Stratégie QVT au Centre Hospitalier de Rambouillet

Etablissement public - Centre Hospitalier de Rambouillet - 2019

Découvrez la nouvelle orientation donnée à l'hôpital de Rambouillet dans sa stratégie de mise en œuvre de la qualité de vie au travail fondée sur la communication, la psychologie, le dialogue social, la gestion des ressources humaines et le management.

Qualité de vie et conditions de travail
Île-de-France
Fonction publique hospitalière

Description du projet

Le Centre Hospitalier de Rambouillet est un établissement public de santé situé à la limite de la région Ile-de-France, au sud du territoire Yvelines sud, au sein d'un groupement hospitalier de territoire (GHT) dont l'établissement support est le Centre Hospitalier de Versailles. Le réseau routier s'articule autour de la RN 10 qui relie Versailles à Rambouillet, en parallèle de la ligne SNCF qui continue jusqu'à Chartres. L'autre axe routier et ferroviaire est la RN12 qui dessert Paris – Versailles – Houdan - Dreux. Le territoire mélange donc des influences très variées, du sud de Versailles à la vallée de Chevreuse, des territoires urbains autour de Trappes et Elancourt aux zones rurales de la région Centre-Val-de-Loire, connaissant des influences beauceronnes.

Arrivé dans l'établissement en juin 2017, le nouveau DRH a trouvé les fondations de la démarche en place : des formations avaient été organisées pour familiariser les acteurs avec la QVT et un important travail de rédaction du document unique avait été réalisé en lien avec l'APAVE. Par ailleurs, la QVT avait été logiquement intégrée au processus de certification et faisait l'objet d'un reporting régulier au service qualité.

L'enjeu consistait donc à assurer la transformation d'une instance de discussion en groupe de travail où les idées de chacun pouvaient être discutées et suivies des faits. Cette nouvelle stratégie a eu comme effet la mise en œuvre de plusieurs principes :

Permettre à chacun de participer et d'être force de proposition

Des tours de table ont été organisés, afin de demander aux participants à l'observatoire ce qu'ils proposaient. Par ailleurs, autant que faire se peut, des actions ont été confiées à des membres de l'observatoire en tant que référent : une cadre supérieure de santé a été désignée comme référente pour la création d'une chorale du personnel. Un cadre de santé a été conforté dans son rôle de référent sur les échanges de pratiques entre services. Des personnes ont été conviées ad hoc, pour enrichir les travaux du groupe (stagiaire qualité, agent ayant suivi la formation pleine conscience).
Par ailleurs, afin de fédérer les énergies, il a été décidé de travailler ensemble à une charte des valeurs au travail. Les agents de l'établissement ont pu voter sur les valeurs qu'il leur semblait pertinent de mettre en avant et qui seront reprises dans le cadre du projet social en cours d'élaboration.

Lancer des actions concrètes très rapidement afin de développer la communication et le dialogue avec les agents

Il a été décidé de récréer des temps d'échanges directs avec les agents. En particulier, des « cafés gourmands » ont été lancés, temps de rencontre entre de groupes de 5 à 10 agents et, en alternance, le directeur de l'établissement et le DRH.
Par ailleurs, un journal interne a été recréé, grâce au recrutement d'une chargée de communication, afin de redonner du sens aux orientations de l'établissement. Il est aujourd'hui complété par un « flash info », qui parait entre les sorties du « Ramb'Hosto ».
Enfin, des évènements fédérateurs ont commencé à être organisés, comme un barbecue en juin, comme première étape vers une fête du personnel. Celui-ci a été un véritable succès grâce à la mobilisation des différentes catégories de personnels (agents des cuisines, des ressources humaines, de la communication).

Installer la fonction de psychologue du travail, comme médiateur interne

Trois dimensions d'intervention avaient été prévues : participation à la réflexion de l'établissement sur la QVT et les conditions de travail, intervention sur des situations conflictuelles au sein des services, et écoute individuelle d'agents en difficulté.
Toutefois, la fonction a souffert d'une absence d'ancrage au sein d'un service de médecine du travail, le médecin salarié de l'établissement étant parti en retraite. Cette absence a renforcé l'idée d'un rattachement symbolique de la psychologue à la DRH. Bien que le principe de confidentialité ait été d'emblée posé, une méfiance à l'égard de ce dispositif a été manifestée par certains agents.
La fonction étant nouvelle, l'établissement a encore besoin de temps pour accepter et bien utiliser cette fonction.L'actuel changement de psychologue du travail devra être porté par l'ensemble de l'observatoire QVT. Son rattachement à la médecine du travail permettra aussi plus facilement d'écrire une nouvelle page.

Elargir encore l'analyse de pratiques professionnelles pour renforcer le collectif de travail

Il est apparu essentiel de développer les échanges sur les pratiques, en s'appuyant sur une expérience déjà existante à l'hôpital de Rambouillet : les Programme d'Echange de Pratiques Soignantes appelés « PEPS ». Cette démarche créative, conduite à partir du laboratoire, fournisseur de résultats d'examens aux autres services, vise l'amélioration de la qualité de prise en charge des patients grâce à la mobilisation des acteurs au plus près du terrain. Elle invite également chaque professionnel à comprendre les exigences et les contraintes d'autres services afin de mieux collaborer.
Très vite, dans le cadre de l'observatoire, il a été envisagé d'étendre ce dispositif à d'autres services (la pharmacie, les urgences) et de confier également des groupes de parole à la psychologue du travail. Ce genre de démarche permet en effet de s'intéresser à la capacité individuelle et collective de l'agent à parler de son travail, que ce soit dans une description simple des tâches réalisées au quotidien ou dans une réflexion ou une interrogation au sujet du travail mené dans sa globalité. Il est ainsi intéressant d'évaluer dans quelle mesure les individus composant l'équipe arrivent à s'approprier le travail, à faire « corps avec leur métier » bien loin d'une simple application des normes et procédures. La prise en compte de la singularité et de la subjectivité de chaque personne est très importante, l'objectif étant de faire se rencontrer ces différentes subjectivités en médiatisant les dialogues. Surtout en cas de conflit, les personnes doivent pouvoir exprimer leurs divergences de point de vue, l'animateur remettant en mots les échanges, synthétisant les propos;

