



ETRE & AGIR



## RETOUR D'EXPERIENCE PROJET QVT

D'un programme d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail  
**Déployée au sein de l'EHPAD Saint Jean de Lille, dirigée par Sabine Tirelli**  
**Par Diane de Basly, société ETRE & AGIR**  
Janvier 2020 à aujourd'hui,  
avec ajustement du programme pour répondre aux besoins de la période COVID

### PREAMBULE

**VIDEO TEMOIGNAGE, mai 2020**

[www.etre-agir.com/msjvideo](http://www.etre-agir.com/msjvideo)



**La Qualité de Vie au Travail par l'AUTONOMIE et la RESPONSABILITE :**  
*A LA MAISON SAINT JEAN, ENSEMBLE NOUS CONSTRUISONS LA QVT*

**Le projet d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail est un projet de co-construction où chacun est ACTEUR de sa Qualité de Vie au Travail.**

*Je n'attends pas des autres, des événements, de l'extérieur pour adopter une posture positive.  
J'ai le pouvoir de choisir et de dessiner mon quotidien, dans le respect des contraintes.  
Si je suis « pro-acteur », j'incite mon entourage à me suivre. J'entre dans une spirale vertueuse.  
Je suis acteur du changement, je suis un maillon incontournable de l'établissement.*

Le programme du projet QVT est axé sur 3 piliers fondateurs :

**BIEN au TRAVAIL – BIEN avec SOI – BIEN dans ses relations.**

*J'ai besoin d'un lieu sûr pour oser livrer mon potentiel et accepter celui de mon entourage.*

Les préliminaires du déploiement sont les **intentions et incarnations** fortes du projet par les initiateurs, en l'occurrence, la direction et son conseil, indispensables pour que le programme puisse se déployer durablement et malgré les impondérables.

Par une articulation d'actions complémentaires et progressives **une transformation progressive et durable opère et nous nous dirigeons vers les objectifs.** Chacun a son propre rythme et son propre prisme, que nous acceptons inconditionnellement.

## UN GROUPE COPIL POUR INCARNER ET FAIRE EMERGER UN CADRE SECURE

Nous avons initié le programme en janvier 2020.

La première étape du programme est de fédérer une équipe représentative de l'ensemble du personnel (COPIL) avec qui nous avons lancé et écrit le cadre fondateur du projet.

Ce groupe COPIL est constitué d'au moins un représentant de chaque fonction de l'EHPAD : Aide soignant, agent entretien, infirmière, Directrice, Président, Adjoint, Responsable animation, Médecin, infirmière coordinatrice.

L'objectif de ce copil est de faire émerger à l'issue de 4 jours, les fondations d'un projet commun de QVT de la Maison Saint Jean dans une **démarche de coopération et co-création**.

Les fondations du projet sont constituées

- 1- Du **projet global d'établissement** (Une vision)
- 2- Des **valeurs** de travail en équipe (Des repères)
- 3- D'une **ligne de conduite** à adopter (Des principes de fonctionnement)

Elles permettent à chaque membre du personnel de se déployer dans un cadre sécurisé commun, ou j'ai mes repères, et qui donne envie.

*« Si l'ensemble des équipes parviennent à se rattacher aux valeurs et à la ligne conductrice : nous œuvrons inexorablement pour une amélioration de la QVT. »*

Outre ces objectifs « livrables », l'ambition de ce travail préalable en COPIL est de diffuser l'esprit et la philosophie vers lesquels nous avons choisi de travailler le programme QVT, esprit qui puisse être incarné et diffusé ensuite au collectif.

Il est nécessaire de parvenir à libérer la parole, les équipes n'étant pas coutumières de ce type de travail co-créatif avec des supérieurs hiérarchiques.

Dès ce groupe nous initions des ateliers de découverte de soi et des autres : se faire connaître dans la partie non visible.

Nous avons également proposé des moments de réflexion et d'ouverture vers grilles de lecture sur nos fonctionnements humains et relationnels.

