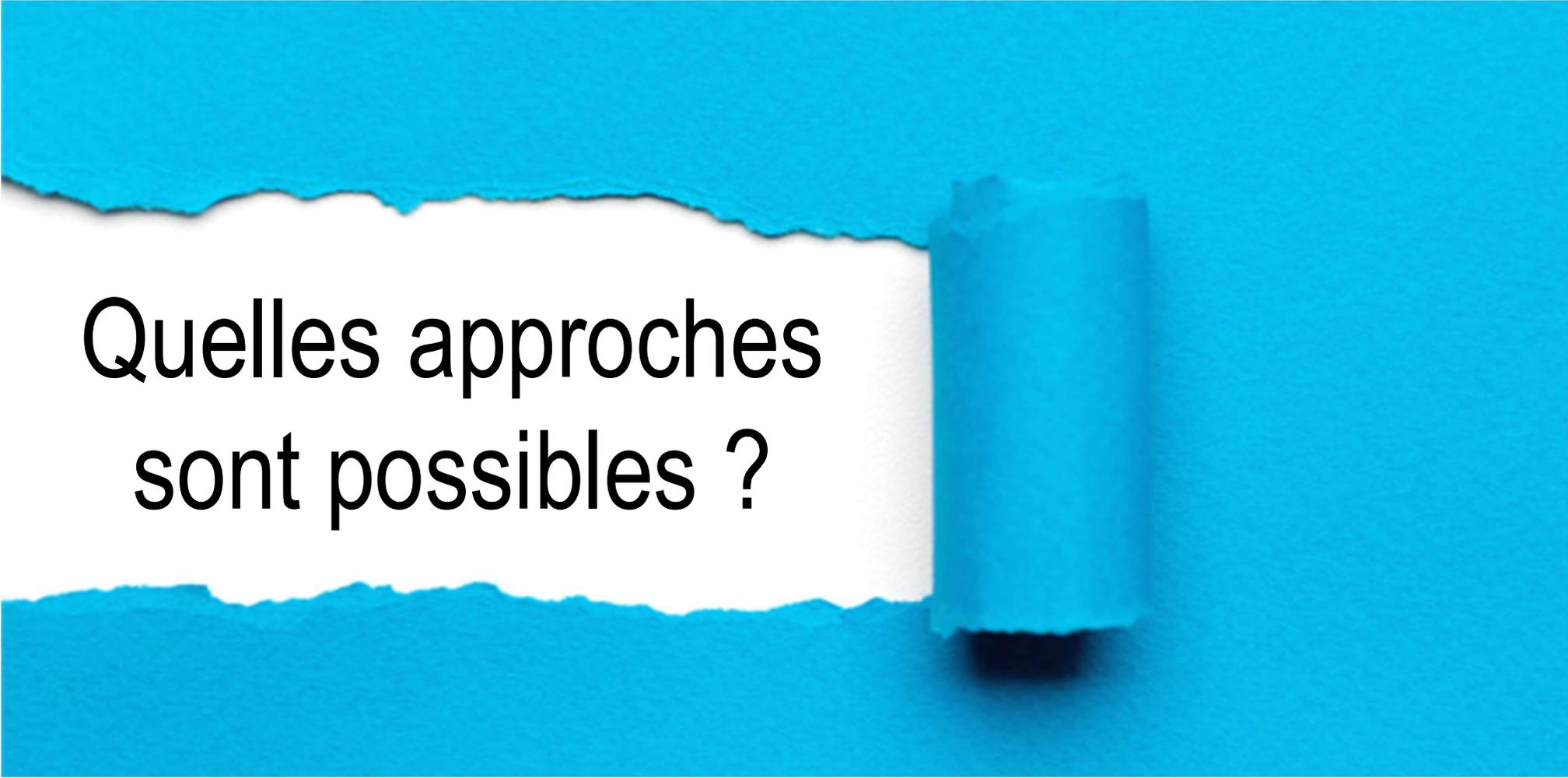








LES PARTIES PRENANTES DANS LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

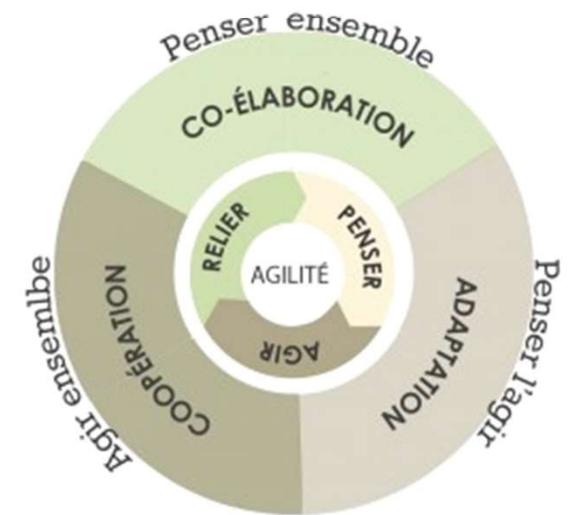


Quelles approches
sont possibles ?



- 1 – Impulser, orienter et piloter**
- 2 – Etre en support supra-local**
- 3 – Animer et agir au niveau local**





UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES

	CONCEVOIR LA DÉMARCHE	POSER LE DIAGNOSTIC	EXPÉRIMENTER	PÉRENNISER
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Positionner le sujet au niveau stratégique Définir le cadre et le processus 	<ul style="list-style-type: none"> Partager le diagnostic Identifier les problématiques QVT prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Définir les modalités de suivi Appropriation des innovations
MÉTODES	<ul style="list-style-type: none"> Conduite de projet paritaire Analyse des enjeux 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du travail Enquête Rapport situation comparée 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces de discussion Outils des acteurs et les projets de l'entreprise Formation/action 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse, capitalisation Baromètre QVT
LIVRABLES	<ul style="list-style-type: none"> Accord de méthode Cadre de la démarche Un système de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> Axes d'expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan des actions Identification des innovations 	<ul style="list-style-type: none"> Accord intégré Modalités de déploiement

ÉVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE



Management

L'époque demande beaucoup aux **cadres de santé**, hommes et femmes à tout faire, bons à gérer tous les paradoxes sans mot dire et sans maudire.

