

Congrès du 23 novembre 2019

La QVT en 2020

TOLOS' IADE 2019

Philippe SAUTIER – IADE cadre de santé
CHU Toulouse

quelques diapositives extraites de Tolos'IADE 2016 / Dr Max André DOPPIA

aucun conflit d'intérêt déclaré

IADE 2019

<p>IADE cadre formateur au CHU de Toulouse</p>	 <p>Hôpitaux de Toulouse</p> <p>PREFMS Pôle régional d'enseignement et de formation aux métiers de la santé</p>
<p>Membre de la commission IADE de la SFAR</p>	 <p>SFAR Société Française d'Anesthésie et de Réanimation</p>
<p>Membre de la commission SMART du CFAR</p>	 <p>CFAR COLLÈGE FRANÇAIS DES ANESTHÉSISTES RÉANIMATEURS</p>

T

Qu'en pensez-vous ?

2019

Sondage Tolos'IADE en ligne

Bien-être

Équipe

Reconnaissance

Respect

Ambiance

Plaisir

Communication

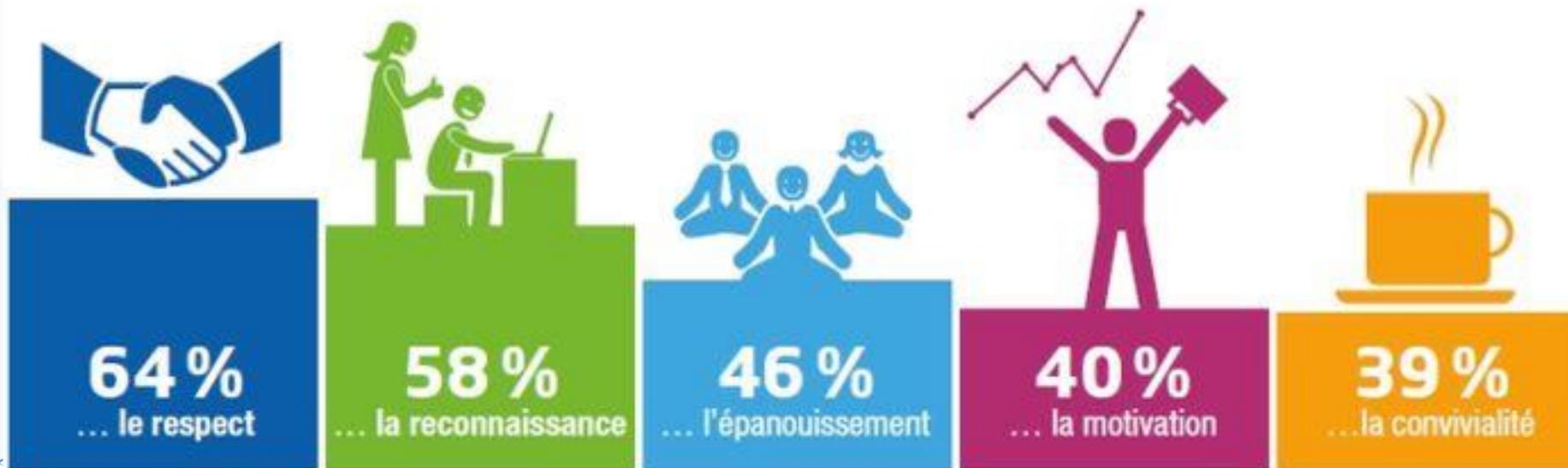
5



Pour les français

2019

Pour les Français, la qualité de vie au travail passe d'abord par...



3^e

3^e

Source : enquête Anact/TNS Sofres, 2013

20^e

17^e

11^e

Pour les salariés

Pour les salariés, les principaux leviers de la qualité de vie au travail sont...

Source : étude Deloitte/Cadremploi.fr - Qualité de vie au travail - Et le bonheur ? - avril 2015

76 %

La reconnaissance du travail, écoute, équité

47 %

Le contenu du travail (variété des tâches, autonomie, responsabilité)

46 %

Le mode de management au sein de l'entreprise

46 %

L'équilibre entre vie personnelle et professionnelle

La qualité de vie, un critère primordial de motivation

2011



des salariés ont cité la QVT comme l'un des critères les plus importants dans leur travail

2015



- Motivation - **15^{ème}**
- Reconnaissance - **3^{ème}**
- Équité
- Écoute - **11^{ème}**
- Autonomie
- Responsabilité
- Équilibre - **32^{ème}**

On en parle

2019

Un français sur cinq ne trouve pas de sens à son travail

03/05/2019 à 06h12



Pexels

Les Français sont d'ailleurs prêts à faire de (petites) concessions pour changer cet état de fait, assure une étude du groupe Randstad.