Dès le début, nous avons positionné un cadre de travail sécurisé, indispensable pour autoriser chaque participant à oser se livrer :

**NON JUGEMENT – PRESENCE – PARITE – AUDACE – CREATIVITE – LIBERTE – PLAISIR**

De plus, nous avons introduit des postulats de départs forts :

- **Nous avons tous la même valeur humaine.**
- **L'homme est par principe fondamentalement bon**
- **Nous sommes tous évolutifs**
- **Nous ne pouvons pas toujours choisir les événements de la vie, mais nous pouvons choisir notre attitude face à ceux-ci**
- **Les difficultés sont des opportunités d'évolution**

Cadre sécurisé et postulats nous suivent tout au long du programme.

Le cadre est rappelé à chaque session. Les postulats sont affichés dans la salle principale de travail.

Le bénéfice de ce travail préalable est multiple.

Une **identité** du projet émerge d'une **coopération et consensus commun**, et sur laquelle nous nous appuyons toujours dans ce projet de Qualité de Vie au Travail : Une iconographie, des valeurs, une ligne conductrice de Travail en équipe à la Maison Saint Jean



- **Bien avec soi, avec les autres, bien au travail : nous sommes tous bons et évolutifs**
- **J' agis avec responsabilité, conscience et implication, je mets du cœur à l' ouvrage : je suis fier(e) de mon travail**
- **Que l' attitude et la parole de chacun soient positives et constructives : j' écoute sans juger, je mesure l' impact de mes mots et je m' autorise à exprimer mes besoins**
- **Je favorise les échanges justes, bons et utiles**
- **En cas de doute ou d' incompréhension, la meilleure façon de savoir est de demander**

Tout d'abord, il a permis à un noyau dur de faire « tomber les masques » (et nous n'étions pas encore en COVID), de réellement créer une harmonie relationnelle dans le groupe : Rire, partage, pleurs.

Il y a eu également les premières prises de conscience des fonctionnements actuels et des réelles perspectives d'évolution, ainsi une foi dans le projet. Également, l'envie de devenir moteur et d'en être partie prenante.

### MARS 2020 : COVID EN FRANCE

Le 14 mars 2020, nous mettions un terme à cette session, le 17 nous étions en confinement. Le programme initialement prévu a été stoppé net.

La Maison Saint Jean a été bouleversée pendant le 1<sup>er</sup> confinement : Réorganisation totale du fonctionnement, des rôles de chacun, nombreux décès de résidents, nombreux employés infectés dès le début.

A l'issue de cette première période, juin/juillet, nous avons mis en place des temps de discussion / supervision, en individuel et collectif : Espace d'échange ouvert à chacun pour venir poser et déposer son vécu et ses émotions. Espace de dialogue et d'écoute en vérité, qui a permis à travers les « mots sur les maux » de se « libérer » en partie de la charge émotionnelle.

Outre les séances programmées, nous avons affiché ce service avec possibilité à tout moment de prendre RV de façon anonyme. L'idée étant de montrer, et donc de rassurer les équipes sur le fait qu'elles pouvaient ne pas rester seules face à des difficultés personnelles liées à la période.

Les équipes ont également bénéficié de compensations proposées par la Direction telles qu'allègement de la charge de travail, séances de remerciement, primes financières (GDP).

Après l'été, à la rentrée de septembre, malgré les vacances, la Maison Saint Jean était encore très empreinte de cette première période. Des équipes très fatiguées et stigmatisées.

On pouvait ressentir une grande difficulté à reprendre la dynamique de la Maison Saint Jean d'alors.

