

# La Qualité de Vie au Travail : un levier pour traverser crises et transformations



Cycle de 3 webinaires organisé par le CREAI, l'ARACT et l'Opco Santé de Bretagne, avec le soutien de l'ARS Bretagne



# 3 webinaires en partenariat



**Marion Brancourt**

[marion.brancourt@creai-bretagne.org](mailto:marion.brancourt@creai-bretagne.org)



**Bénédicte Briand et Elisabeth Dewanckel**

[b.briand@anact.fr](mailto:b.briand@anact.fr)

[e.dewanckel@anact.fr](mailto:e.dewanckel@anact.fr)



**Sébastien Boscher**

[Sebastien.BOSCHER@opco-sante.fr](mailto:Sebastien.BOSCHER@opco-sante.fr)

Faisons connaissance ! Merci de vos réponses au sondage suivant

1

# Faire équipe en période de transformation

Lundi 11 octobre 2021 de 14H à 15H30



**118 PARTICIPANTS POUR CE WEBINAIRE N°1 !**



**Merci à Valérie L' HOUR et Guénaëlle MAHE pour leurs témoignages !**

2

# Manager le travail en période de transformation

Lundi 15 novembre 2021 de 14H à 15H30



## Au programme

- Présentation des témoins et de leurs structures
- Échange avec les témoins autour de 3 questions sous l'angle du management du travail :
  - Retour d'expérience suite aux bouleversements provoqués par la crise sanitaire
  - Aujourd'hui, ce que l'on souhaite en retenir.
  - Et pour demain, nos besoins et projets ?
- Partage de point de repères sur un management qui prenne en compte les questions du travail par l'ARACT Bretagne et le CREA Bretagne
- Conclusion et prochain RDV !

*Vous recevrez ce support  
ainsi que le lien vers le  
replay de ce webinaire  
suite à votre participation*

## Intentions de ce webinaire



- Donner à voir comment la crise sanitaire a percuté le management, en valorisant ce qui a pu être mis en place mais aussi en témoignant des difficultés rencontrées
  - Valoriser les pratiques professionnelles
- Donner à voir des ingrédients d'un management qui prenne en compte les questions du travail



# Témoignages de professionnels

**Maryvonne LE ROUX**

Directrice Maison de retraite Notre-Dame

Association de Kergus



**Elisa QUEMENEUR**

Directrice des établissements de

Ploudalmézeau et Saint-Renan





A Plestin-Les-Grèves dans les Côtes d'Armor

- **90 places en hébergement permanent** (résidentes religieuses et résident.e.s laïcs)
- **4 places en hébergement temporaire**
- **6 places en accueil de jour**

**90 salarié.e.s (64 ETP)**

**Des liens historiques entre Ehpad au sein de l'Union médico-sociale des Filles du Saint-Esprit**

- Notre-Dame à Plestin-Les-Grèves (22)
- Jeanne Guernion à St Briec (22)
- Lann Eol à Ste Anne d'Auray (56)
- Notre-Dame à Briouze (61)





## 1. Retour d'expérience du point de vue du management durant ces derniers mois ... dans le contexte de la crise sanitaire ... Ce qui a fait ressource

- **Réactivité et adaptations rapides** des organisations en centrant sur le cœur de métier : l'accompagnement des résidents et le maintien, au mieux, des liens sociaux
- **Tous acteurs !** Esprit d'équipe, confiance dans l'organisation, inventivité et solidarité dans l'établissement
- **Mobilisation forte** ... un « footing » (ou une course de saut de haies ?) qui a évolué vers un marathon !
- Expérience « Vis mon travail » en direct ! **Effets +++ sur l'inter-connaissance des métiers**
- **Réunion de transmission pluridisciplinaire élargie** (tous métiers) avec une communication authentique
- **Formation sur la communication bienveillante** (2j oct-déc 2020 dans le cadre du plan d'action QVT)
- **Réunions régulières du CSE utiles** pour échanger sur les réorganisations et ajustements successifs