Harvard Business Review
FRANCE

LE MUST

HORS-SÉRIE
AVRIL-MAI 2019

du
**DÉVELOPPEMENT
PERSONNEL**

21 méthodes inspirantes
pour évoluer
dans votre vie privée
et professionnelle

ELLE ACTIVE

LOOK
EMBAUCHE,
REUNIONS,
VOYAGES,
GAGNEZ EN IMPACT
+ LA LEÇON
DE VANESSA SEWARD

**SPÉCIAL
TRAVAIL**
100 PAGES DE
CONSEILS POUR
MIEUX VIVRE
SON JOB

CLUBS, DINERS,
AFTERWORKS
LES RESEAUX
DE FILLES
QUI BUZZENT

TEMOIGNAGES
CHANGER DE METIER ?
ELLES RACONTENT

HILARANT
LE D'AGA A TESTÉ LE
COACHING PAR LE RIRE

ELLE HORS-SÉRIE #17

HORS-SÉRIE N° 17 /
SEPTEMBRE-OCTOBRE 2019

M 07859 - 11H - F. 6,90 € - RD

On en parle beaucoup

...Qualité de vie au travail: les entreprises doivent passer d'urgence à la pratique

Par AFP,
publié le 16/02/2016 à 16:17, mis à jour à 16:17

The screenshot shows a web browser displaying the website of the French Ministry of Health (Ministère des Solidarités et de la Santé). The page title is 'La qualité de vie au travail' and it was last updated on 29.05.19. The page content includes a navigation menu with categories like 'Actualités', 'Grands dossiers', 'Ministère', 'Métiers et concours', 'Professionnels', and 'Études et statistiques'. Below the menu, there are several articles or sections related to the topic of work quality of life. A sidebar on the right titled 'Dans cette rubrique' lists related content such as 'L'observatoire de la qualité de vie au travail' and 'Une stratégie nationale pour "Prendre soin de ceux qui soignent"'. At the bottom of the page, there is a cookie consent banner.

décryptage...



Avril 2019

Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail

De quoi parle-t-on ?

On en parle encore

CONFÉRENCE 2019



Mais la QVT c'est quoi ?

- Thématique initiée dans les années 1970
- États Unis et pays anglo-saxons
 - Besoins des salariés
 - Contenu du travail
- Pays du nord de l'Europe
 - Collectif de travail
 - Engagement des salariés
- En France dans les années 2000
 - Amélioration des conditions de travail

Par contre la QVT ce n'est pas

- Une réponse aux obligations
- Un projet ponctuel
- Un combat entre la direction, les agents, leurs représentants
- Une vision angélique ou en noir et blanc
- Des cours de yoga ou de fitness à volonté
- Des salles avec ping-pong et/ou baby-foot



la direction de la communication de Google à Singapour, Robin Moroney, joue avec un employé en 2013. © Edgar Su / Reuters / REUTERS

Une définition légale ?

TOLOS'IADE 2019

Pas de définition légale - art.1 des ANI 2013

« ... Elle peut se concevoir comme un **sentiment de bien-être** au travail perçu **collectivement** et **individuellement** qui englobe **l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité**, un droit à l'erreur accordé à chacun, **une reconnaissance et une valorisation du travail effectué** »

« Il est aussi reconnu que les performances d'une entreprise reposent à la fois sur des **relations collectives constructives** et sur une réelle **attention portée aux salariés** en tant que personnes »

Le cadrage par les A.N.I.