## ADAPTATION DU PROGRAMME QVT

Nous avons ré-ajusté le programme QVT initialement pensé de façon à :

- **Sortir de cette emprise COVID grand et pourquoi pas enrichi**
- Lancer les bases du programme QVT et se mettre en mouvement sur le sujet

En septembre, nous avons à nouveau organisé des groupes de discussion pour chaque membre du personnel. Le postulat de départ était « Les difficultés sont des opportunités d'évolution » pour nous ouvrir à la question « **En quoi cette période est évolutive pour vous ? Qu'est-ce qu'elle a pu vous apprendre ?** »

Puis nous avons basculé sur la définition de la Qualité de Vie au Travail, et notre intention de la travailler à travers l'autonomie et la responsabilisation.

D'octobre à décembre, nous sommes réellement entrés dans le programme en mode « raccourci », c'est-à-dire, que nous nous sommes concentrés sur des mini-initiations / formations sur les sujets de fond tels que la connaissance de nos fonctionnements émotionnels et mentaux, les relations enfermantes à travers le triangle de Karpman, les codes de conduite proposés dans les accords toltèques.

Chaque séance débutait avec un outil de présentation de soi différent de façon à ce que chacun puisse se présenter sous un angle nouveau, et ainsi que le groupe puisse réellement découvrir les « voisins de travail » et commencer une réelle démarche de rencontre, c'est-à-dire créer du lien et commencer à réfléchir ensemble.

Un des messages vecteurs principaux a été dans cette période de transition COVID et démarche QVT : « **je ne peux pas toujours choisir les événements qui se présentent à moi, mais je peux toujours choisir l'attitude que j'ai face à ces événements** ». En d'autres termes, **je ne suis pas obligé(e) d'attendre de l'extérieur** (l'autre, la société, la conjoncture, les conditions) pour être créateur de mon climat de travail, pour être bien dans mon quotidien au travail : **Nous sommes tous acteurs de la Qualité de Vie au Travail.**

Très vite, nous avons eu des retours enthousiasmants.

Découverte des collègues, prise de conscience qu'ils ont tous un socle commun de qualités et compétences, que leurs motivations se rejoignent, qu'il existe des clés pour améliorer le quotidien, les relations, l'organisation.

## LE DEPLOIEMENT DU PROGRAMME QVT 2021

Les enjeux du projet QVT 2021 sont :

- Animation au quotidien des valeurs et de la ligne conductrice.
- Création d'un noyau grandissant de salariés « porteurs du projet », pro acteurs de leur QVT et notamment face aux difficultés (ou des problèmes).
- Fluidité de l'ambiance générale et du travail. Climat relationnel sain, sans stigmatisation de conflits

Le projet de 2021 est d'approfondir les sujets, initiés en fin d'année 2020 **et de les faire vivre dans le quotidien au travail**, dimension indispensable pour que nous ayons du résultat.

**L'intégration passe par la répétition ET surtout l'expérimentation.**

**L'articulation du programme s'effectue au travers de journées de formation, de groupes de supervisions, de coaching managers, et toujours de l'animation du COPIL.**

Un axe est également donné sur la communication pour une diffusion des valeurs et de la ligne conductrice au quotidien.

**Tous les salariés sont inclus dans la démarche.** Nous prévoyons des séances de « rattrapage » pour les nouveaux arrivants.

Chaque groupe mis en place (formation ou supervision) est volontairement différent à chaque session pour optimiser les **chances de rencontre entre tous les salariés.**

En parallèle, nous soutenons et accompagnons les managers dans la démarche de façon à travers un suivi coaching régulier tout le long de l'année.

### **Ateliers / Formations**

4 jours d'ateliers / formations sont répartis sur l'année pour l'ensemble du personnel (soit 20 jours au total).

Les formations sont en cohérence avec les piliers du programme : Bien au travail – Bien avec Soi – Bien dans ses relations.