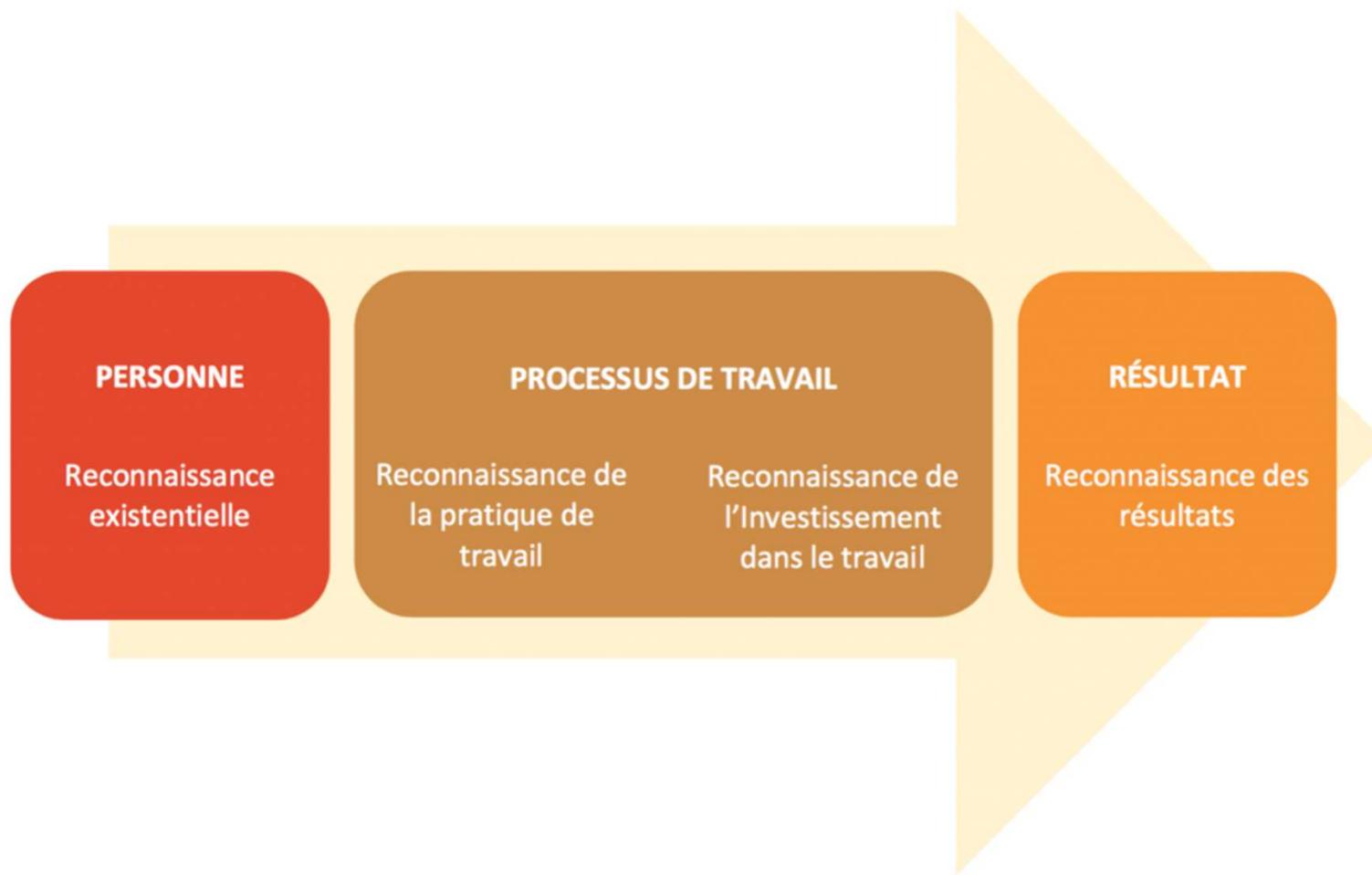
Bardés de compétences, armés d'une déontologie sans faille, motivés pour faire face à l'impossible, décidés à réussir là où l'institution a fait échouer leurs collègues plus anciens, ils possèdent des personnalités attachantes.

Leur auto-efficacité face à l'adversité n'est pas la moindre de leurs ressources !

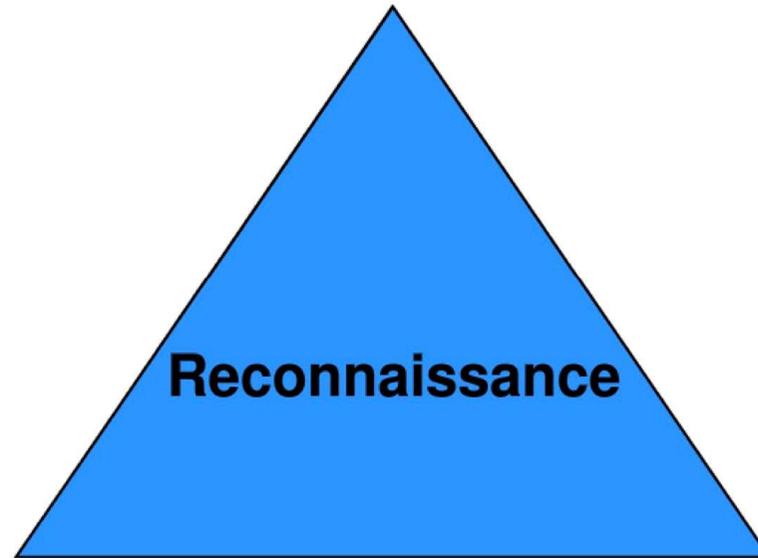
La qualité de la relation avec son supérieur immédiat est un critère crucial pour juger de la satisfaction au travail.

Cette relation peut se détériorer d'autant plus que les objectifs sont perçus comme tout à fait irréalistes et les discours volontairement manipulateurs.

La bienveillance du management devient une urgence au vu la dégradation perçue, à tort ou à raison, par les soignants et les cadres avec eux.

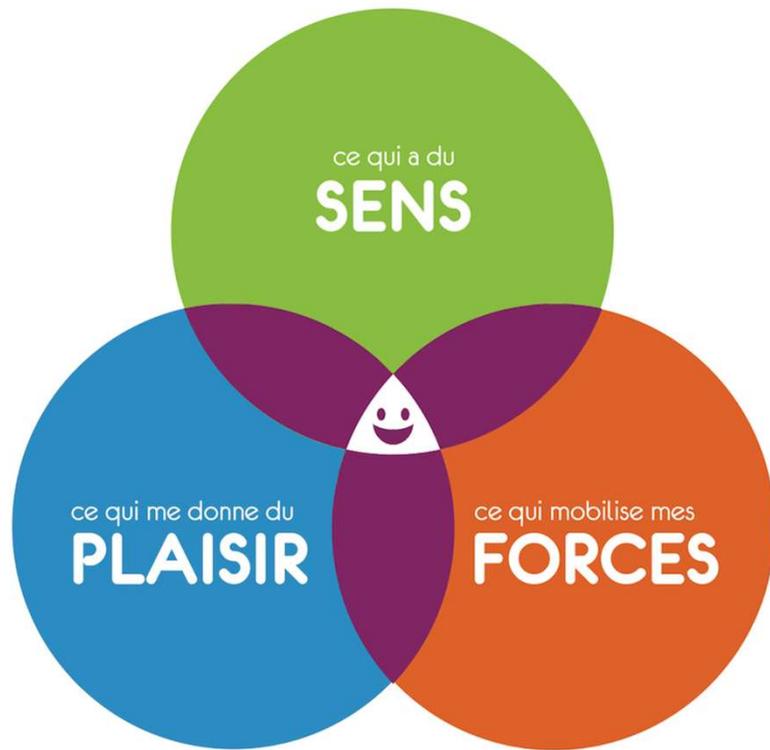


L'Identité
(ce que je suis)



L'Activité
(ce que je fais)

Le Résultat
(ce que j'obtiens)



Le niveau d'engagement des salariés qui ressentent des émotions positives (agréables) est 5 fois plus élevé que celui de ceux qui ressentent des émotions négatives (désagréables)



1

Donner du sens au travail de chacun

Lorsqu'un individu prend conscience de l'utilité de son travail, il est en partie protégé des effets du stress. Mettre en avant le sens et la finalité du travail, vis-à-vis des consommateurs finaux ou des autres parties prenantes de l'entreprise, est toujours payant en terme de motivation..

2

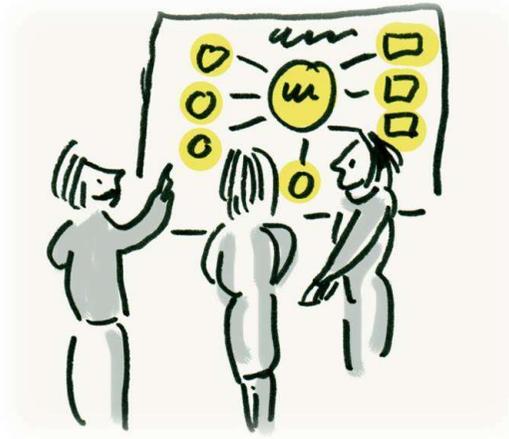
Fixer des objectifs au bon niveau (ambitieux mais réalistes)

Application des idées du psychologue hongrois Mihály Csíkszentmihályi : si les objectifs sont trop élevés, on génère du stress, s'ils sont trop bas, on provoque de l'ennui. La solution : établir des objectifs juste au-dessus des capacités du collaborateur, afin qu'il/elle puisse donner le meilleur de lui/elle-même.

3

Savoir exprimer sa gratitude et encourager ses équipes

Les encouragements permettent d'augmenter le sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire la conscience que, dans des domaines bien précis, le collaborateur a du talent. Cela accroît la confiance en soi, la persévérance, l'optimisme : autant de facteurs de succès.