- stress au travail (2008)
- harcèlement et violence au travail (2010)
- **19 juin 2013 : accord pour la QVT et l'égalité professionnelle**
 - Q^{té} de l'engagement de tous
 - Q^{té} de l'information partagée
 - Q^{té} des relations de travail
 - Q^{té} du contenu du travail et de l'environnement physique
 - La réalisation et le développement personnel
 - La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle
 - Le respect de l'égalité professionnelle

La vision de l'ANACT

- **Les 6 facteurs déterminants**

- Les relations sociales et de travail
- Le contenu du travail
- L'environnement physique de travail
- L'organisation du travail
- La réalisation et le développement professionnel
- La conciliation entre vie professionnelle et vie privée

La vision de l'ANACT

- **Les 6 facteurs déterminants**

- Les relations sociales et **de travail**
- Le contenu **du travail**
- L'environnement physique **de travail**
- L'organisation **du travail**
- La réalisation et le **développement professionnel**
- La conciliation entre **vie professionnelle** et vie privée



Le travail dans toutes ses dimensions

QVT - des bénéfices pour les salariés ?

2019

Un salarié heureux

2 fois moins
MALADE

6 fois moins
ABSENT

31% plus productif

55% plus créatif

9 fois plus **LOYAL**

Source Harvard & MIT

87% des salariés
voient les effets positifs de la
QVT



QVT - des bénéfices pour l'employeur ?

- Absentéisme ↘
- Productivité ↗
- Engagement des salariés ↗
- Valorisation de l'entreprise ↗

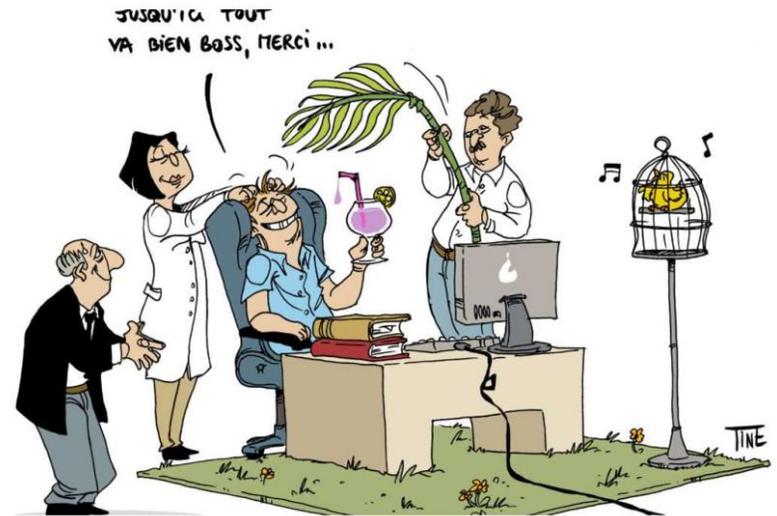


**Améliorer la qualité de vie au travail pour
augmenter la performance de l'entreprise !**

Par [Carole Girard Oppici](#), Responsable Editorial web - Modifié le 07-06-2017



Juritravail



Et à l'hôpital ?



HAS

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ



The logo for HAS (Haute Autorité de Santé) features the letters 'HAS' in a bold, blue, sans-serif font. A red and blue swoosh underline is positioned beneath the 'A'.

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

**Actes du séminaire
« Qualité de vie au travail et qualité des soins
dans les établissements de santé »**

21 octobre 2010, La Plaine Saint-Denis

*Diapo du Dr M.A. Doppia
Tolos'IADE 2016*

Organisation du séminaire

Séminaire présidé par

Laurent DEGOS
Président du Collège de la Haute Autorité de Santé

Jean-Paul GUERIN
Membre du Collège de la Haute Autorité de Santé, Président de la Commission certification des établissements de santé

Raymond LE MOIGN
Directeur de l'Amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins - Haute Autorité de Santé

Equipe projet HAS

Direction de l'Amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins (DAQSS)

Anne DEPAIGNE-LOTH
Conseiller technique

Hubert GARRIGUE-GUYONNAUD
Conseiller Général des établissements de santé - IGAS

Véronique GHADI
Chef de projet – service développement de la certification

Vincent MOUNIC
Chef du service développement de la certification

Bénédicte ROLLAND
Stagiaire de mastère II d'évaluation en santé - service développement de la certification

Rébéha BENABOU
Assistante de direction - service développement de la certification

Sylvia DESNOYERS
Assistante de direction - service développement de la certification

Direction de la Communication et de l'Information des Publics (DCIP)

HAS

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

Actes du séminaire
« Qualité de vie au travail et qualité des soins
dans les établissements de santé »

21 octobre 2010, La Plaine Saint-Denis

Diapo du Dr M.A. Doppia
Tolos'IADE 2016

Raymond LE MOIGN, HAS

J'aimerais partager avec vous six constats et sept propositions d'actions que la HAS entend engager ou soutenir. Le travail est central. Nos organisations sont en mouvement, nos organisations mouvantes et dynamiques. Le déficit de compétences est une préoccupation majeure.