## LES GENÊTS D'OR

Depuis 1963, dans le Finistère :  
Reconnaissance, accueil,  
accompagnement et  
intégration de personnes en  
situation de handicap et de  
personnes dépendantes

## Les établissements de Ploudalmézeau et St Renan

MAS, ESAT, Foyer d'Hébergement,  
UVE, ADJ

95 salarié.e.s (87 ETP)



## Chiffres Clés 2021



**2 424** places agréées

**2 200** professionnels

**58** établissements,  
services et agences

**104** millions €  
Budget

**1 200** entreprises  
clientes



50 x 603

## 1. Retour d'expérience du point de vue du management durant ces derniers mois ... dans le contexte de la crise sanitaire ... Ce qui a fait ressource

- **Grande adaptabilité et coopération forte entre professionnels des services et établissements** : a fait du bien et du lien !
- **Evolution des pratiques professionnelles pour un accompagnement plus individualisé**
- **Acteurs du management présents dans les établissements** : pas de télé-travail ... pour rester avec les équipes mobilisées !
- **Au niveau de l'association, cellule de crise élargie** (encadrement des établissements, représentant CSE, ...)
  - Aidante pour « digérer » les directives nationales et les appliquer de manière cohérente et adaptée aux services
  - Prise en compte des questions et inquiétude des professionnels
- **Suspension des projets en cours, à l'exception du plan d'actions QVT ...:**
  - Capacité développée des professionnels pour échanger sur les situations de travail vécues
  - Utilité des premières actions réalisées

## 2. Aujourd'hui, ce que l'on garde de cette expérience dans les pratiques et organisations

- **L'expérience de la coopération et de la solidarité entre professionnels des services / établissements**
- **De l'énergie**, autant que possible, **pour relancer les projets d'établissement** et ne pas rester que sur la gestion du quotidien
- Faire du quotidien **une dimension de projet**, notamment à travers la QVT
- **Un contexte très tendu de difficultés de recrutement, d'effectif incomplet**
- **Une dichotomie entre les « messages nationaux » et le vécu des professionnels :**
  - Besoin de reconnaissance des professionnels du handicap, mobilisés tout au long de la crise sanitaire
  - Ratio accompagnement plus faible qui peut impacter la qualité de l'accompagnement et le sens du travail
  - Risque d'épuisement professionnel en lien avec les conditions de réalisation du travail



## 2. Aujourd'hui, ce que l'on garde de cette expérience dans les pratiques et organisations

- **Management de proximité renforcé** dans le management de direction : **Effets +++** :
  - Ecoute et soutien des professionnels et utilité des remontées terrains pour sécuriser les décisions
  - Aujourd'hui, implication et présence de la direction facilitée dans le management de proximité
  - Apporte un regard « neuf » et un questionnement, en confiance, sur les organisations et pratiques
  - Implication des Infirmières aux visioconférences
- **Opportunités de parcours professionnels en interne** en lien avec l'expérience vécue, les souhaits de professionnels et l'évolution de l'organisation (mobilité)
- **Participation élargie de professionnels « hors soins » aux réunions pluridisciplinaires** ... va dans le sens d'un management participatif pour les projets de transformation en cours
- **Modalités de communication et d'informations des résidents et des familles** : réunions CVS, mails, ...



## Question aux participants

**Concernant le management, de quoi auriez vous besoin dans le cadre des enjeux futurs de votre secteur ?**

**En tant que manager ?  
En tant que non manager ?**

*Merci de nous envoyer vos réponses via le Q&R de Zoom, vous pouvez répondre anonymement si vous le souhaitez en cochant la case adéquate.*

# Réponses des participants (durant le webinaire)

## nos besoins quotidiens en termes de management :

Du temps....

Plus de moyens humains, plus de souplesse, plus de moyens financiers

Accompagnement qualité utile sur le long terme

Pour faciliter la continuité des soins, l'utilisation du dossier partagé informatisé devrait permettre une meilleure fluidité dans la lecture des parcours patients.