4

Accorder de l'autonomie et laisser place à la créativité

La liberté d'action diminue les effets du stress, et permet d'exprimer de la confiance à ses collaborateurs. Cela revient à faire émerger des émotions positives qui diminueront le niveau de stress, amélioreront les relations et renforceront la créativité.

5

Etre juste (dans les compliments et les reproches)

Lorsqu'un manager a été injuste, il doit présenter des excuses à ses collaborateurs. Cela permet de renouer l'échange et d'éviter les frustrations. Autre levier important : le manager doit être capable de faire plus de compliments que de reproches car les critiques restent + longtemps en mémoire.

6

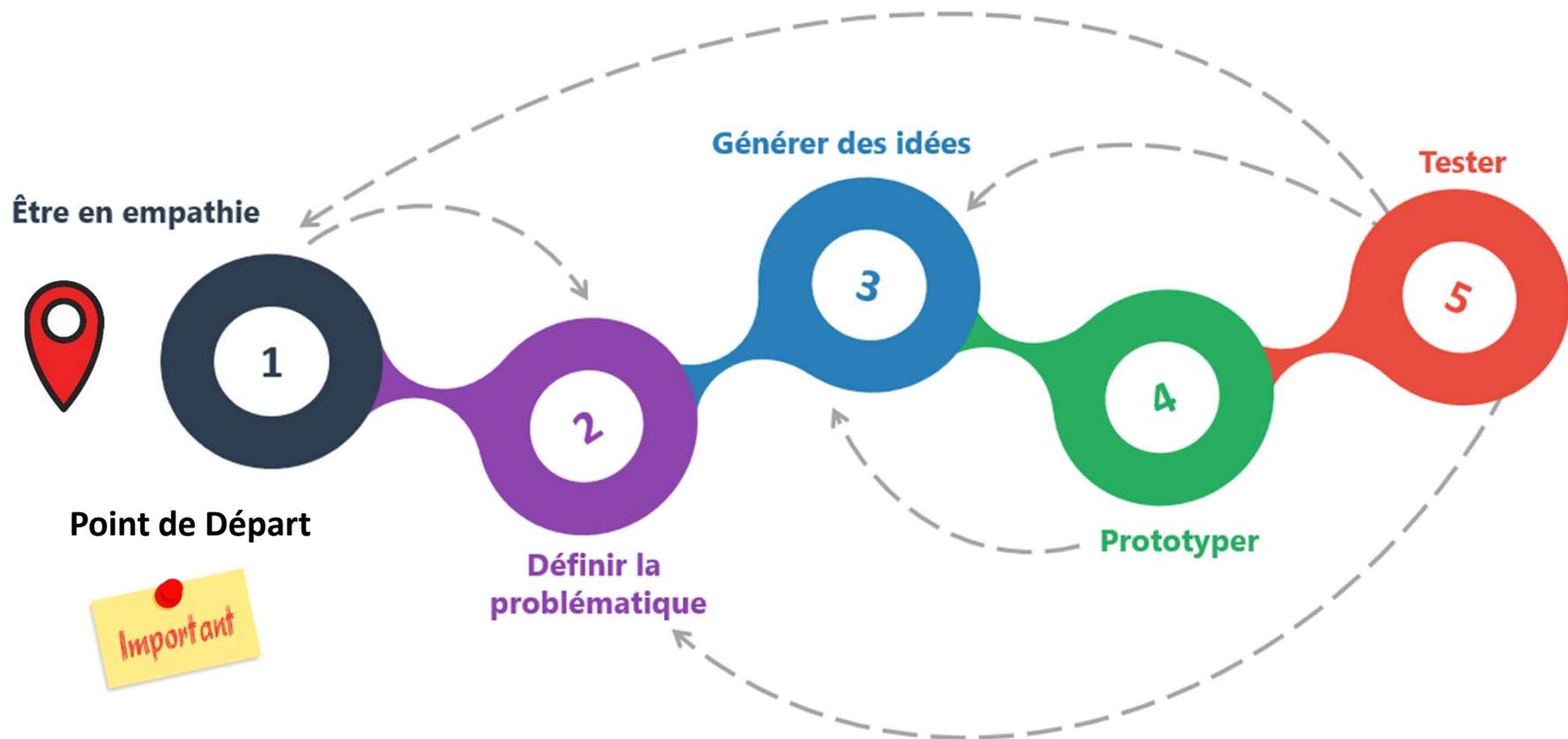
Etre capable de reconnaître ses erreurs

De même que le manager doit être capable de présenter des excuses à ses collaborateurs s'il a été injuste envers eux, il doit également être capable de reconnaître ses propres erreurs, sans tomber pour autant dans l'auto-flagellation systématique bien sûr. Cela concourt à son exemplarité.

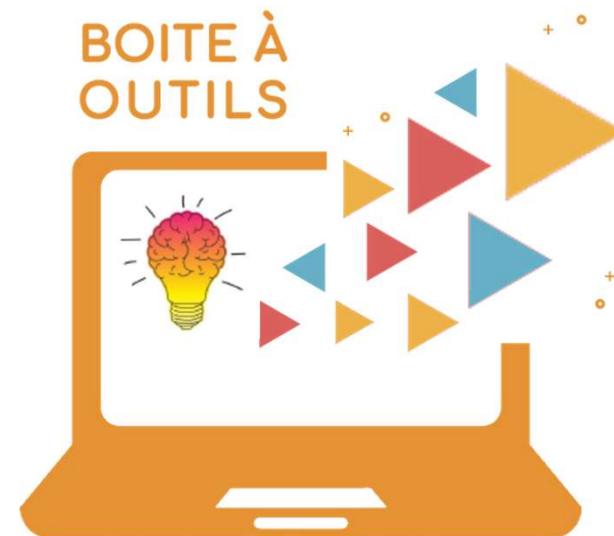


Outils
& méthodes

DESIGN THINKING EN 5 ETAPES



- 1 – Le référentiel des valeurs partagées**
- 2 – Les fiches d'auto-évaluation**
- 3 – La boussole QVT**
- 4 – Le diagphoto et la matrice SCORE**
- 5 – Analyse irritants / adoucissants**
- 6 – Les cartes des forces**
- 7 – Le baromètre QVT**
- 8 – Le projet d'équipe**





VALEURS *partagées*

LE REFERENTIEL DES VALEURS PARTAGEES

LA VALEUR COMMUNE QUI NOUS RASSEMBLE : LA BIENVEILLANCE

C'est-à-dire :

- *Reconnaitre, accepter et accueillir chacun dans ce qu'il a d'unique et le respecter dans sa différence et son intégrité*
- *Faire preuve dans tous nos échanges mutuels de compréhension, d'écoute et d'empathie sans aucun jugement de la personne*
- *Avoir la volonté d'être les uns pour les autres un facteur de développement professionnel et personnel permettant à chacun de découvrir des potentiels enfouis*
- *Considérer chaque personne comme un être en constant devenir susceptible d'apprendre de ses erreurs, de changer et d'évoluer vers le mieux*

L'application de cette valeur au quotidien signifie

Que nous avons la volonté d'apprendre à (**comportements attendus**) :

