

adsp

110

mars 2020

adsp

actualité et dossier en santé publique

trimestriel

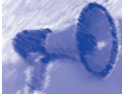
Prendre soin des professionnels de santé

Programme médiateurs
de santé-pairs



La
documentation
Française

revue du Haut Conseil de la santé publique



Prendre soin des soignants

Anne-Paule Duarte
Matthieu Sibé

Membres de la commission
spécialisée Système de santé
et Sécurité des patients

« **P**rendre soin de ceux qui nous soignent ! » : une incantation à la mode dans un cercle d'illuminés ou bien un impératif de nécessité pour la santé publique ? Depuis 1996, tel est le slogan adopté par la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail. Intégrée à la réforme Ma Santé 2022 dans sa volonté de transformation de notre système de santé, la qualité de vie au travail des professionnels figure comme l'un des déterminants de la qualité des soins et des accompagnements. C'est un signal politique important en direction des acteurs. Mais pourtant, au cours des quatre dernières années, l'actualité a démontré à maintes reprises combien les professionnels de santé souffrent toujours et réclament des mesures concrètes d'amélioration de leurs conditions de travail.

La période d'urgence sanitaire de pandémie virale place cette question sur le devant de la scène nationale avec une acuité particulière en exigeant un effort supplémentaire de la part de professionnels déjà à bout de souffle, et en renvoyant à la responsabilité de chacun de prendre soin de nos soignants. Dès lors, il est plus que légitime de s'interroger. Derrière cette affirmation, nous croyons que se dessine un impératif bien plus solide qu'un slogan d'actualité, mais souvent oublié par nos organisations de santé, celui d'une « loi naturelle » de leur performance. La qualité de vie au travail est un principe fondamental de l'organisation du travail, celui de se fonder sur « une symétrie des attentions » entre collaborateurs et clients : prendre soin des soignants et de leurs « richesses humaines », c'est à coup sûr bien traiter les patients et fournir des prestations de soins efficaces, de qualité et efficaces pour notre système de santé. En proposant de traiter cette question dans un dossier d'Adsp, l'objectif est à la fois d'illustrer les modalités d'accompagnements des démarches de qualité de vie au travail et d'ouvrir la réflexion et la discussion sur son rôle de levier de la performance des organisations de santé.

Le premier chapitre fait le point sur le contexte d'émergence de la notion et ses enjeux. Pascale Levet définit la qualité de vie au travail entre bien-être professionnel et performance, et interroge les leviers et les modèles organisationnels fondés sur la confiance, la capacité à débattre des conditions d'exercice du travail. Héloïse Haliday met en évidence les principaux résultats des recherches sur la qualité de vie au travail. Jacques Pisarik livre les résultats de l'enquête Conditions de travail (Drees, 2016), qui montrent les contraintes actuelles de l'intensité du travail et les exigences émotionnelles associées, tout en relevant des ressources porteuses d'avenir comme le sentiment d'un travail utile ou d'une reconnaissance des usagers. Alice Casagrande met en jeu le déploiement managérial d'une « éthique de l'attention » pour préserver le collectif de travail, en invitant au respect des signaux faibles dans la vie quotidienne de l'équipe. Le deuxième chapitre ouvre la réflexion sur les dispositions institutionnelles. Alexandre Fournier, de la DGOS (Direction générale de l'offre de soins), présente la stratégie nationale Qualité de vie au travail. Philippe Colombat, président de l'Observatoire national pour la qualité de vie au travail (QVT) des professionnels de santé et du médico-social, présente son fonctionnement. Philippe Laly aborde la

Quelles modalités d'accompagnement pour favoriser la qualité de vie au travail ?