En tant que Responsable Rh en service SPASAD, j'aimerais trouver des leviers pour manager au mieux au quotidien les équipes qui sont, éloignées, car exerçant à domicile...les visios pendant la période COVID ont accentuées l'isolement des équipes...

Comment travailler l'attractivité de notre secteur (sans être que dans le financier ) pour pouvoir être concurrentiel sur le marché du travail dans cette période de pénurie de candidat ?

En tant que manager, comment faire ressortir le positif lors d'un projet architectural de grande ampleur en site occupé. Les travaux ne commencent pas avant le début d'année prochaine que déjà ressortent les nuisances, problèmes de recrutements (attractivité) accentués, etc. beaucoup de négatif alors que l'issue du projet est la rénovation et l'extension du bâti, au service du résident.

En HAD, nous avons l'habitude de collaborer avec des équipes "multi-sites" ; la coordination des parcours de soins dépend aussi de la facilité à accéder aux différentes informations du patient

Un espace partagé "direction" élargie (dépassant le cadre associatif) pour prendre de la hauteur et partager. C'est bien sûr aussi de temps, de sortir de la gestion quotidienne des urgences. En tant que manager, des formations sur les nouveaux modes de management pourraient être intéressantes.

Des outils pour accueillir les remplaçants/intérimaires dans un contexte de forte tension RH en maintenant une cohésion d'équipe et une cohérence dans l'accompagnement des bénéficiaires, en évitant la désorganisation du service et son impact délétère sur la QVT

Pouvoir créer un projet de service en associant les injonctions des financeurs avec une QVT acceptable pour les professionnels

En tant que manager, j'ai besoin d'une aide budgétaire pour renforcer la QVT.

Comment plus responsabiliser les salariés pour mieux participer à certains projets afin de "soulager" le management de proximité qui est souvent très lourd pour une seule personne ?

De la reconnaissance pour l'ensemble des salariés de nos équipes.

### 3. Et pour demain ... nos besoins et projets du point de vue du management

- **Conduite du changement participative** (création d'une unité dédiée aux résidents avec troubles cognitifs) : réunions avec les différents métiers et sollicitation de leurs propositions pour construire le projet de service
- **Des échanges entre « pairs » acteurs de direction pour se ressourcer**, se rassurer, avoir des réponses, recevoir des signes de reconnaissance (réseau territorial Ehpad)
- **Des temps de parole, d'écoute**, d'analyse de pratiques pour exprimer ce qui a été vécu, les difficultés pour les professionnels et acteurs d'encadrement
- **Poursuivre les relations** développées pendant la crise **avec des partenaires du territoire** pour s'appuyer sur des compétences complémentaires : réseau CPIAS, groupe Infirmières Hygiénistes, ...
- **Réflexion sur l'évolution des métiers** Agent de restauration et Agent de service et de soins

### 3. Et pour demain ... nos besoins et projets du point de vue du management

- Utiliser les apports de la crise sanitaire pour faire **évoluer les organisations de travail**
- Miser sur la QVT pour apporter de l'attractivité au secteur
- Garder une capacité d'écoute et d'attention des professionnels de terrain : faire avec eux, même en situation de crise et encore plus en post-crise