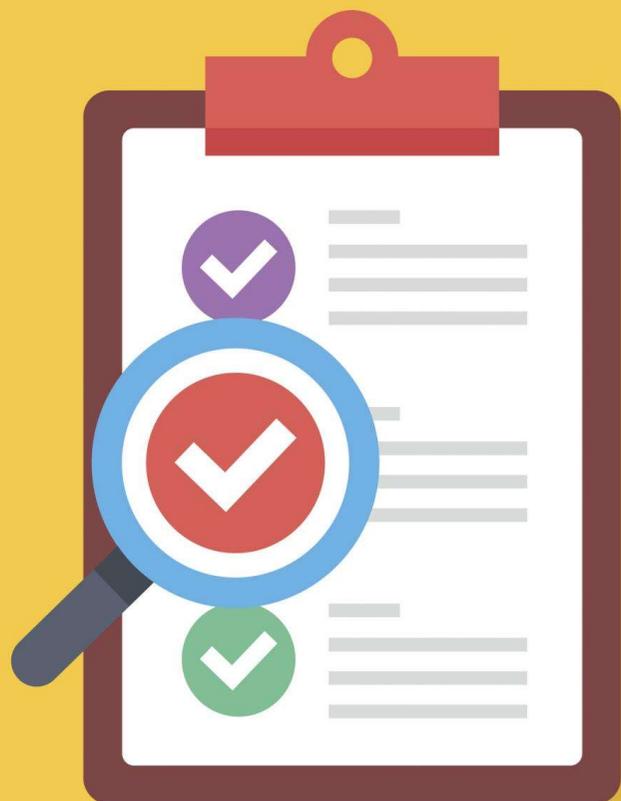
- à compléter
-

&

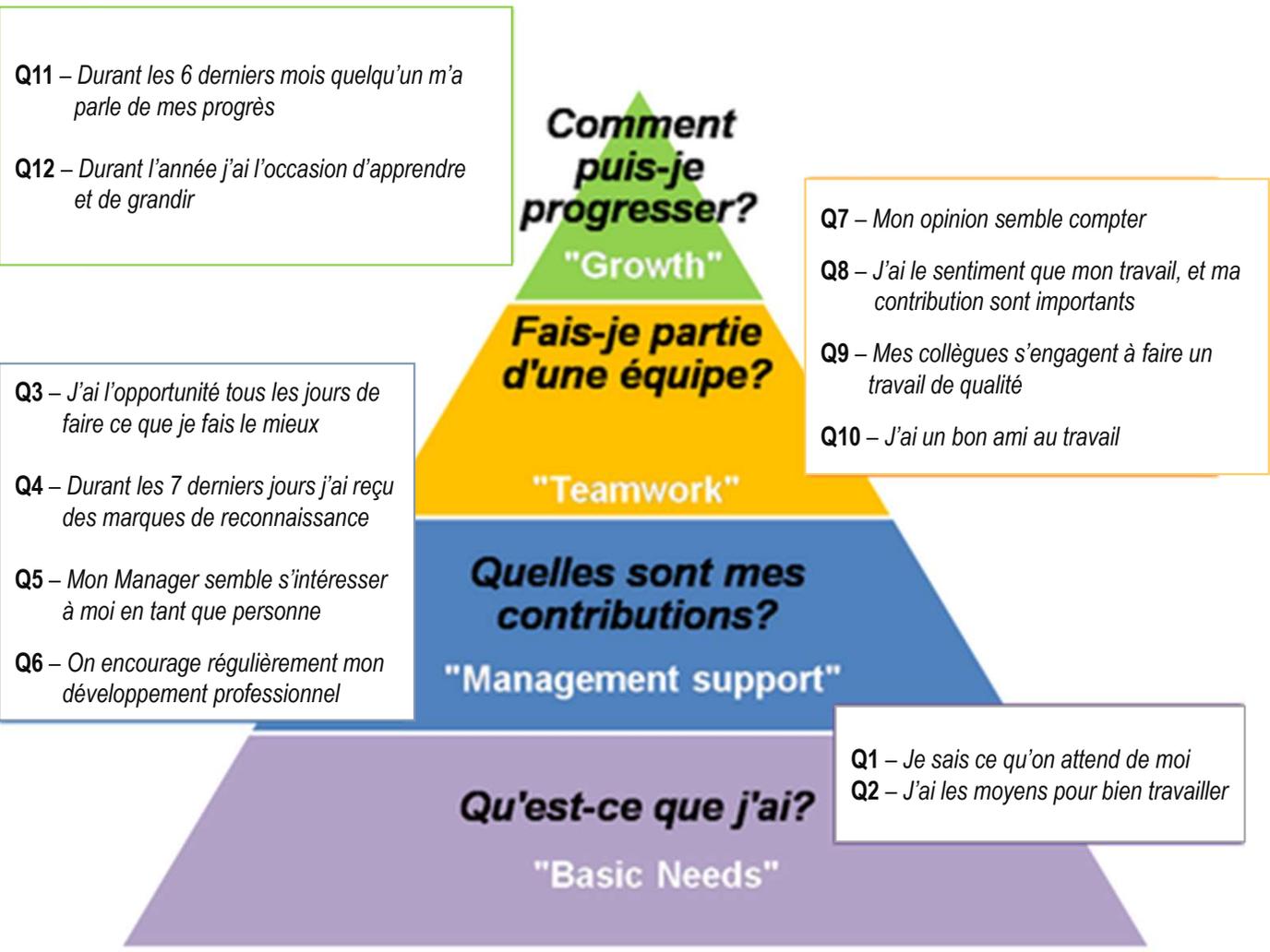
Que nous avons la volonté d'apprendre à éviter de ...