qualité de vie au travail par le prisme de la certification de la qualité et de la sécurité des soins par la HAS. Une illustration de la collaboration HAS-Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) est proposée par Cathel Kornig et Christophe Massot, qui ont conduit l'évaluation des dernières vagues de « clusters QVT ». Leur article montre l'intérêt d'ouvrir des espaces de discussions sur le travail pour traiter des désaccords, et négocier collectivement un droit à l'expérimentation. Le troisième chapitre rassemble des modèles de management des ressources humaines et des pratiques inspirantes pour le contexte français. Matthieu Sibé, chercheur en gestion des ressources humaines, présente l'expérience nord-américaine des Magnet Hospitals, réputés offrir aux soignants des conditions d'exercice alliant qualité de vie au travail et qualité des soins. Il invite à en tirer des leçons pour sortir de la crise des ressources humaines et opérer un virage « qualitatif » orienté vers un management « aimant » des équipes. Anne-Marie Pronost, directrice adjointe de la clinique Pasteur à Toulouse, illustre la traduction opérationnelle de l'hôpital magnétique et décrit la démarche Attraction, rétention, implication des infirmières et qualité des soins (Ariq) qui s'en inspire, pour mobiliser les infirmières dans son établissement. Philippe Colombat présente un modèle participatif qui associe une palette d'outils couvrant les espaces d'échanges pluriprofessionnels, les formations, les groupes de travail et le management de projet. Nathalie Gréard et Catherine Verdun-Esquer, respectivement psychologue et médecin du travail au CHU de Bordeaux, développent leur expérience de construction d'un service pluridisciplinaire de santé au travail afin de prévenir les situations organisationnelles à risque de dégradation des états de santé individuels et collectifs. Enfin Éric Galam, professeur de médecine générale, propose des pistes d'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels libéraux en questionnant les modalités de son accompagnement dans un contexte d'exercice isolé.

Des tribunes concluent ce dossier. Au travers d'une enquête qualitative à l'hôpital, sous la forme d'un recueil de récits, Anne-Paule Duarte montre les constats qui émergent du terrain, donnant la parole aux professionnels sur leur qualité de vie au travail. Selon Anne Muller, la démarche participative ouvre au paradigme du codéveloppement, de la coconception et de la coévaluation de dispositifs qui renforcent le sentiment de compétence, d'appartenance et de reconnaissance. Paula Cristofalo expose l'approche pédagogique de l'EHESP (École des hautes études en santé publique) en interfilialité pour former des managers à la QVT. Enfin, Céline Laville, présidente de la Coordination nationale infirmière (CNI), insiste sur l'importance de la qualité de vie au travail, qui peut redonner sens au travail infirmier.

Fervents partisans, dubitatifs certains ou simples curieux de la portée des démarches d'amélioration de la QVT, nous vous souhaitons une lecture enrichissante de ce dossier. Souhaitons qu'il soit utile au débat collectif pour un meilleur mieux-être au travail, une plus grande attractivité et fidélisation des professionnels, au service de la qualité de la prise en charge des patients et de la performance des organisations de santé. ■



Prendre soin des professionnels de santé

Quelles modalités d'accompagnement
pour favoriser la qualité de vie au travail ?

Dossier coordonné par

Anne-Paule Duarte

Matthieu Sibé

Membres de la commission
spécialisée Système de santé
et Sécurité des patients



Finalisé en janvier 2020, ce dossier souhaite mettre en lumière l'importance d'un accompagnement favorable à la qualité de vie au travail des professionnels de santé. Entre-temps, la pandémie de la Covid-19 s'est installée, mettant à l'épreuve l'ensemble de la population et de notre système de soins. En soi, la difficulté de l'épidémie n'est peut-être pas tant de gérer le risque (les professionnels y sont préparés et formés), mais davantage d'inventer *in vivo* un management de l'incertitude liée à un risque inconnu, contraignant à décider malgré des informations contradictoires, parcellaires, fluctuantes. Nous avons eu peur collectivement du chaos.

Il ne s'est pas produit grâce à l'intense mobilisation des acteurs de la santé, confrontés en première ligne à un afflux massif de patients. Dans l'urgence, les professionnels ont fait émerger des coopérations interprofessionnelles insoupçonnées, ont innové pour établir des plans de continuité des soins, ont trouvé des solidarités auprès de la réserve sanitaire, de l'armée, des entreprises (appels aux dons) et des citoyens (« protégez les soignants, restez chez vous ! »). Cette épreuve « hors norme » est un révélateur des capacités individuelles de résistance de nos professionnels, mais

aussi des capacités collectives de résilience de nos organisations de santé en dépit de conditions initiales souvent défavorables. Notre responsabilité commune est d'engager dès à présent une sortie par le haut de cette crise sanitaire. Créer rapidement des espaces de retour d'expérience est une priorité afin de comprendre les erreurs tant conjoncturelles que structurelles de nos politiques et choix organisationnels en matière de santé. Prendre le temps de l'échange avec chacun pour qu'il puisse exprimer son vécu du travail est une exigence humaine à défendre. Des épisodes aigus d'engagement peuvent redonner du sens au travail autant qu'accoucher de désillusions. Adopter un regard bienveillant est une posture nécessaire pour tirer parti des succès obtenus et des obstacles organisationnels levés. Au final, il est vital pour notre système d'enclencher cette discussion « thérapeutique » sur le travail, ses ressources et ses conditions d'exercice. N'est-ce pas là le b.a.-ba du « prendre soin des professionnels de santé » ? Ce dossier sur la qualité de vie au travail et ses modalités d'accompagnement arrive donc à point nommé pour le « Ségur de la santé » afin de nourrir cet effort salutaire de reconstruction du travail de nos professionnels de santé. 🍷