« la qualité de vie au travail n'est pas autre chose qu'un **questionnement sur la qualité du travail** »

Nous interrogeons sur la qualité du travail. Il est important de rappeler que le travail est une ressource et que la dimension des ressources humaines est une dimension pleine et entière de la performance de nos organisations.

Le troisième constat est celui de l'existence d'une triangulation magique entre qualité du travail, santé des professionnels et qualité des soins.

« l'existence d'une triangulation magique entre qualité du travail, **santé des professionnels et qualité des soins...** »

Cinquième constat, lorsque nous nous interrogeons sur la qualité de vie au travail, nous nous interrogeons aussi sur la qualité des interactions au sein d'une équipe, sur les liens entre la qualité des soins et diffusion de la culture de la sécurité.

« interroger la QVT, c'est interroger **la qualité des interactions au sein d'une équipe ...** »

J'aimerais maintenant vous proposer, en synthèse, sept actions. La première consiste à valoriser les travaux du séminaire en rédigeant des actes. Nous allons nous donner les moyens de structurer un droit de suite au séminaire sous la forme d'une communication active et attrayante.

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

Expérimenter, c'est imaginer



Septembre 2017

- Je pense au travail en équipe, à la communication et à l'échange d'informations,
- Je pense également à la capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de son travail,
- Ou enfin au rôle prépondérant du management. Sur ce dernier point, je souhaite dire qu'il n'existe pas une vision éthique qui serait davantage portée par les soignants et une vision économique portée par les gestionnaires. Il n'existe pas deux logiques, l'une professionnelle et l'autre bureaucratique. Nous sommes tous au service des patients.

Ainsi les liens avérés entre qualité de vie au travail, qualité des soins et amélioration de la bientraitance ont conduit la Haute Autorité de Santé à intégrer comme une des dimensions de la certification V2014.

Certification - éléments d'investigation

- **Politique «qualité de vie au travail»** des soins inscrite dans les orientations stratégiques et portée par le management
- Existence d'**espaces de discussion** sur le travail
- **Engagement collectif** impliquant les dirigeants, les professionnels et les partenaires sociaux
- Organisation de la **circulation des informations** en lien avec les projets
- Présence sur le terrain de l'**encadrement au plus près des équipes**
- Définition d'un **plan d'amélioration de la qualité de vie au travail**
- **Dispositif d'évaluation** de la qualité de vie au travail
- Mise en œuvre d'actions d'amélioration de la qualité de vie au travail
- Évaluation des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la satisfaction des personnels
- Dispositif d'évaluation et de suivi, à l'aide, notamment d'indicateurs

L'observatoire national depuis le 2 juillet 2018

observatoire de la qualite de vi x Observatoire National de la Qu x +

https://solidarites-sante.gouv.fr/prevention-en-sante/sante-et-1

Ministère des Solidarités et de la Santé

Actualités/Presse Grands dossiers Ministère Métiers et concours Profession

Affaires sociales Prévention en santé Santé et environnement Soins et maladies

Accueil > Prévention en santé > Santé et travail > Observatoire QVT > Observatoire National de la Qualité de Vie au Travail des pr

Observatoire National de la Qualité de Vie au Travail des professionnels de santé et du médico-social

mise à jour : 11.10.19

Établissements de santé, sociaux et médico-sociaux | Prévention en santé | Professionnels de santé | Professions de santé et du social | Qualité de vie au travail | Recherche

A+ A- [Printer icon]

[Email icon] [Twitter icon] [Facebook icon]



Ca bouge dans le secteur de la santé

N° 166 JANVIER - FÉVRIER - MARS 2017

Travail & CHANGEMENT

Qualité de vie au travail dans les établissements de santé, l'enjeu de la qualité des soins

- Dynamique interétablissements
- Organisation du travail
- Démarche participative



