



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ



La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins

Vis Mon Travail

*La qualité de vie au travail constitue un élément central de la qualité des soins. À partir de ce postulat, la HAS et le réseau Anact-Aract ont entamé en 2013 une réflexion sur l'adaptation des "démarches Qualité de Vie au Travail" au contexte des établissements de santé, puis impulsé en 2016 un dispositif d'accompagnement de 180 structures dans le cadre de clusters régionaux afin de valider des méthodologies pour agir en faveur de la qualité de vie au travail. Issus de ces expérimentations, un guide et trois premiers **outils ou méthodes ont été mis à la disposition des établissements en 2017.***

Deux nouveaux outils viennent compléter cette collection en 2019. «Vis mon travail» est l'un de ces deux outils. Il permet de développer la connaissance du travail de l'autre et ainsi contribuer efficacement par une meilleure appréhension des différentes logiques métiers au renforcement de communication, de la coordination et de la coopération interprofessionnelle ainsi que de la gestion des interfaces.

En partenariat avec



DIRECTION
GÉNÉRALE
DE L'OFFRE
DE SOINS

1. De quoi s'agit-il ?

Pas si facile de savoir exactement ce que fait une secrétaire d'admission quand on est médecin... Ou encore de comprendre l'enjeu des consignes fixées par la diététicienne quand on est infirmière ! Vis Mon Travail donne l'occasion aux professionnels des établissements de santé de mieux connaître la réalité du travail de leurs collègues, leurs contraintes et les compétences requises pour l'exercer. Durant une journée (ou une demi-journée), des binômes de professionnels « *échantent* » leur travail au sein de l'établissement. Concrètement, chaque membre du binôme passe une moitié de la journée à faire certaines tâches du travail de son collègue et inversement sur la seconde demie journée. Il est également possible, si cela apparaît pertinent, d'organiser la séquence sur deux journées.

2. À quoi ça sert ?

L'objectif général vise à permettre à chaque professionnel de mieux comprendre le travail et les contraintes de ses collègues afin de renforcer la coopération, la transversalité, la communication entre unités de travail ou au sein d'un établissement.

Vis Mon Travail peut être utilisé :

- Dans une organisation où il y a des identités professionnelles fortes qui coexistent.
- Dans un établissement confronté à :
 - un cloisonnement entre services, unités ou équipes,
 - des difficultés de communication ou de relations interpersonnelles,
 - des problématiques managériales.
- Avec des professionnels qui peuvent avoir du mal à verbaliser les difficultés rencontrées ou à interroger des collègues pour analyser une situation de travail.
- Avec une Direction prête à jouer elle-même le jeu.

Vis Mon Travail ça sert à :

- 1/ Donner du sens aux fonctions support et administrative des établissements
- 2/ Créer de la cohésion, renforcer les liens entre professionnels
- 3/ Comprendre les contraintes de ses collègues (nuit/jour par exemple)
- 4/ S'inspirer de ce qui fonctionne bien dans d'autres services
- 5/ Découvrir l'établissement sous un angle différent
- 6/ Apporter un regard « extérieur »
- 7/ Comprendre le travail réel de ses collègues
- 8/ Apprendre (découvrir de nouvelles méthodes, disciplines, ...)
- 9/ Apprécier l'impact de son travail sur celui des autres. Mieux cerner ce qui se joue dans les interfaces métiers.
- 10/ Permettre à chacun de proposer des axes d'amélioration pour les patients, les professionnels et l'établissement

Retours d'expérience à la Fondation ophtalmologique Adolphe de Rothschild

Les participants à la première édition du Vis Mon Travail (VMT) à la Fondation ophtalmologique Adolphe de Rothschild dressent un bilan très positif de cette première expérience et souhaitent réitérer la démarche :

« On a eu des retours extrêmement positifs de ceux qui ont fait le VMT et même de ceux qui ne l'ont pas fait ! » (binôme anesthésiste / adjointe direction clientèle)

« Moi, je n'étais même jamais rentrée au bloc. J'ai été impressionnée par l'organisation, la réactivité face aux urgences et la pédagogie vis-à-vis des patients » (binôme assistante RH/ manipulateur en neurochirurgie),