Nous travaillons ainsi sur :

- **La connaissance de SOI** : Ses ressources (forces, talents, compétences...), Besoins, Plaisirs, Ingrédients (pour aller bien), Intentions
- **La connaissance de l'AUTRE** : Découvrir et comprendre que derrière une façade (ou une blouse et une étiquette), il existe un être avec ses propres fonctionnements, son propre environnement de développement
- **Comprendre les scénarios relationnels enfermants voire toxiques** (notamment à travers le triangle dramatique)
- **Découvrir de nouveaux modes relationnels et les mettre en pratique** : « Les accords toltèques » comme base de grille de lecture
- **Comprendre et apprivoiser les émotions**
- **« Assumer » son rôle dans l'EHPAD**, sa place. Intégrer que chaque mission contribue au bon fonctionnement de l'EHPAD, que chaque mission représente une pierre à l'édifice

Les grilles de lecture et outils pour travailler sur ces sujets sont issus de la littérature ad hoc, formations, ou outils d'animation. On retrouve principalement des références telles que Jung, Monbourquette, Rosenberg, Karpman, Don Miguel Ruyz, Irvin Yalom, Frédéric Lalloux.

Les formations sont enrichies de citations, d'extraits de film, de textes, pour **accompagner l'éveil et la prise de conscience sur de nouveaux sujets**, non encore explorés.

**Tout ce que nous proposons a pour finalité d'être vécu.** Nous avons donc le souci de « FAIRE VIVRE » la théorie à travers des ateliers : Travail en groupe, présentation orale, jeux de rôles.

Le contenu de ces jours de formation sont appréciés et apportent de réelles clés pour améliorer la Qualité de Vie au Travail. Les retours sont positifs et chacun ressort avec un bagage supplémentaire pour son quotidien.

Outre les sujets abordés, les formations renforcent l'esprit d'équipe, l'audace d'être soi et la reconnaissance de ses partenaires. Les ateliers sont suivis de debrief.

A travers les ateliers, les équipes apprennent à cheminer ensemble, à poser des problématiques et construire des réponses collaboratives. Nous sommes réellement dans le principe de co-créatif.

### **Groupe de discussions / supervisions**

Chaque membre du personnel participe à 4 groupes de supervision répartis sur l'ensemble de l'année (soit 20 groupes au total).

**Ces groupes sont un espace disponible de partage, dialogue et écoute.** Ils ont pour finalité de debriefer les expériences du quotidien (le vécu), au regard des formations que nous partageons : Succès ou difficultés traversées peuvent être déposés.

Ces temps représentent un moment indispensable pour que notre action s'imprime progressivement dans les comportements et ne soit pas juste un « coup d'épée dans l'eau ». On fait souvent l'analogie avec l'entraînement pour un sportif : *J'intègre « avec la tête », puis j'expérimente, j'analyse, j'ajuste et j'expérimente à nouveau....*

De plus, l'**effet « groupe » est puissant**, il est démultiplicateur. Que je dépose ou que j'écoute, chaque membre du groupe profite des échanges. Il « décomplexifie » ou déculpabilise. A travers les échanges chacun se rappelle que tous sont logés à la même enseigne. Les regards extérieurs ou expériences de chacun viennent enrichir et dénouer les situations problématiques.

Après le rappel de notre cadre de fonctionnement, nous ouvrons la session par un tour de « météo », prolongé par l'énumération des situations vécues qui font appel aux sujets que nous abordons dans le programme QVT.

**Les situations sont de l'ordre : relationnels entre collègues ou hiérarchiques, organisationnels, ou personnels** (écho de ce que je vis au sein de l'EHPAD dans ma perception perso).

Les situations sont débriefées par l'ensemble du groupe : chacun peut donner son point de vue, sa manière de gérer, de façon à ce que les premières propositions proviennent des collègues eux-mêmes.

Je veille à ce que nous ne restions pas dans le problème, mais **dans la démarche « solution »**.  
*Et si je suis pro-acteur, quel est mon pouvoir sur la situation ?*

**L'expression des situations « succès »** est tout aussi bénéfique.

Suite aux formations et ateliers intégratifs, certains nous remontent des progrès dans la gestion de leurs difficultés. Ces témoignages sont inspirants pour le reste de l'équipe et invitent encore plus à OSER expérimenter.