- à compléter
-



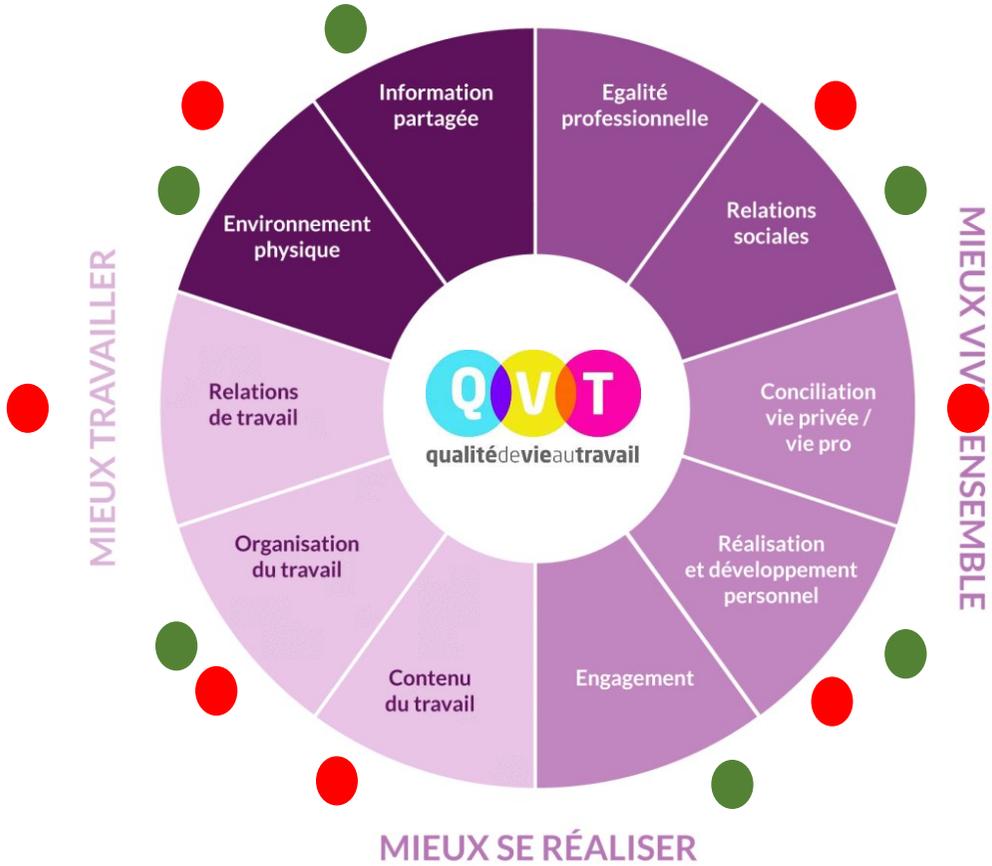


LES FICHES D'AUTO-EVALUATION



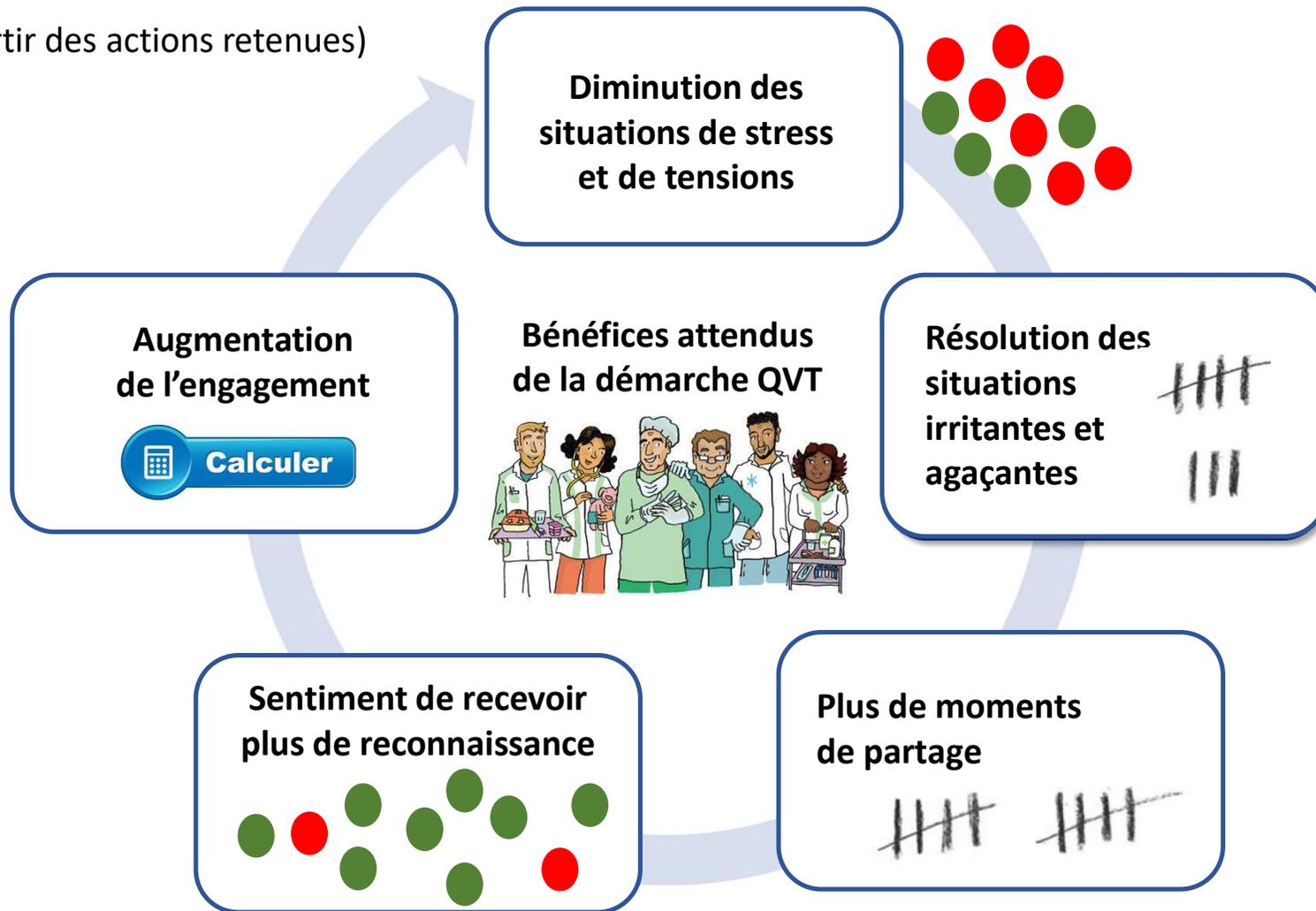
AUTOEVALUATION	Plutôt OUI	Plutôt NON	Actions de progrès possible
Q1 – Je sais ce qu'on attend de moi			
Q2 – J'ai tous les moyens nécessaires pour bien travailler			
Q3 – J'ai l'opportunité tous les jours de faire ce que je fais le mieux			
Q4 – Durant les 7 derniers jours j'ai reçu des marques de reconnaissance			
Q5 – Mon Manager semble s'intéresser à moi en tant que personne			
Q6 – On encourage régulièrement mon développement professionnel			
Q7 – Mon opinion semble compter			
Q8 – J'ai le sentiment que mon travail, et ma contribution sont importants			
Q9 – Mes collègues s'engagent à faire un travail de qualité			
Q10 – J'ai un bon ami au travail			
Q11 – Durant les 6 derniers mois quelqu'un m'a parlé de mes progrès			
Q12 – Durant l'année j'ai l'occasion d'apprendre et de grandir			

MIEUX ANTICIPER



LA BOUSSOLE QVT

(exemple à partir des actions retenues)



Calcul du Score Engagement QVT

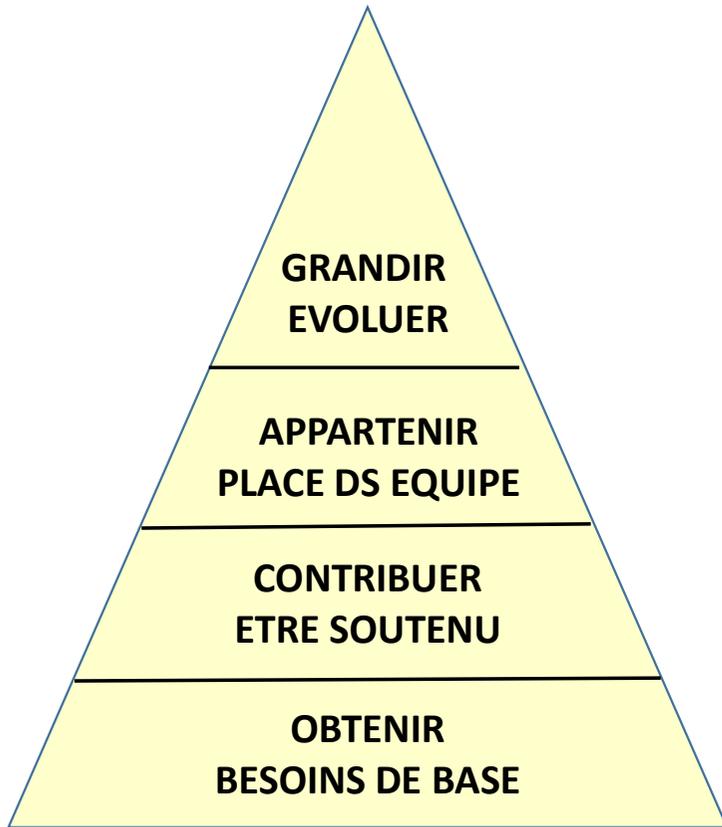
**« A une personne proche qui a déjà un travail satisfaisant
recommanderiez-vous de venir travailler dans votre service ? »**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