# Quelques points de repères sur le management du travail

**Bénédicte BRIAND**

Chargée de mission

ARACT Bretagne



**Marion BRANCOURT**

Conseillère technique

CREAI Bretagne





## ENJEUX

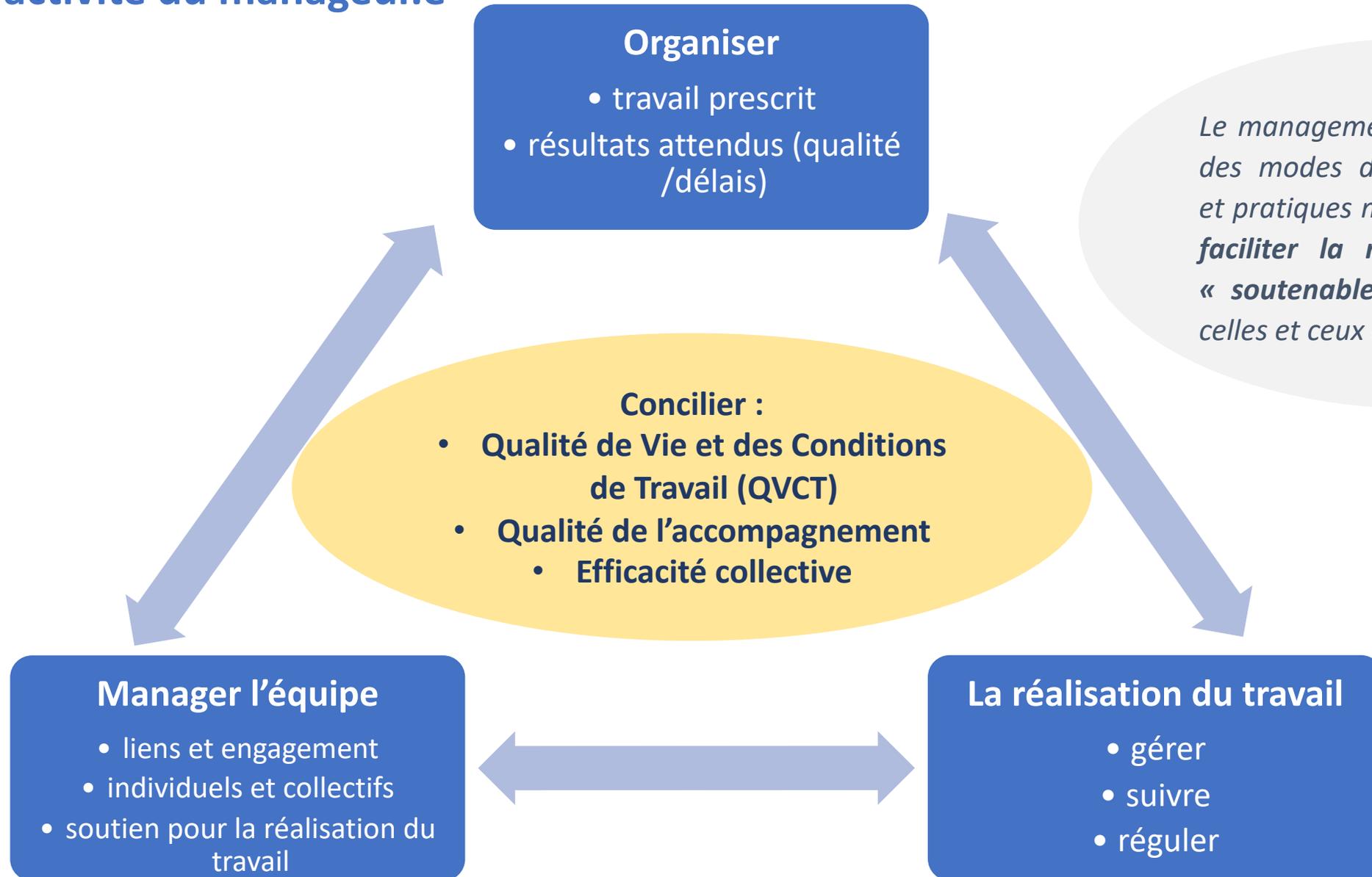
- Qualité de **l'accompagnement** (santé et autonomie des bénéficiaires, liens sociaux, ...)
- **Sécurité et responsabilité** dans les soins et l'accompagnement
- **Qualité de Vie et des Conditions de travail** des professionnels, santé au travail, sens du travail, ...
- **Efficacité** collective
- **Equilibre** économique
- ...

## ATTENTES

- Réponse à des **prescriptions d'évolution** de l'offre
- Contribution à des sollicitations et des **projets** territoriaux, sectoriels
- ...