ARGUMENTS (p. 4 - 8)
Denis Garnier (FO-Santé)
Elisabeth Tomé-Gerretiers (FHF)
Isabelle Couzet-Godard (COT)
Claudine Villain (CFDT)
Cécile Karltzer (FHF)
Philippe Guérin (ARS Centre-Val de Loire)
Véronique Ghadi (HAS)
Anne-Marie Armanteras de Sazac (DGOS)
Philippe Colombat (CHRU Tours/PAV)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 - 14)
Fondation privée à but non lucratif
Guérir les maux par les mots
Institution privée à but non lucratif
Quand qualité de vie au travail rime avec satisfaction des patients
Centre hospitalier universitaire
Quand personnels soignants et médicaux réfléchissent ensemble
Hospitalisation à domicile
Hospitalisation à domicile : une organisation revue autour de la QVT
Institution de santé privée d'intérêt collectif
Quand la QVT s'associe à un projet de changement centre hospitalier
Trois piliers pour retrouver le sens du travail

Anact Aract
LE RÉSEAU

Publication du réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

LES ACTIONS À PARTAGER, LES ENGAGEMENTS ATTENDUS



LES ÉDITIONS DE LA FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE
RAPPORT 2018



FHF
FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE

OXYMAG

La souffrance au travail des soignants



Été 2019

Récits d'action & enseignements

SOIGNER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET MÉDICO-SOCIAUX



Anact Aract
LE RÉSEAU

Un mode de reconnaissance du travail

2019

DIMANCHE 10 NOVEMBRE 2019

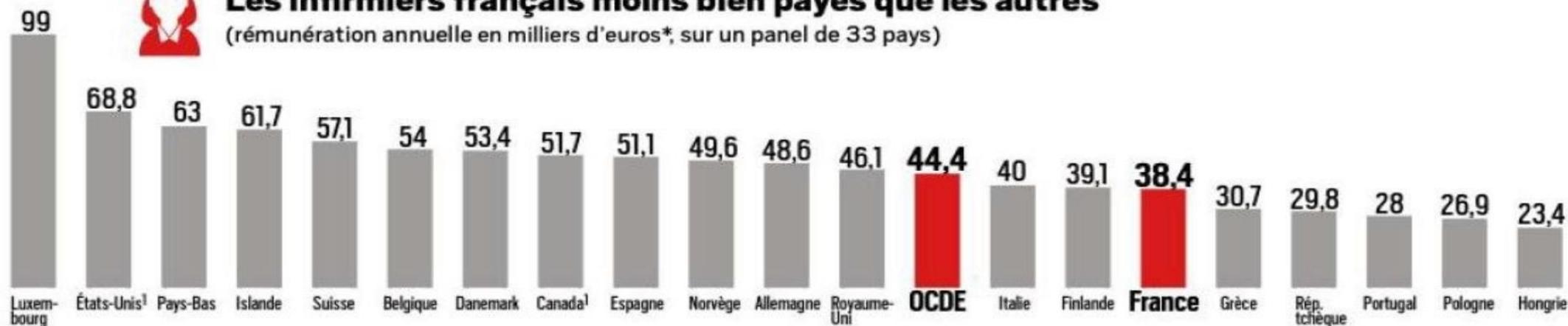
LE JOURNAL DU DIMANCHE

La crise des hôpitaux



Les infirmiers français moins bien payés que les autres

(rémunération annuelle en milliers d'euros*, sur un panel de 33 pays)



¹ Aux États-Unis et au Canada, les données se rapportent uniquement au personnel infirmier de niveau supérieur.

* Les données en dollars ont été converties en euros au cours actuel.

Source : Panorama de la santé 2019, OCDE

Organisation de coopération et de développement économique

De plus en plus de réflexions



«Le dialogue social ne se résume pas aux obligations légales, il va (...) rendre chacun acteur de ses conditions de travail, en donnant la parole au plus grand nombre.»

Guy Sté Jan, directeur des ressources humaines

Dialogue et Communication



« L'objectif est d'associer les salariés concernés par des changements. Pour tenir compte de leur expérience et de leur connaissance des activités dans la reconfiguration d'une nouvelle organisation »

Anne-Marie Gallet, chargée de mission au département EDOM de l'Anact

Interroger les salariés

De plus en plus de réflexions



«Aucun des projets menés n'a été orienté par la direction générale ou le médecin-chef.»