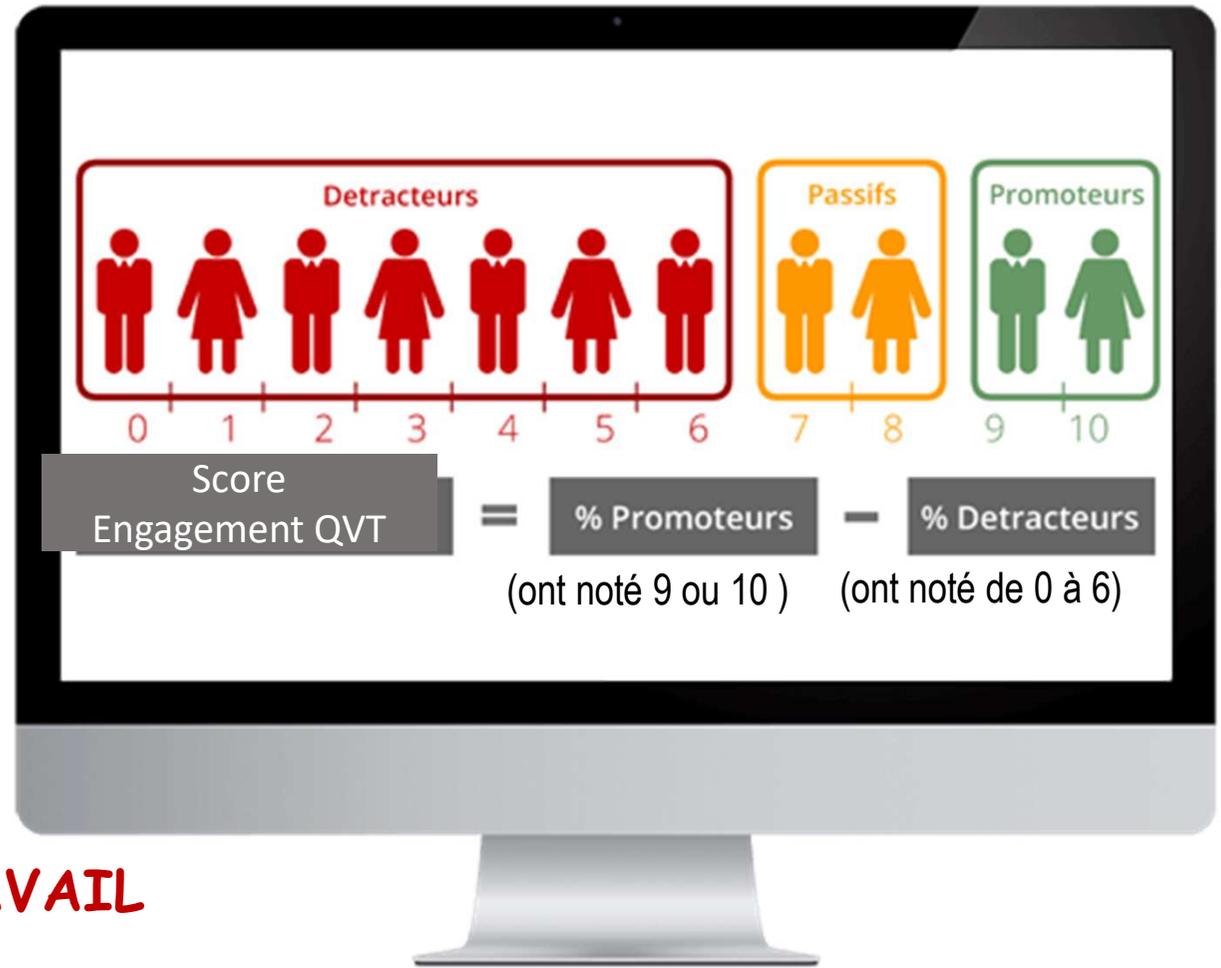


La réponse à cette question est donnée sur une
échelle de 0 (certainement pas) à 10 (très certainement)





ENGAGEMENT AU TRAVAIL



Le Score ENGAGEMENT QVT est égal à



La réponse à cette question est donnée sur une échelle de 0 (certainement pas) à 10 (très certainement)



$$E(qvt) = (\% \text{ Promoteurs} - \% \text{ Détracteurs}) \times 100$$

(ont noté 9 ou 10) (ont noté de 0 à 6)



LE DIAGPHOTO

Améliorer les situations de travail avec le **DIAGPHOTO**

Une bonne photo vaut mieux qu'un long discours ! Le principe est simple, pendant une quinzaine de jours les soignants sont chargés de prendre des photos de situations de travail pénibles qui font sens dans l'exercice quotidien de leur activité.

Puis lors d'une réunion collective, les clichés les plus révélateurs sont présentés à un groupe pluridisciplinaire qui analyse ensemble les messages que ces instantanés de la vie réelle véhiculent et qui proposent des améliorations à l'aide de Matrices S.C.O.R.E

La situation qui nous met en difficulté

La situation insatisfaisante

Les causes racines de cette situation

Ce que nous pouvons faire pour changer

Quelle serait la situation satisfaisante ?

Quel objectif de progrès nous donnons nous ?

Comment évaluer et mesurer les effets ?

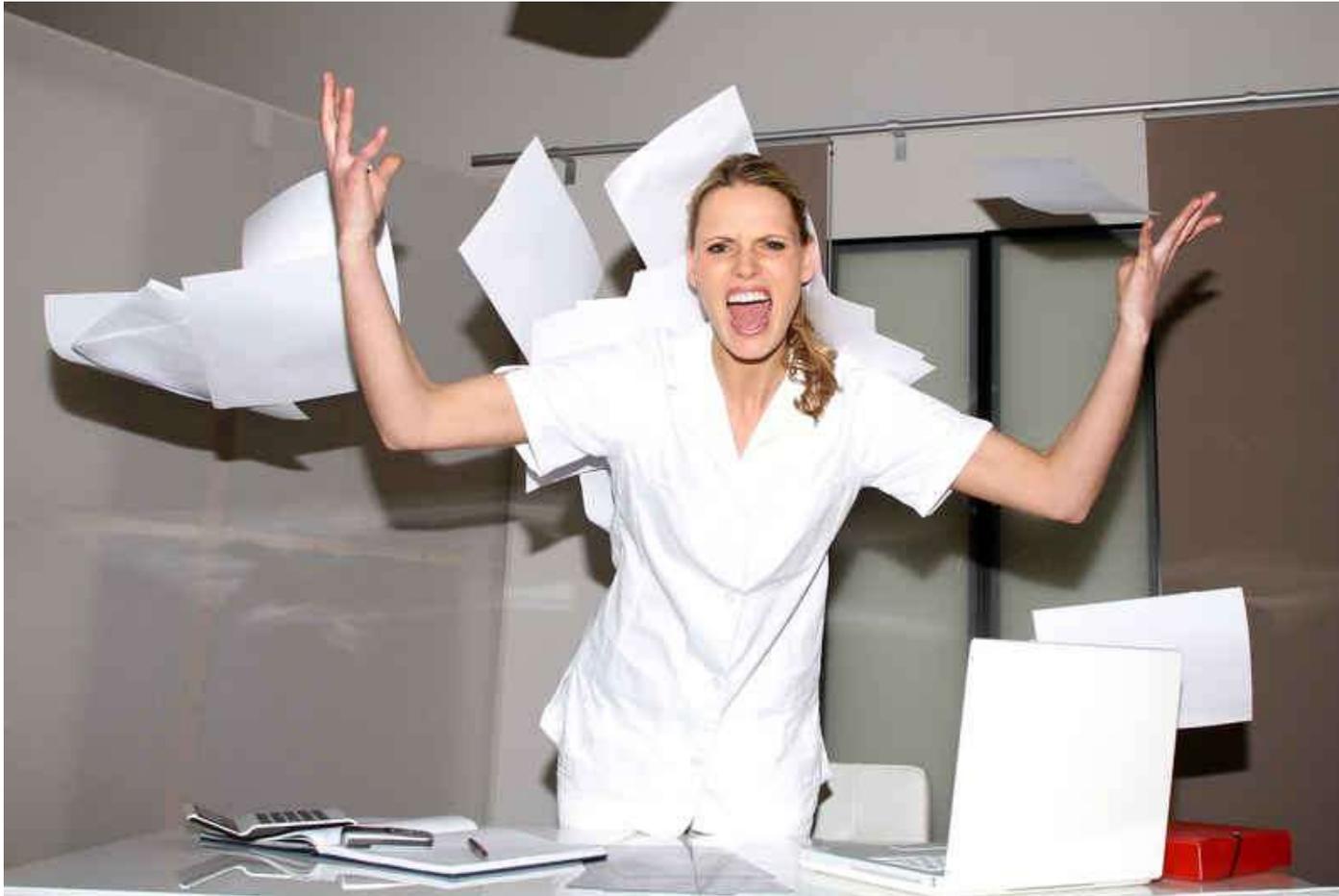
Leviers d'actions possibles ?

Ce qui dépend uniquement de nous

Ce que nous devons travailler obligatoirement avec d'autres

Ressources mobilisables ?

Actions à mettre en œuvre ?