# Le management du travail

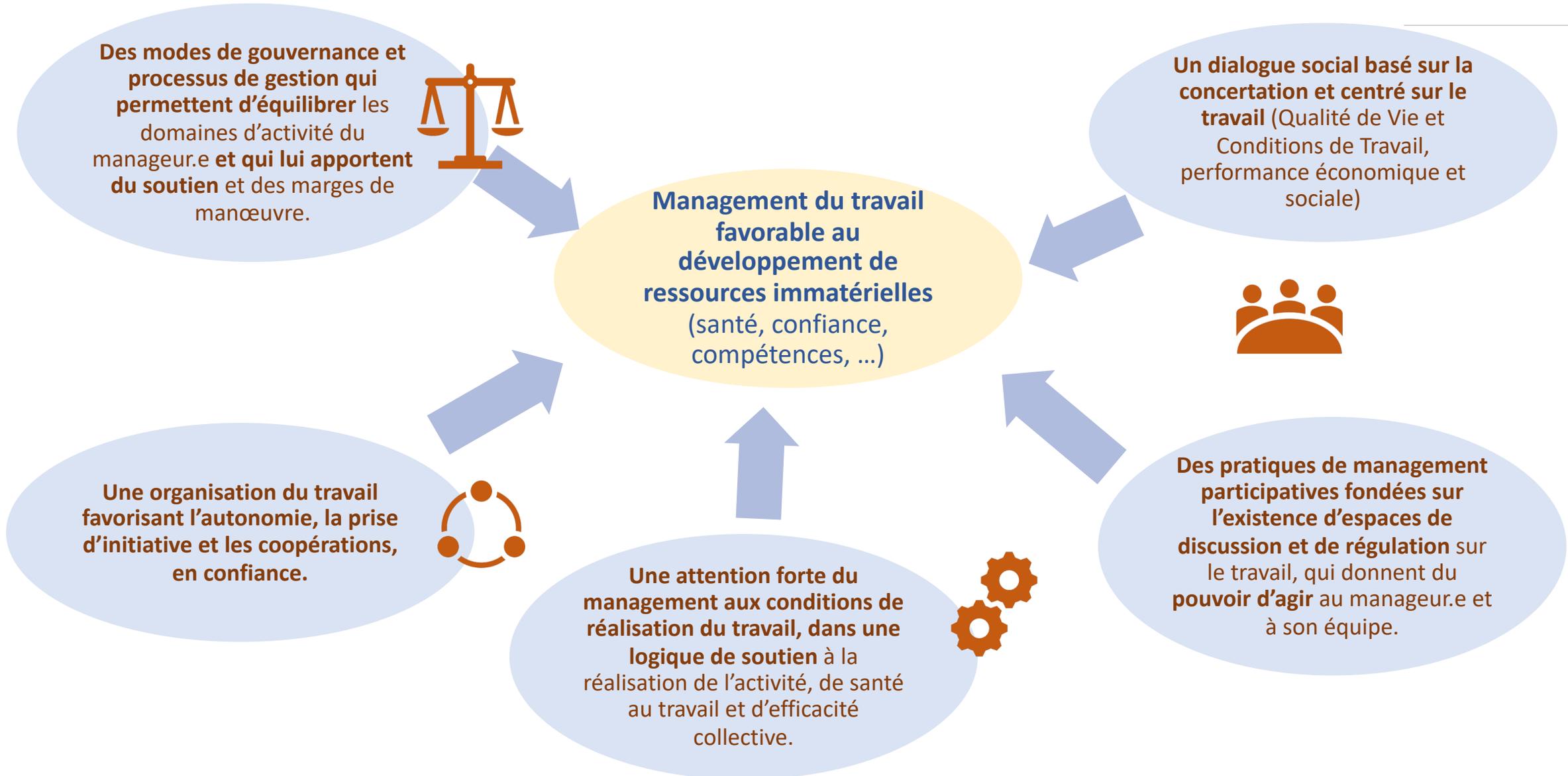
## L'activité du manager.e



*Le management du travail repose sur des modes d'organisation, processus et pratiques managériales qui visent à faciliter la réalisation d'un travail « soutenable » ayant du sens pour celles et ceux qui le réalisent.*