« Les urgences sont excentrées et le « Vis Mon Travail » m'a permis d'avoir des échanges avec d'autres personnes de la Direction des Opérations au-delà de mon binôme, de comprendre qui fait quoi. C'était très riche ! Je sais maintenant à qui m'adresser en cas de problème. » (binôme cadre urgentiste/directeur des opérations)

« Je ne me rendais pas compte du travail de collecte à l'accueil. Il y a toujours 4/5 choses à faire en même temps. » (binôme agent d'accueil /chef de service réanimation)

« Ce qui m'a beaucoup plu, c'est d'expérimenter un métier avec lequel j'ai une relation habituelle mais que, finalement, je ne connais pas. C'était très riche ! » (Binôme responsable téléphonie / anesthésiste)

« Je m'étais dit : je ne vais pas le faire ! L'accueil, je connais ! Mais, en fait, je me suis rendue compte que « Vis Mon Travail », c'est différent ! J'ai vu plein de choses, positives et négatives. J'ai été surprise par la cohésion d'équipe, la solidarité. J'ai mesuré aussi les interruptions de tâches permanentes par le personnel médical, paramédical et par les patients. J'ai réalisé qu'il y a certaines missions données aux agents qu'elles ne peuvent pas faire ! Cela permet vraiment un retour, une prise de conscience, y compris de l'environnement de travail. On va modifier ces missions. » (binôme Directrice clientèle/ agent d'accueil)

3. Comment s'y prendre ?

Pour mettre en place un « Vis mon Travail », différents acteurs à différentes étapes vont être mobilisés.

Les acteurs impliqués

Le pilotage

C'est un comité de pilotage Qualité de Vie au Travail (ou tout comité **paritaire** ad hoc) qui aura en charge la communication, l'organisation et le suivi du « Vis Mon Travail ».

Cf. fiche repère Comité QVT

Les binômes

Chaque binôme est constitué sur la base du volontariat de ses deux membres.

Cf. déroulement

Déroulement et animation

Etape 1 : communication amont

Une fois que le comité de pilotage QVT ou équivalent s'est mis d'accord sur la mise en place de la démarche, il lance la phase de communication. Les canaux de communication doivent être adaptés à chaque établissement. Néanmoins, une information relayée par l'encadrement est préférable.

Une lettre-type de présentation de la démarche et une lettre d'appel au volontariat sont téléchargeables.

Etape 2 : planification des binômes

Le comité de pilotage organise alors les binômes sur la base des retours des professionnels volontaires. Il arbitre en fonction :

- des souhaits des volontaires,
- des thématiques identifiées (par exemple : mise en place de binômes entre deux services ou deux catégories de professionnels qui rencontrent des difficultés à collaborer ou mise en place de binôme jour/nuit, ...)

La liste des binômes établie est ensuite communiquée aux intéressés et à leur responsable hiérarchique respectif.

Chaque binôme s'organise en amont afin de planifier la ou les journées du « Vis mon travail » ,

Il convient avant tout de privilégier les moments les plus « riches » en expérience. Ainsi, il sera en général plus intéressant de vivre le travail de soignant le matin, au moment où l'activité est la plus dense.

Etape 3 : réunion d'information

Une courte réunion d'information avec l'ensemble des binômes est organisée avant la mise en œuvre pour rappeler les enjeux et règles de base de la démarche. Pourront être abordées durant cette réunion les étapes, le suivi, les conditions de réussite de la démarche.

Etape 4 : déroulement du Vis Mon travail

Durée du VMT : chaque échange de travail peut durer entre 0,5j à 1 jour (soit 1 à 2 jours au total par binôme). Les échanges peuvent se dérouler sur une seule et même journée ou sur 2 journées distinctes.

Période de réalisation : idéalement, les échanges de l'ensemble des binômes devront être réalisés sur une période d'une à trois semaines au maximum. Cette concentration est nécessaire afin que le débriefing collectif soit suffisamment proche de l'expérience vécue par les binômes. Le « Vis Mon Travail » ne doit donc pas être mis en œuvre au compte-goutte sur l'ensemble de l'année.

Etape 5 : réunion de débriefing avec les binômes

Une réunion de débriefing avec les binômes est organisée et animée par le comité de pilotage QVT ou équivalent. Une ou plusieurs réunions peuvent être organisées en fonction du nombre de binômes (maximum 12 binômes par réunion).