Ces séquences procurent également l'occasion de revivre certaines situations. Nous remettons en scène des scénarios principalement relationnels en apportant des modifications comportementales ou verbales.

Ces scènes rejouées offrent réellement l'opportunité de quitter un état de mal-être et de transformation d'un schéma.

Quand nous abordons des situations problématiques, voire bloquées, j'oriente le débat vers **la responsabilité et liberté individuelle de chacun**. L'idée est de **ramener chacun à sa « puissance »** : capacité d'adopter une posture positive (Je ne choisis pas toujours les événements mais je peux choisir l'attitude que j'ai face aux événements) et de se mettre en mouvement pour être source de solution (quel est ton pouvoir dans cette situation pour faire évoluer les choses) ?

Une autre façon d'aborder les points de blocage est de demander « en quoi la situation abordée est évolutive... pour soi, pour les autres, pour l'organisation ? »

Ces approches incitent à **lâcher les stigmates et à se tourner vers la dynamique du progrès.**

Je leur propose également de partager une expérience dont ils sont particulièrement fiers, peu importe le sujet. C'est une occasion pour chacun d'encore plus se dévoiler sur des aspects non connus des collègues. Chaque partage est applaudi.

A travers ces échanges, les regards, les expressions, nous travaillons **la reconnaissance et la gratitude, éléments constitutifs de la confiance.**

Les premières sessions ont été plus ardues et laborieuses. Comme Amélie l'exprime très bien dans la vidéo « au début on se demandait ce qu'on faisait là, on se regardait droit dans les yeux, Petit à petit, au sein du groupe, et à travers les séances, la parole se libère, les sujets sont déposés, et surtout maintenant nombreux peut être source de proposition vers une solution. »

### **Le coaching « managers »**

J'accompagne 2 responsables de pôle individuellement, et les infirmières de façon collective. Avec toujours en ligne de mire, l'intention de responsabilisation et autonomisation de chacun, nous travaillons en perspective d'objectifs de progression individuelle pour une meilleure qualité de vie au travail (Management, Libre arbitre, organisation du travail, relations).

- Gestion du temps et des priorités ? Comment je gère ma surcharge de travail tout en conservant un esprit disponible ?
- Délégation ? Répartition du travail ?
- Equilibre des compétences
- Expression des désaccords et régulation des dysfonctionnements.
- Responsabilisation de mon équipe

Le coaching passe souvent par la définition du projet du pôle, la place de chacun et la formalisation des axes d'amélioration.

L'échange en petit groupe permet d'essentialiser les sujets et d'apporter de la méthode pour cheminer vers les objectifs.

L'idée est progressivement d'accompagner les managers à mener leurs équipes vers un fonctionnement autonome et coopératif (transformation d'un modèle hyper-hiérarchisé et descendant) :

*Comment je peux laisser mon équipe être source de proposition sur des problématiques, et la mettre en œuvre ? Comment je peux à terme laisser mon équipe s'organiser (plannings et congés par exemple) et s'auto-réguler ?*

Apprendre à accepter l'erreur, reconnaître l'autre dans sa puissance, oser lâcher le pouvoir... sont des sujets explicitement ou implicitement évoqués et nécessaires pour la libération individuelle et cheminer vers l'autonomie.

## LA COMMUNICATION

Je souhaite faire un focus sur l'importance de la communication : prévenir et expliquer ce que nous mettons en œuvre, et laisser une porte de dialogue pour toute interrogation.

Il est absolument nécessaire d'apporter une information préventive et de suivi, structurée et claire, via

- Une **communication globale orale**  
à travers des réunions de lancement (avertir de ce que nous allons faire) et de bilan, au début et à l'issue de périodes phare, des communications occasionnelles en transmission, ou réunions régulières.
- Une **communication « écrite »**, relai du projet, des formations et des communications. Nous avons créé une identité visuelle du projet matérialisée par un logo décliné sur l'ensemble des supports de communication :  
**Badges** portés sur les blouses.  
**Affiches** présentant les valeurs, et la ligne conductrice, installés dans les lieux clés de 'EHPAD.  
**Dépliants** « relais » des temps forts et grands concepts proposés.  
**Site en ligne** dédié au projet QVT et **newsletter**  
**Livrets d'accueil** salariés

En fin d'année, à l'occasion du bilan collectif de décembre, la Direction et le CA ont décidé d'offrir à chaque membre du personnel **l'ouvrage des Accords Toltèques de Miguel RUIZ**, très bien accueilli par l'ensemble du personnel.