# Quels leviers pour un management du travail ?



Le CREAI Bretagne s'inscrit dans l'approche du « Care »  
(ou « prendre soin ») pour accompagner les managers dans le virage inclusif

La définition retenue est en est la suivante :

« L'activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie » *[Source : Fisher, Tronto, 1990, p.40].*»

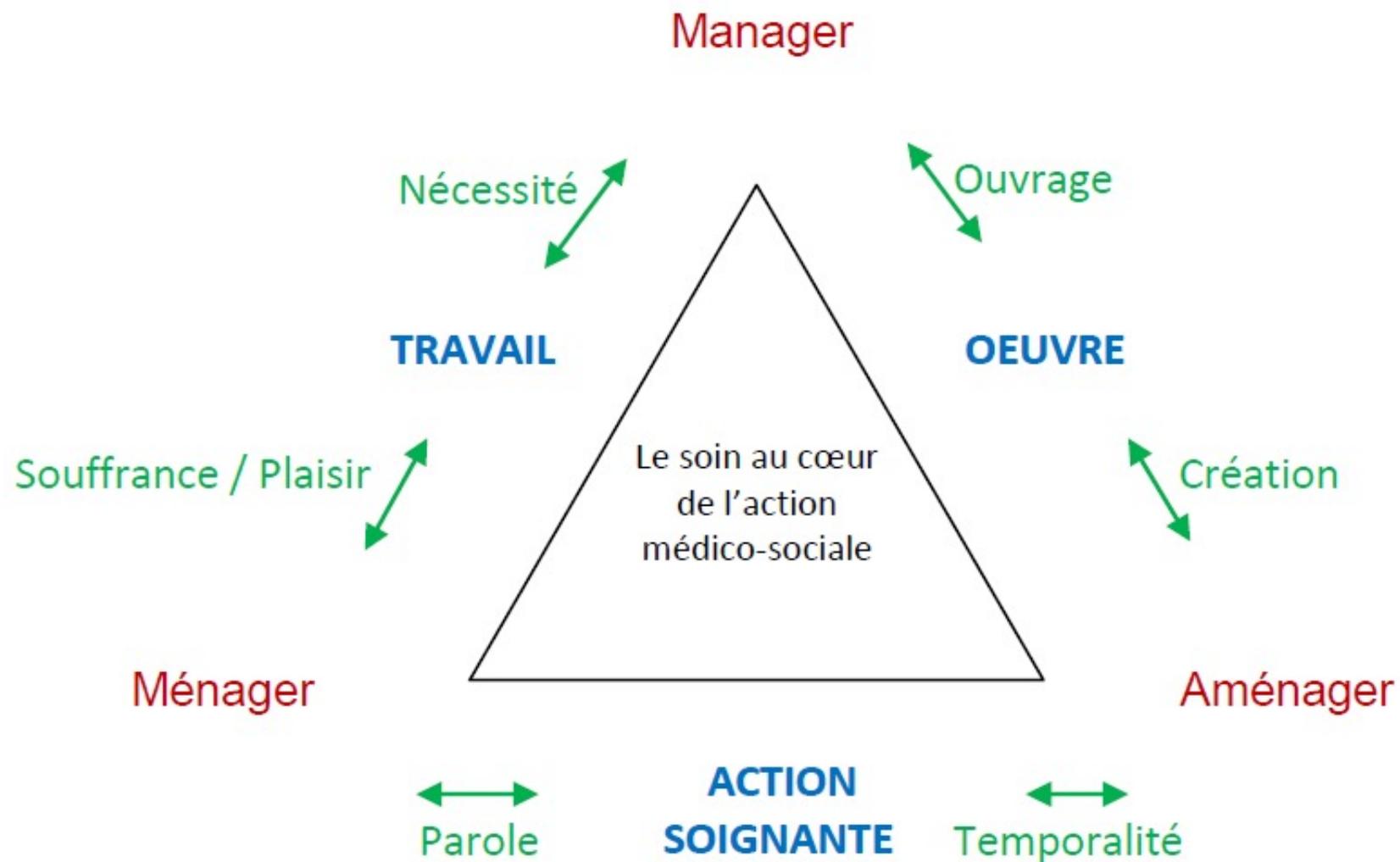
- Au niveau individuel, on désigne par care (ou « prendre soin ») une attitude au travail qui consiste à agir (à remplir ses missions) tout en ayant de l'attention aux autres par un investissement affectif dans la relation qu'on vit avec eux (ce qui se traduit par des attitudes de soutien, de responsabilité à leur égard, de souci de leur bien-être, etc.).
- Conjuguant les objectifs opérationnels et la qualité des relations, le care incite à se sensibiliser aux situations, afin de trouver des solutions adaptées aux personnes et aux contextes (Laugier, 2005). Par cet ajustement aux autres, le care pousse les acteurs organisationnels à questionner leurs buts, leurs valeurs ou les conséquences de leurs actions.

