

QVT en Ehpad: des clusters et des jeux de carte pour impulser la démarche

Article 25/06/2019



Table ronde avec l'Aract Pays de la Loire au Géronforum de la Fnaqpa. Crédit: Fnaqpa

Des clusters et des jeux de carte peuvent aider les Ehpad à impulser et mener une démarche de qualité de vie au travail (QVT), ont détaillé Elisabeth Tayar et Pierre Grimaud, chargés de mission à l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) des Pays de la Loire, lors du Géronforum 2019 de la Fnaqpa.

La QVT en Ehpad, un sujet que le gouvernement met au premier plan depuis [l'été 2018](#).

Au Géronforum de la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa) mi-juin, Elisabeth Tayar et Pierre Grimaud ont ainsi présenté "trois outils" permettant aux Ehpad de se lancer dans une démarche de QVT.

Pierre Grimaud a d'abord rappelé l'existence des "clusters qualité de vie au travail, une méthode déployée par le réseau Anact-Aract pour accompagner un collectif d'entreprises dans la démarche de façon sécurisée".

"On propose aux établissements cinq journées de formation collective, des temps d'échanges entre eux, et un accompagnement" personnalisé au sein de chaque structure de quatre demi-journées, a-t-il résumé.

Les clusters sont composés de cinq à huit établissements, a précisé sa collègue Elisabeth Tayar, dans "un principe de formation-action" où leur sont donnés "des éléments de connaissance, de méthodologie, et des outils qui vont leur permettre de mettre en oeuvre petit à petit la démarche de QVT chez eux". Ces clusters permettent d'adopter de nouvelles méthodes de travail, "sur une dynamique 'essai-erreurs', c'est-à-dire que l'on teste en situation réelle et que l'on réajuste si besoin", a souligné Pierre Grimaud.

"Les outils sont adaptés à l'étape dans laquelle ils sont dans un avancement collectif, mais chaque établissement avance à son rythme", a indiqué Elisabeth Tayar. Dans ce cadre, les quatre demi-journées d'appui individuel par établissement sont "à la carte, en fonction du besoin, au moment où l'établissement a besoin et sur le sujet" qui le concerne.

Elle a expliqué que l'Aract Pays de la Loire menait à ce jour deux clusters QVT avec des Ehpad, l'un en Mayenne et l'autre en Sarthe, et qu'un troisième allait démarrer prochainement. Elle a indiqué qu'en Pays de la Loire, seuls "cinq chargés de mission se déplacent sur toute la région"; sachant qu'un cluster représentant "cinq journées collectives par département + entre six et huit établissements pour quatre demi-journées d'appui individuel + le temps de préparation, etc.", les nouvelles demandes d'Ehpad devaient attendre le "deuxième semestre 2020"...

Le cluster de la Sarthe devait organiser sa troisième journée collective en cette fin de juin et celui de la Mayenne a inauguré sa première journée collective mi-juin, a-t-elle complété. "Concernant les établissements, le degré d'avancement est très variable", a-t-elle observé, certains étant "déjà engagés dans une démarche QVT et quasiment à la fin de leur expérimentation, et d'autres n'ont pas du tout démarré".

Les Ehpad engagés emploient "majoritairement 50-60 équivalents temps plein", a précisé Pierre Grimaud.

Chaque établissement doit déléguer un trinôme pour participer au cluster, a-t-il ajouté. "Ce trinôme est constitué d'un représentant de la direction, d'un représentant des salariés, et d'un représentant d'un métier médical ou du soin. C'est ce trinôme qui va avoir en charge le pilotage et le déploiement de la démarche dans l'établissement", a complété sa collègue.

"Ce que l'on cherche, c'est que, dès le départ, un dialogue professionnel se construise entre différents acteurs [dans l'établissement] pour croiser les points de vue et construire ensemble", a-t-elle observé.

La démarche se déroule sur une durée de 12 mois environ.

Lors du Géronforum, le directeur des établissements et services médico-sociaux de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), Simon Kieffer, a précisé que 3 millions d'euros avaient été alloués aux [clusters QVT médico-sociaux](#).

"Les Essentiels QVT" et "Managinnov"

Les deux chargés de mission de l'Aract Pays de la Loire ont présenté deux autres outils lors de leur intervention.

Pierre Grimaud a détaillé un jeu de cartes, "[Les Essentiels QVT](#)", conçu précisément par l'Aract des Pays de la Loire. L'idée est de réfléchir "à ce qui fait QVT et ce qui ne le fait pas", d'aider à faire "un diagnostic

partagé", de se doter d'"un référentiel commun", de "faciliter la concertation et la participation" et de permettre de "prioriser les actions".

Concrètement, "le jeu de cartes se compose de quatre grand plots", à disposer "pour un collectif de travail, entre trois et jusqu'à une dizaine de personnes". Un plot est siglé "inexistant et non souhaité"; un autre "inexistant et souhaité"; le troisième "existant mais à améliorer"; et le dernier "existant et satisfaisant", a-t-il décrit.

Le groupe de travail passe en revue les 32 cartes du jeu, sur lesquelles sont inscrites "une des composantes de la qualité de vie au travail", par exemple "planification et organisation de la charge de travail", et "se met d'accord" pour les répartir sur les différents plots.

"L'objectif est qu'à la fin de l'heure et demie ou des deux heures [de réflexion], vous ayez les pistes d'un plan d'actions de qualité de vie au travail qui aura été réalisé de façon concertée", a-t-il expliqué.

"Tout ce qui est 'inexistant et non souhaité', on ne perd pas de temps dessus, on le met de côté. Ce qui est 'existant et satisfaisant', [...] on le valorise, on le met en évidence dans les fiches de postes, dans la communication interne, et on fait en sorte que tous les projets réalisés le préservent. Pour ce qui est 'existant mais à améliorer', il faut se mettre d'accord sur deux ou trois cartes, pour mettre en place ces actions dans les 12-18 prochains mois. Et concernant ce qui est 'inexistant et souhaité', on est dans de l'innovation, il faut retenir une ou deux actions", a-t-il détaillé.

Ce jeu est disponible aussi sur [le site de la Haute autorité de santé](#) (HAS) avec 48 cartes sous le nom "QVT et qualité des soins".

Elisabeth Tayar a ensuite présenté un autre jeu de cartes, baptisé [Managinnoy](#). "Il facilite l'expression sur son travail, la recherche de solutions, avec l'idée de créer ses propres cartes", a-t-elle souligné. Il peut être utilisé "entre managers", ou "entre un manager et son équipe".

Ce jeu présente une première série de cartes avec différentes problématiques, qui correspondent "soit à une problématique de gestion des ressources humaines, soit de management, soit d'organisation, soit de conduite du changement, toutes issues de cas réels", a-t-elle décrit.

Il faut d'abord s'arrêter sur une carte "problématique", puis choisir parmi "34 cartes leviers", elles aussi classées en différents registres ("direction, gouvernance", "management, régulation", "organisation, processus"), celles qui pourront traiter la problématique.

"L'idée est de choisir trois leviers principaux", de préférence de registres divers, a-t-elle précisé. "Et le groupe va devoir élaborer des actions qui mettent en oeuvre les leviers pour traiter la problématique."

vl/cbe/ab

Valérie Lespez