Outre les temps de communication ou les supports Ad hoc, **pour que ces valeurs et cette ligne conductrice soient réellement vécues dans le quotidien**, le processus d'intégration passe par **la capacité à transmettre le projet : Explication du programme, des valeurs et de la ligne conductrice.**

Plusieurs ateliers pratiques avec le COPIL ont été consacrés à ce sujet.

## PILOTAGE

Outre le programme que nous avons établi et les interventions Ad Hoc réalisées, nous pilotons l'avancée du projet régulièrement à travers des rencontres ponctuelles informelles et des points intermédiaires en COPIL ou réunion de direction. Ce qui nous permet d'ajuster et d'envisager les axes d'amélioration et perspectives.

## MESURE ET EVALUATIONS, ou le Souci du résultat

Il est indispensable d'avoir un outil de mesure du travail effectué. Nous ne sommes pas là pour nous faire plaisir, mais réellement pour répondre à un besoin humain et sociétal.

Nous avons mis en place des processus d'évaluation : Evaluation des formations à l'issue de celles-ci et baromètre de la QVT proposés à intervalle réguliers.

Ces enquêtes sont anonymes et les résultats sont communiqués en transparence. C'est un facteur rassurant et qui contribue au renforcement de la philosophie du projet : vous pouvez être qui vous êtes, dire ce que vous voulez, en transparence ou pas.



## QUELS SONT LES RESULTATS ?

Les résultats issus des enquêtes révèlent une appréciation globale positive et enthousiaste :

- *Mieux se connaître*
- *Développer sa motivation, ses envies*
- *Être soutenu pour émerger de la crise COVID*
- *Apprendre à lâcher prise*
- *Quitter la position de victime*
- *Accepter les autres dans ce qu'ils sont, les qualités et les travers*
- *Découvrir des collègues (au-delà du costume et du badge)*
- *Améliorer le quotidien pro (et perso)*
- *Libérer la parole, oser s'exprimer*
- *Prendre conscience de valeurs et qualités communes au personnel*
- *Dédramatiser, décomplexifier (Les autres traversent les mêmes difficultés que moi)*
- *Comprendre les métiers des autres (=> Faire partie d'un tout)*

Nous avons régulièrement des témoignages « terrain » :

Des relations qui s'apaisent ou se créent. Capacité à gérer et prise de distance avec des situations relationnelles difficiles. Des conflits qui disparaissent. Une posture motrice dans la résolution de problèmes.

Certaines personnes affirment être « transformées », avoir un nouveau regard.

En groupe, nous observons une nette amélioration de l'implication et la participation :

Prise de parole en public. Entraide pour la résolution de difficultés. Débats ouverts. Décontraction de certaines personnes qui étaient inhibées ou enfermées.

De façon global, nous constatons un climat plus serein, plus de fluidité dans le travail, plus d'énergie, de « pro-action », un meilleur engagement dans les sollicitations.

**L'ensemble du projet créé une émulation joyeuse autour de la QVT.**



**DIANE DE BASLY**  
**ETRE & AGIR**

23 boulevard du Général Leclercq  
59100 ROUBAIX  
0616723535

[www.etre-agir.com](http://www.etre-agir.com)

**SABINE TIRELLI**  
**MAISON SAINT JEAN**

73 RUE DES STATIONS – 59800 LILLE

03 20 13 26 00

[www.maisonsaintjeanlille.fr](http://www.maisonsaintjeanlille.fr)