Hélène Antonini-Castera, directrice générale

Quand personnels soignants
et médical réfléchissent ensemble

«La QVT n'est pas forcément des moyens en plus, mais c'est avant tout le sens au travail. Pourquoi je viens travailler, où j'y retrouve mes valeurs?»

Bruno Anquetil, directeur du centre hospitalier de la Risle

Et le management ?

étude

La proximité du cadre de santé, un outil de reconnaissance et de qualité des soins

■ Alors que la qualité de vie au travail est un sujet majeur dans l'actualité des établissements de santé, nous assistons à une diminution du nombre de cadres de santé qui doivent gérer parfois plusieurs unités. ■ Cette distanciation de l'encadrement peut avoir un impact sur les salariés et notamment sur leur sentiment de reconnaissance. ■ Des outils ont été mis en place pour aider le cadre de santé à favoriser celui-ci chez les professionnels qu'il encadre.

© 2019 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – cadre de santé ; proximité ; qualité de vie ; reconnaissance ; travail

LISA DJADAODJEE
Cadre de santé
Centre hospitalier Guillaume-Regnier, 108, avenue du Général-Leclerc, 35000 Rennes, France

Le cadre de santé a un rôle important à jouer dans la qualité de vie au travail des salariés. Cette étude tend à montrer que les attentes des salariés en termes de reconnaissance sont identiques, ce qui laisse à penser que le cadre n'a pas à adapter son management en fonction des métiers des professionnels qui l'entourent. Se montrer disponible, à l'écoute des difficultés du service pourra ainsi satisfaire l'ensemble des salariés, sans laisser une catégorie professionnelle de côté. ■

SOiNS CADRES - n° 113 - septembre 2019

Et le management ?

2019



POUR VOUS, C'EST QUOI, UN BON MANAGER ?

Quand on demande à des salariés de qualifier un bon manager, les mots qui reviennent le plus souvent sont: «à l'écoute» (61%), «respectueux» (51%), «organisé» (48%), «pédagogue» (43%) et «encourageant» (42%). A l'inverse, un mauvais manager est qualifié de: «manipulateur» (50%), «injuste» (44%), «hypocrite» (44%), «arrogant» (43%) et «malhonnête» (43%).

Autre enseignement du sondage⁽¹⁾: 9 salariés sur 10 estiment qu'un manager doit «inciter chacun de ses collaborateurs à progresser». Et, bonne nouvelle pour les chefs: leurs collaborateurs sont 83% à penser qu'«un manager efficace est indispensable pour faire fonctionner une équipe».

1. Sondage OpinionWay pour la Maison du management, novembre 2018.

Quelques mises en œuvre de cette QVT

LE MODE AVION

Des séminaires sans WiFi ni portables

DIRECT-SIÈGE

Pédaler en bossant !

CULTURES ET COMPAGNIES

Une vraie petite ferme au bureau

Pour plus de 9 salariés sur 10,

l'aménagement des bureaux est considéré comme facteur de :



Bien-être



Efficacité



Motivation

Les salariés favorables au télétravail

76%



des actifs estiment que le télétravail favorise l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

24%



estiment que le télétravail fragilise le lien social en entreprise

PETIT PAYS

Un brin de campagne dans l'entreprise

SHYPE

Accompagner les stagiaires dans leurs premiers pas

Le groupe d'assurance SFAM



- 1^{ère} place au classement HappyAtWork
- Restaurant d'entreprise gratuit
- Une salle de sport
- Une mutuelle totalement prise en charge
- Des salaires supérieurs à la moyenne

Des initiatives payantes

**La considération ?
C'est simple
comme bonjour!**

ILS « KIFFENT » GRAVE LEURS COLLÈGUES

Une appli pour manifester sa reconnaissance entre pairs : c'est l'idée de Faustine Duriez, fondatrice de Cocoworker. Sa solution a séduit Axa Banque ou April Madrid. Chaque collaborateur dispose de «kiffs» en nombre limité, à distribuer comme il l'entend, pour dire merci à un collègue, récompenser sa bienveillance, mais, bien sûr, pas ses résultats. Les kiffs donnent droit à des récompenses choisies par l'entreprise : des primes, des cadeaux et des dons aux associations. Chez FedEx, on distingue depuis toujours les salariés remarquables avec des BZ (Bravos Zoulous). Tout le monde, à l'intérieur et à l'extérieur de la société, peut envoyer des BZ : un collègue, un manager, un boss, un client... Les Bravos Zoulous se transforment en félicitations publiques lors des réunions. Ou en fiesta surprise pour le collaborateur !