Accompagner les cadres de santé à la mise en place d'espaces de dialogue autres que les temps de transmissions

Deux évènements à l'EHPAD du Centre Hospitalier, les Patios d'Angennes, ont hâté cette prise de conscience : l'expertise dans le cadre du CHSCT demandée par une organisation syndicale, d'une part, et la décision de l'établissement de participer à un cluster médico-social animé par l'Agence régionale d'amélioration des conditions de travail (ARACT), d'autre part. Les deux démarches ont conclu à la nécessité de favoriser les espaces de dialogue au sein de l'établissement.
Il est indispensable de reprendre ce qui fait le travail et discuter du travail réel. Pour Matthieu Detchessahar, il est nécessaire de remettre le manager au centre de cette discussion. C'est à lui que revient ce rôle dans cette régulation du trava Il est pour cela nécessaire de refaire le point sur la définition même du travail. Pour Pierre Yves Gomez le travail réel est fait de trois composantes que le manager doit prendre en compte pour que le travail soit humanisant : la composante subjective, (la personne qui travaille), la composante objective (le travail débouche toujours sur une production), la composante collective (on ne travaille jamais seul, mais soit avec une autre personne ou pour une autre personne.). Le travail s'inscrit toujours dans une communauté sociale.
L'expérience subjective du travail est importante pour l'agent. Le manager doit aider l'employé à saisir cette expérience. Il l'aide par le biais de la reconnaissance. « Pour bien travailler, le travailleur demande à être considéré, c'est-à-dire à être vu pour lui-même, en tant que personne agissante et unique, manifestée dans le travail accompli »(…) Ce n'est pas un simple acte de délicatesse sociale » La reconnaissance est un besoin fondamental pour l'Homme, comme le montre René Spitz dans ses travaux sur l'hospitalisme. Au travail, Il est important que le travailleur se sente connu et reconnu. Le cadre doit connaitre le nom de chaque agent son poste d'affectation et pratiquer, autant que faire se peut, un mangement de terrain : se rendre sur le lieu de travail, saluer, échanger avec les agents est un premier

axe primordial.
Par ailleurs, il est nécessaire de laisser suffisamment de latitude à l'employé en lui laissant expérimenter une sensation de « flow. Les tâches qui lui sont confiées doivent correspondre à ses compétences, ni trop faciles ni trop difficiles. Conçu un modèle selon lequel le niveau de stress au travail est inversement proportionnel au degré de latitude laissée à l'ganet. Ainsi plus on laisse de latitude à un agent moins il sera stressé Au-delà du niveau de stress, cette latitude laissée au professionnel lui permet de trouver du sens à son travail, d'être créatif. Pour Yves Clot, « La créativité est l'élément décisif du plaisir et du sens que l'on accorde à son emploi Pour Marie Anne Dujarier, le travail est une activité qui fait appel au corps, à la sensation à la réflexion, le travailleur étant en quête permanente de sens.
L'expérience objective du travail permet à l'agent de sortir de l'unique dimension subjective et d'éviter de tomber dans une contemplation narcissique de son activité. Une des manières de rendre le travail objectif est de l'évaluer. Pour cela il est nécessaire de trouver les bons critères et surtout de partager des constats avec l'agent. C'est le cas, par exemple, avec l'évaluation fondée sur les compétences, qui doit permettre de développer un sentiment d'efficacité personnel ainsi la motivation.
La composante collective du travail est également importante. Pour Matthieu Raybois « Accompagner les travailleurs, c'est les aider à favoriser leur action sur leur environnement de travail ». Le manageur se doit de nourrir ce « collectif de travail » (Yves Clot), ce« tissu social » (C. Dejours), qui sont de réels remparts contre la souffrance au travail, notamment en animant des temps de discussion. La « clinique de l'activité », telle que théorisée par Yves Clot, met en avant un collectif de travail qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe et constitue aussi une aide à la stabilisation des équipes (cercle vertueux limitant le turn over).La clinique de l'activité repose sur la mise « en discussion du travail de sorte à faire émerger ses ressources ». La méthode, qui en découle, et qui est bien ancrée dans les établissements médico-sociaux, est l'analyse de pratiques professionnelles.
En tenant compte de ces différentes dimensions, les cadres de proximité doivent accompagner leurs équipes en prenant un temps de recul leur permettant d'intégrer eux-mêmes les directives ou normes et de faire en sorte qu'ils puissent les porter. A défaut d'accompagnement des équipes, il y a peu de chances que les risques psychosociaux et les mécanismes de défense de groupe, tels que les replis identitaires régressent. Ce phénomène a également été décrit en sociologie et porte le terme d'affaissement des régulations collectives et d'absence de régulation conjointe. En psychologie du travail, cette absence de dialogue entre les professionnels a également été mise en lumière par Yves Clot et Christophe Dejours comme étant source de conflits et de souffrance au travail.

La mise en place d'une démarche QVT acceptée par les agents, et dont ils sont pleinement acteurs,. Au-delà d'une simple démarche, il s'agit bien d'une véritable culture à développer.