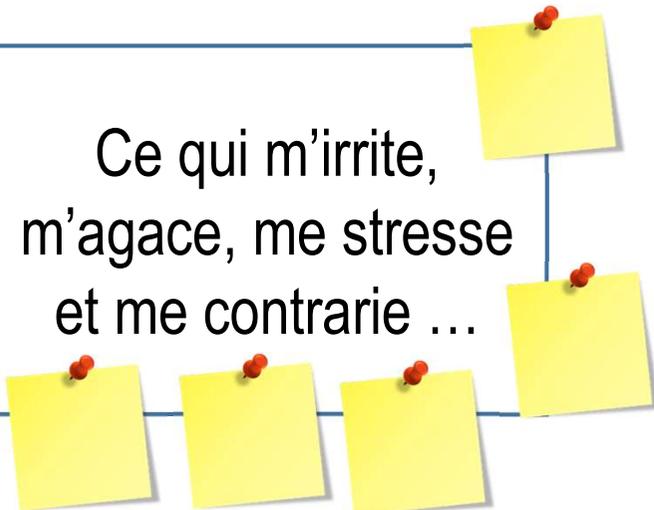
«GRRR»

**Analyse
IRRITANTS
ADOUCISSANTS**

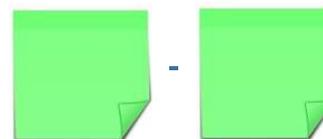


Q.Q.O.Q.C.C.P.
 Comment ? Où ?
 Quoi ?
 Quand ? Pourquoi ?
 Combien ? Qui ?

Ce qui m'irrite,
 m'agace, me stresse
 et me contrarie ...



Ce qui me / nous
 simplifierait
 grandement le travail

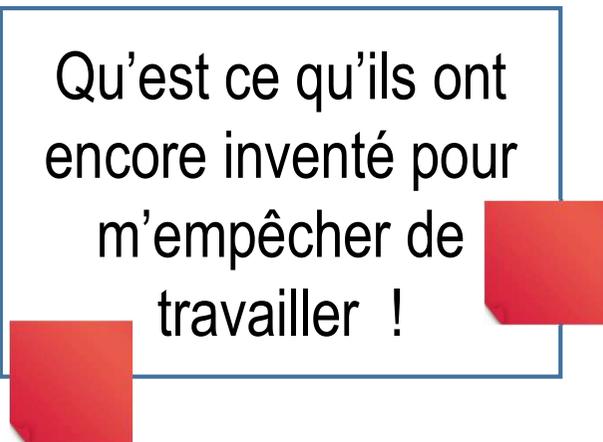


Q.Q.O.Q.C.C.P.
 Comment ? Où ?
 Quoi ?
 Quand ? Pourquoi ?
 Combien ? Qui ?

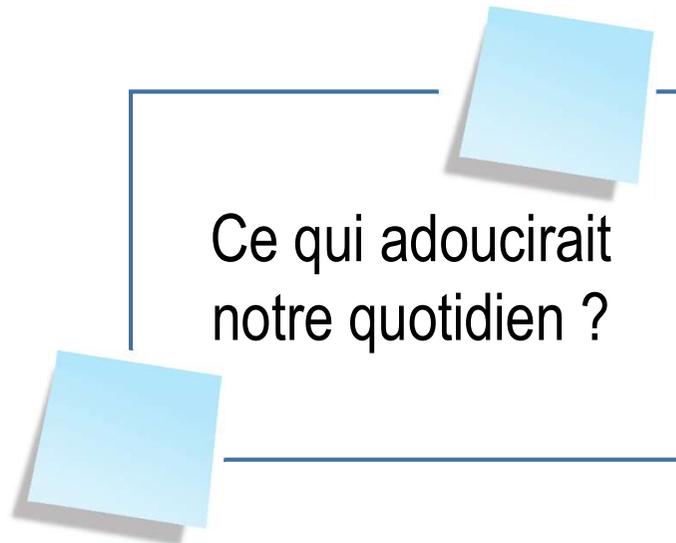


Q.Q.O.Q.C.C.P.
 Comment ? Où ?
 Quoi ?
 Quand ? Pourquoi ?
 Combien ? Qui ?

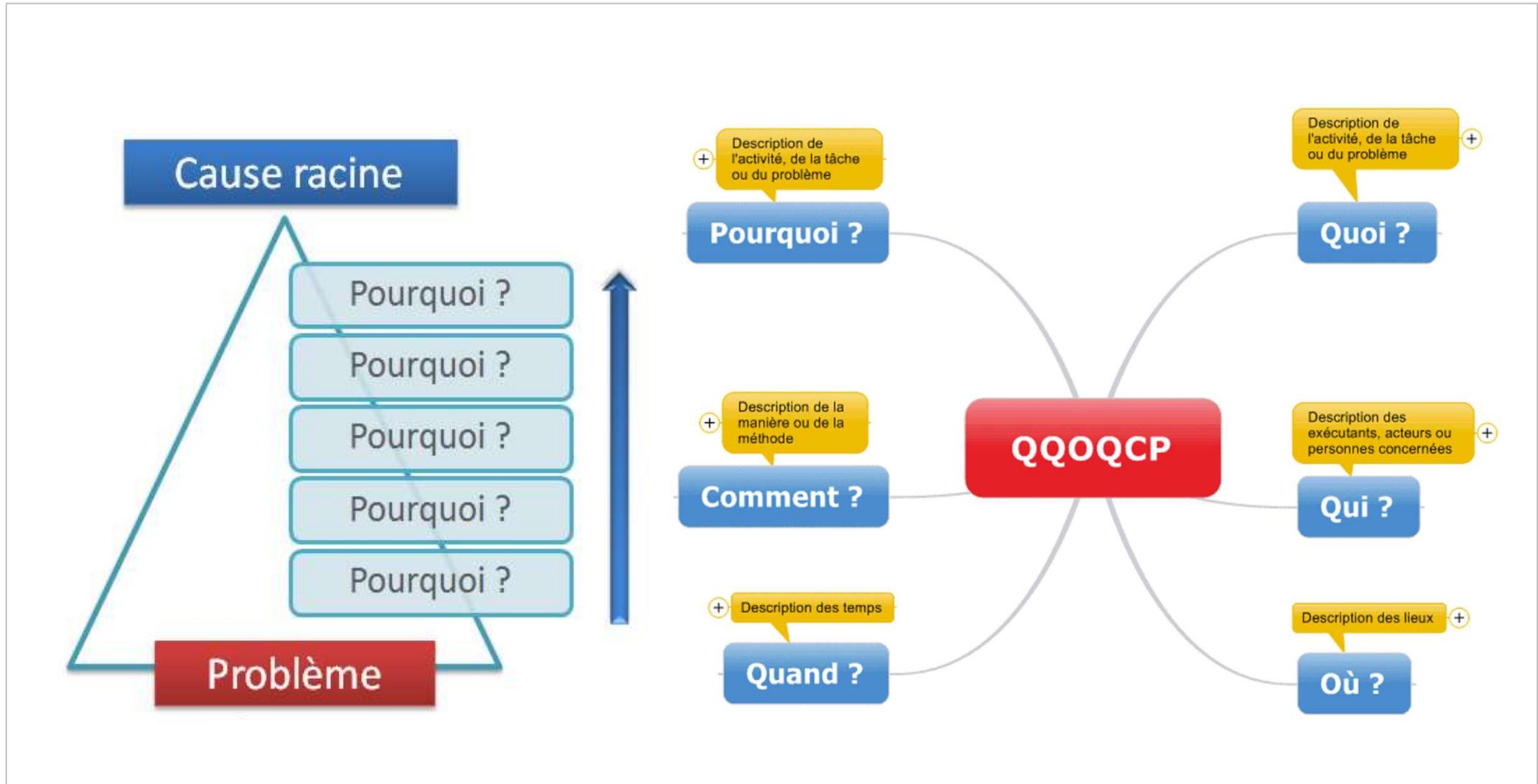
Qu'est ce qu'ils ont
 encore inventé pour
 m'empêcher de
 travailler !