Et dans les établissements de santé...

- **HAD Béziers**

- Tous les agents ont planché pour déterminer ce qui ne faisait pas QVT

- **Psychiatrie St Anne**

- Création d'un poste « IDE QVT » dédié pour le pôle
 - Coordination des stages
 - Accueil des nouveaux arrivants
 - Organisation du café d'accueil trimestriel

- **CH Orléans**

- Appel à projets sur tout l'établissement et à toutes les équipes
- Choix de 16 projets avec mise en œuvre rapide

QVT et performance

La **qualité de vie au travail**, un enjeu indissociable de la performance

FABRICE LEDOUX*
Cadre de santé

HÉLÈNE PROT
FF Cadre de santé

Service d'anesthésie,
Pôle bloc opératoire-
anesthésie-réanimation-
urgences, Hôpital d'Instruction
des Armées Clermont-Tonnerre,
rue du Colonel-Fonferrière,
29200 Brest, France

■ L'amélioration de la qualité de vie au travail est plurifactorielle et ses enjeux sont multiples ■ Plus que la diminution des contraintes, l'amélioration des organisations et du bien-être au travail, la qualité de vie au travail influence directement la performance ■ La vision globale des managers et leurs connaissances sur ce thème sont les principaux atouts pour les entreprises ■ Leurs interventions s'intéressent aux dimensions totales (physiques et psychologiques) du travail et doivent favoriser autant l'épanouissement professionnel de chacun que le développement d'une synergie collective.

© 2015 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés : management ; performance ; qualité de vie au travail

Quality of life at work: an issue indivisible from performance. The improvement of quality of

Épanouissement = Performance et Qualité

CONCLUSION

La QVT des salariés est un facteur indéniable de la performance des entreprises, dont les établissements de santé. Dans un contexte socio-économique peu favorable, son management est délicat et fait appel à des compromis, prenant en compte les objectifs et les contraintes des deux parties. Dans ce cadre, le leitmotiv du manager pourrait être : *« faire que chacun trouve sa place, s'épanouisse et donne le meilleur de lui-même, afin que l'entreprise prospère et rime avec performance »*. ■

OXYMAG - n° 143 - juillet/août 2015

QVT et engagement

Qualité de vie au travail et **développement durable** au bloc opératoire

■ Le concept de développement durable (DD) amène à intégrer à la qualité des soins la question de leur impact environnemental et de la qualité de vie au travail (QVT). ■ Différents projets ayant trait au DD concilient l'amélioration des conditions de travail et la performance globale. Ces projets peuvent aller de la recherche de la réduction de l'impact environnemental (réduction des émissions de gaz à effet de serre, de la production de déchets, tri et valorisation des déchets, etc.) à celle de l'amélioration de la QVT (air intérieur, bien-être et médiation, gestion des conflits, etc.) ■ Les démarches de DD et de QVT, en créant cohésion et dynamisme d'équipe, sont des opportunités d'amélioration du système de soins.

© 2019 Publié par Elsevier Masson SAS

Mots clés – bloc opératoire ; développement durable ; impact environnemental ; qualité de vie au travail

CONCLUSION

Les projets de DD répondent à ce que définit le DD et recouvre la QVT, à savoir des actions qui permettent de concilier l'amélioration des conditions de travail et la performance globale. Ils sont l'occasion d'un travail collectif, participatif, qui crée ainsi cohésion et dynamisme d'équipe. En cela, le DD est promoteur de la QVT et les enjeux actuels tant écologiques que sociaux et économiques nous amènent à considérer ces deux démarches comme des opportunités d'amélioration du système de soins. ■

OXYMAG - n° 166 - mai/juin 2019

La QVT en résumé



- Le collectif - 2^{ème}
- La reconnaissance - 3^{ème}
- Le respect - 3^{ème}
- Le sens du travail
- La communication - 7^{ème}
- La convivialité au travail - 11^{ème}
- La relation managériale
- L'équilibre des vies - 32^{ème}

Merci

2019



Congrès du 23 novembre 2019

La QVT en 2020

TOLOS' IADE 2019

Philippe SAUTIER – IADE cadre de santé
CHU Toulouse