Cette réunion a pour objectif de partager les expériences vécues et de construire collectivement des pistes d'amélioration concrètes.

Un outil « rapport d'étonnement » est disponible en téléchargement.

Les rubriques du rapport d'étonnement peuvent rythmer la réunion de débriefing. Les binômes renseignent chaque item qui sont ensuite discutés avec l'ensemble des autres binômes durant la réunion. L'animateur recueille ensuite l'ensemble des rapports d'étonnement pour élaborer un document de synthèse (*un exemple de document de synthèse est également proposé*).

Etape 6 : restitution et suivi par le comité de pilotage QVT

Les pistes d'amélioration recueillies sont débattues au sein du comité de pilotage QVT. Le comité de pilotage QVT est chargé d'assurer le suivi des pistes d'amélioration issues de la réunion de débriefing et reprises dans le document de synthèse.

Il identifie pour chaque action sa pertinence, son niveau de priorité, un pilote en charge de sa mise en œuvre et un calendrier afin d'assurer son suivi.

Etape 7 : communication aval

L'établissement peut communiquer auprès de l'ensemble du personnel sur le « Vis Mon Travail » : déroulement, résultats, bilan, suites, ...

Etape 8 : bilan à 6 mois

Le comité de pilotage QVT réalise un bilan de la démarche à 6 mois afin notamment de s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions d'amélioration découlant de la démarche.

Les facteurs de réussite

- Piloter la démarche dans un cadre **paritaire** (COPIL QVT)
- « Jouer le jeu » au maximum et permettre à chaque binôme de découvrir et **d'expérimenter** le plus possible le travail de chacun
- Retenir des binômes de **volontaires**
- Préciser dans la lettre d'appel au volontariat que les métiers d'échanges souhaités ne seront pas nécessairement accessibles dans le cadre du « Vis Mon Travail » .
- Proposer, lorsque cela est possible, **un échange sur 2 jours** avec, pour chaque membre du binôme, **une journée complète pour vivre le travail de l'autre**. En effet, de nombreux binômes estiment qu'une demi-journée est trop courte pour vivre pleinement cette expérience.
- S'appuyer sur **l'encadrement** plutôt que sur la messagerie électronique pour communiquer afin de mobiliser plus de personnels.
- Privilégier, lorsque cela est possible, des binômes avec des **métiers très différents**
- Proposer une **édition jour/nuit** afin de lever les préjugés et de permettre aux professionnels de jour et de nuit de comprendre les contraintes respectives des uns et des autres.

Des points de vigilance

- Définir **un nombre maximal** de binômes par édition (nombre à déterminer en fonction de la taille de l'établissement, des moyens et ressources disponibles. A titre indicatif, un établissement de 1000 salariés a organisé 20 binômes et 2 établissements de 70/80 salariés ont organisé 7 binômes chacun).
- Bien choisir **la période de réalisation du VMT** (éviter les périodes de tension sur l'activité)
- **Sécuriser les binômes impliquant des relations hiérarchiques** afin de garantir une expérience non évaluative. De tels binômes peuvent être expérimentés dans le cadre d'autres démarches (manager le travail).
- Mobiliser des volontaires avant la première session du « Vis Mon Travail » est parfois délicat. L'expérience montre qu'à l'issue de celle-ci, les volontaires sont nettement plus nombreux !
- Le VMT ne doit pas se limiter à une simple observation ou explication du travail de l'autre. Il s'agit de le **vivre** dans le respect des obligations légales et réglementaires.

Pour aller plus loin ...

Depuis 2012, le réseau Anact-Aract propose aux organisations de se prêter à l'exercice avec le dispositif « Vis mon travail » pendant la [Semaine de la qualité de vie au travail](#).

Vis mon travail peut aussi favoriser des démarches de mobilité interne

Peuvent également être mobilisés, de façon complémentaire, les autres outils conçus par l'ANACT : la boussole, les espaces de discussion, l'outil de reportage photo et le Jeu de Cartes « QVT et Qualité des Soins : abordons les fondamentaux ».

Remerciements

Ont contribué à la production de cette fiche méthode : l'Aract Ile-de -France, l'Aract Auvergne Rhône Alpes, l'Aract Haut de France, l'Aract nouvelle Aquitaine et les département EDOM et EST de l'ANACT.