

SYNTHESE DE RETEX

Thème : élaboration participative et pluri-professionnelle d'un projet QVT au sein d'un GHU de l'AP-HP

Titre : aider les directions hospitalières à élaborer leur projet QVT

Territoire : Ile-de-France

Secteur (Sanitaire/médico-social/domicile) : sanitaire

Etablissement ou structure : AP-HP

1° Description synthétique du projet ou de l'action (origine de la démarche, objectifs, contributeurs, ressources utilisées)

La DRH centrale de l'AP-HP a accompagné le déploiement d'un projet au sein d'un GHU pilote consistant à aider la direction hospitalière à construire une stratégie QVT adaptée à leurs réalités locales.

Les objectifs opérationnels étaient :

- Consolider les réseaux d'acteurs QVT au sein du GHU ;
- Les accompagner dans la construction de leur projet QVT à travers une démarche participative et pluriprofessionnelle, en définissant des axes de travail et des priorités correspondant aux réalités locales ;
- Aider les équipes à se saisir du sujet et à initier des démarches pertinentes et structurées sur le plan méthodologique.

2° Méthode utilisée

Méthodologie

Un comité de pilotage a été mis en place pour porter la démarche QVT du GHU dans la durée et suivre l'évolution du projet engagé (DG, PCME, PCVH, médecins, cadres supérieurs de santé, soignants, DRH, DAM, etc.).

Un groupe de 40 professionnels issus de différentes filières métiers a été constitué et mobilisé malgré la crise. Il s'est réuni à 6 reprises pendant 3 mois (3 fois en présentiel et 3 fois à distance) pour poser des éléments de diagnostic (problématiques identifiées au sein du GHU et enjeux associés à leur résolution), prioriser les axes de travail et co-construire des propositions d'actions concrètes destinées à améliorer la QVT dans les services.

En parallèle, un cycle de 3 conférences sur la Qualité de Vie au Travail a été organisé pour sensibiliser les managers hospitaliers aux enjeux du dialogue autour du travail au sein des équipes.

Outils

L'AP-HP s'est fait accompagner d'un prestataire spécialisé pour réaliser l'ingénierie pédagogique des séances de travail puis les animer. Une fois les principaux axes de travail identifiés puis priorisés en groupe à l'aide d'une boussole QVT (frustrations/fiertés ; opportunités d'amélioration/risque de détérioration), des ateliers ont été animés en sous-groupes thématiques pour amener les professionnels à formuler des propositions de projets de transformation et d'actions concrètes.

Ces propositions ont été présentées par des membres volontaires du groupe de travail au Comité de pilotage QVT du GHU lors d'une réunion. Des échanges ont eu lieu avec la DG du GHU et un mode opératoire a été discuté pour organiser la mise en action des principaux axes retenus.

Le Comité de pilotage aura vocation à suivre l'avancée des projets dans la durée.

Evaluation / indicateurs

La participation des professionnels associés à ce travail malgré le contexte de crise sanitaire.

La qualité des échanges lors des ateliers puis lors de la présentation des propositions au Comité de pilotage.

Apports / acteurs

La qualité du partenariat DRH centrale / DG locale a été la clé de réussite de la gestion de ce projet complexe à maintenir dans le contexte pandémique.

4° Points positifs à capitaliser : ce qui a marché, ce qu'il a produit

6 axes de travail ont émergé :

- Management
- Temps d'échange formels et informels au sein des services
- Diffusion de l'information
- Intégration
- Harmonisation des organisations et des pratiques
- Bien-être

Ces axes de travail ont été déclinés en 56 propositions d'actions concrètes.

Les facteurs clés de réussite identifiés pour la phase de mise en œuvre sont :

- Une organisation en mode projet ;
- L'implication des membres du Copil pour porter les sujets, faciliter leur mise en œuvre, prendre les décisions ;

- L'organisation d'une ou plusieurs équipes par thématique, pilotée par des chefs de projets chargés de prioriser les actions, et de les mettre en œuvre ainsi que de rendre au compte au référent du Copil.

5° Points négatifs : ses limites, ce qui n'a pas marché, ce qui a manqué

La mise en œuvre des propositions suppose un maintien de la dynamique initiée et une organisation en mode projet qui vise à identifier des porteurs et à les responsabiliser sur l'avancée des projets.

6° Conclusion

Si le choix de maintenir la démarche engagée en période de pandémie a pu interroger au lancement du projet, il a permis aux professionnels d'ouvrir des perspectives d'amélioration de la QVT au sein du GHU.

Date : 25/06/2021

Auteur de l'analyse : Piérelle Boursaly, Cheffe de projet QVT, DRH AP-HP