Ce qui adoucira
 notre quotidien ?



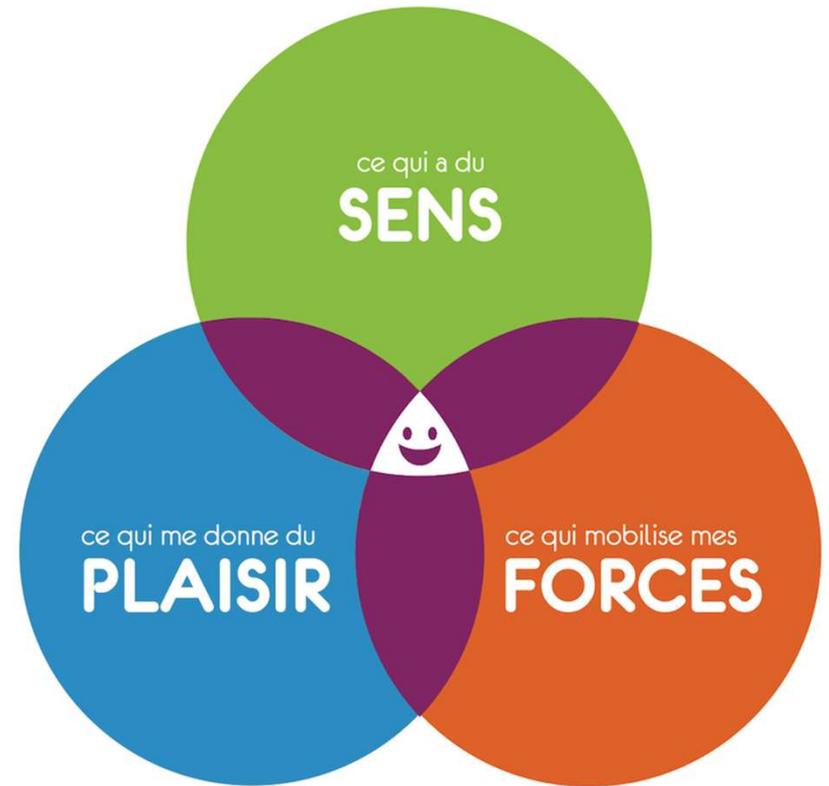
Q.Q.O.Q.C.C.P.
 Comment ? Où ?
 Quoi ?
 Quand ? Pourquoi ?
 Combien ? Qui ?



CARTES DES FORCES



LES CARTES DES FORCES





LE BAROMETRE QVT

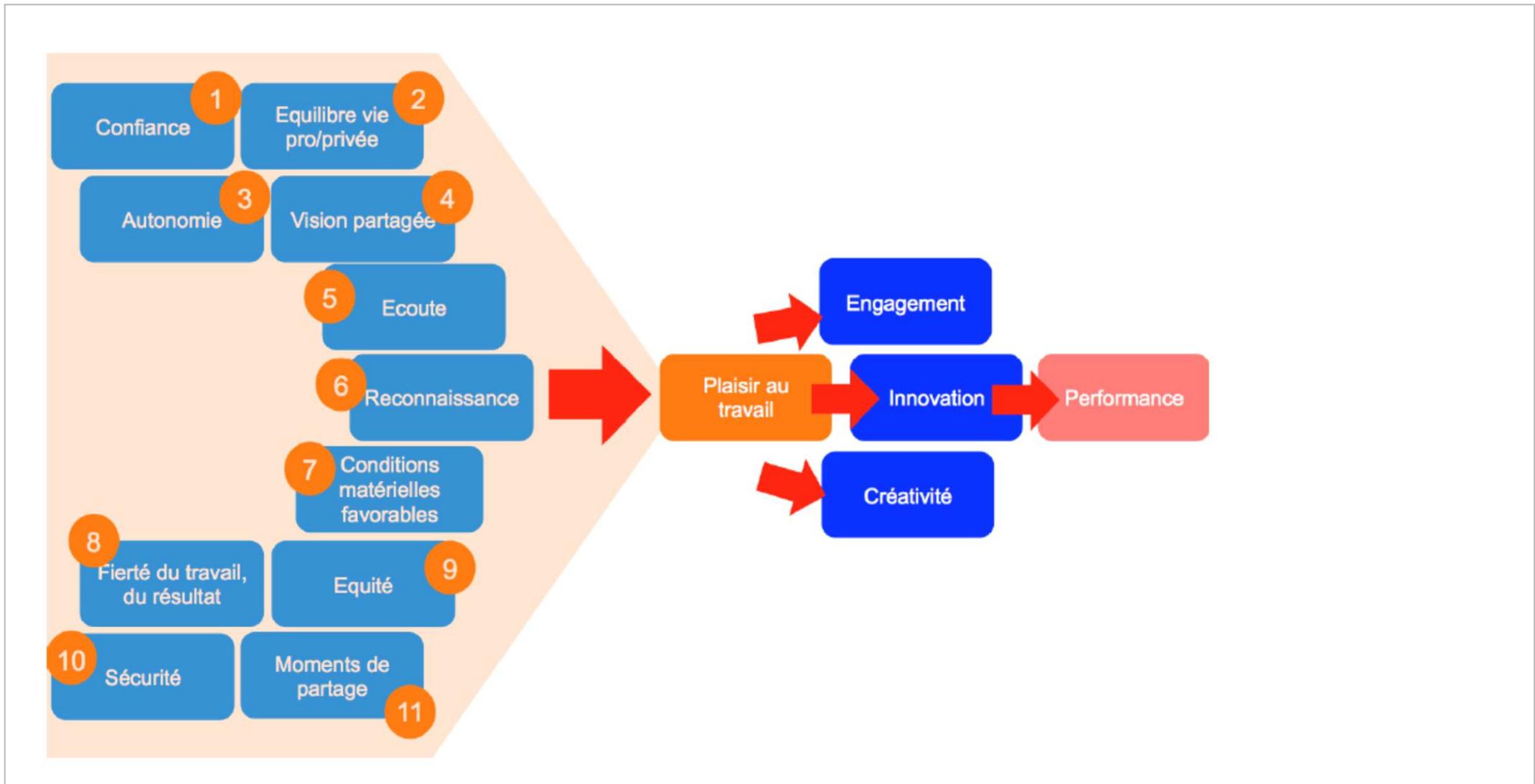
CRITERES RETENUS POUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS NOTRE UNITE / SERVICE	CRITERE 1		CRITERE 2		CRITERE 3	
	<i>Situation personnelle en début d'année</i>	<i>Situation personnelle en fin d'année</i>	<i>Situation personnelle en début d'année</i>	<i>Situation personnelle en fin d'année</i>	<i>Situation personnelle en début d'année</i>	<i>Situation personnelle en fin d'année</i>
1 – Ca ne va pas du tout	12	12	5	3	10	1
2 – Ca ne va pas	8	8	15	14	12	2
3 – Ca va mieux	2	2	2	5	0	14
4 – Ca va bien	0	0	0	0	0	5

Les résultats sont présentés
sous forme de visuels simples
et compréhensibles par tous





LE PROJET D'EQUIPE



Les principaux axes d'un projet d'équipe

(Choisir une action prioritaire par axe)

**Garantir
la qualité des
soins dispensés**

**Ajuster l'organisation
du travail collectif**

**Respecter le
cadre organisationnel**



Equipe

**Prendre soin de
l'engagement
métier
Améliorer
le « vivre bien » et
le « vivre
ensemble »
au travail
Faire en sorte que
le travail ne pourrisse
pas la vie personnelle**

Conclusion

SI VOUS FAITES CE QUE VOUS
AVEZ TOUJOURS FAIT,
VOUS OBTIENDREZ CE QUE
VOUS AVEZ TOUJOURS EU.

ANTHONY ROBBINS

Merci de votre
attention



Voici trois références d'ouvrages qui sont susceptibles d'élargir votre champ de conscience ...