*Source : Beaucourt, C., & Louart, P. (2011). Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif. Management & Avenir, 49, 114-132.*

On parle de...

- Projet de service, projet d'établissement, projet personnalisé, projet de l'enfant/ de la personne
- Gestion du parcours
- Processus de prise de décision
- Collectif structuré par des représentations et valeurs morales partagées (projet associatif)
- Approche globale
- Empathie

## La dimension soignante du manager



STADE	NATURE DE LA DELEGATION	CARACTERISTIQUES	EXEMPLES
1	<b>Les tâches seulement.</b>	Pas d'occasion de planifier les moyens ou les procédures de réalisation de la tâche.	Le supérieur fait faire des plans par un dessinateur suivant ses consignes.
2	<b>Les tâches plus les prises de décisions demandant l'approbation du supérieur.</b>	On encourage les décisions qui vont dans le sens de ce que le supérieur a prévu.	Le subordonné suggère un changement d'éclairage. Le supérieur a pouvoir de veto.
3	<b>Les tâches plus la participation dans la prise de décisions.</b>	Participation effective.	Le travail d'un département est de planifier au cours d'une réunion de travail.
4	<b>Les tâches plus une entière prise de décision.</b>	Délégation effective.	On attend du subordonné qu'il traite la pause-café de la manière qu'il considère la meilleure.

# Des ressources à votre disposition



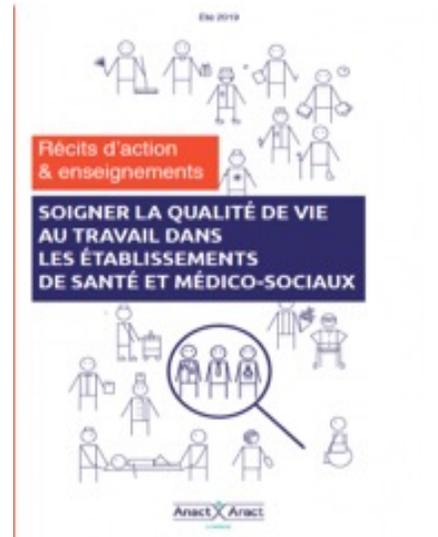
1



2



3



4



1. <https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail>
2. <https://www.anact.fr/les-organisations-du-travail-lepreuve-de-la-crise-management-et-relations-professionnelles>
3. <https://www.anact.fr/recits-daction-et-enseignements-soigner-la-qvt-dans-les-etablissements-de-sante-et-medicosociaux>
4. <https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/thematiques/management/502-management-et-qualite-de-vie-au-travail-un-kit-a-votre-service>

**Un kit de l'Aract  
Nouvelle Aquitaine**

## La Qualité de Vie au Travail : un levier pour traverser crises et transformations

### Notre prochain webinaire ... Rendez-vous :



**Lundi 13 décembre 2021, 14H – 15H30**

**« Coopérer avec son environnement dans un contexte de transformation »**

*Un grand merci par avance pour vos retours dans l'enquête de fin de webinaire, suite à votre déconnexion !*