éditorial

- 2 Prendre soin des soignants. Quelles modalités d'accompagnement pour favoriser la qualité de vie au travail ?**

Anne-Paule Duarte,
Matthieu Sibé

HCSP DIRECT

- 4 Usages et bon usage de la mesure de la santé perçue et de la qualité de vie en France : une autosaisine du HCSP**

Isabelle Millot, Joël Coste,
Marie-France d'Acremont,
Anne Sizaret

- 5 Avis et rapports du Haut Conseil de la santé publique**

actualité

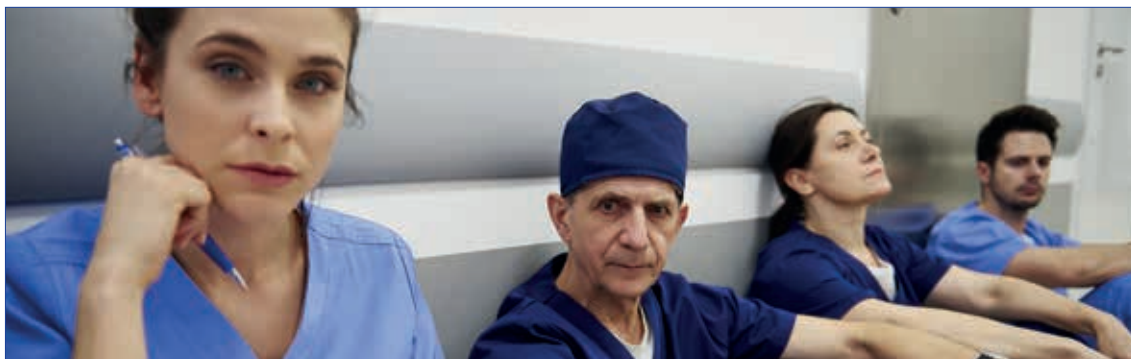
- 8 Programme médiateurs de santé-pairs**

Bérénice Staedel,
Wendy Hude

repères

- 62 lectures**

- 63 International**



Prendre soin des professionnels de santé

Dossier coordonné par
Anne-Paule Duarte et Matthieu Sibé

12 Contexte et enjeux de la qualité de vie au travail

- 12 Définition et concept de la qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on ?**

Pascale Levet

- 15 Au risque des signaux faibles : pour une éthique managériale du sentir**

Alice Casagrande

- 18 Que nous enseigne l'état actuel de la recherche sur la qualité de vie au travail ?**

Héloïse Haliday

- 20 Éclairage statistique sur les conditions de travail perçues par les professionnels des établissements de santé**

Jacques Pisarik

25 Accompagnement des professionnels pour une meilleure qualité de vie au travail

- 25 Mettre les équipes au cœur de la performance des soins**

Alexandre Fournier

- 29 Qualité des soins : la HAS intègre la qualité de vie au travail dans le référentiel de certification**

Philippe Laly

- 30 Un Observatoire national de la qualité de vie au travail : pour quoi faire ?**

Philippe Colombat

- 33 Repenser l'organisation du travail avec les acteurs : expérimentation soutenue par la HAS dans une clinique psychiatrique**

Christophe Massot, Cathel Kornig

35 Quelles transformations attendues ? Quelles démarches inspirantes ?

- 35 Le modèle du Magnet Hospital : concilier qualité de vie au travail et qualité des soins par un management « aimant »**

Matthieu Sibé

- 39 Expérimentation d'un management basé sur le concept d'hôpital magnétique**

Anne-Marie Pronost

- 41 La démarche participative dans les services de soins**

Philippe Colombat

- 43 Prévention et promotion de la santé au travail ? Le rôle du service de santé au travail du CHU de Bordeaux**

Nathalie Gréard, Catherine Verdun-Esquer

- 46 Quelles initiatives pour la qualité de vie au travail des professionnels libéraux ?**

Éric Galam

50 Tribunes

- 50 Prendre soin des professionnels de santé : quels besoins émergent en situation de crise ?**

Anne-Paule Duarte

- 53 Approches managériales favorables à la qualité de vie au travail : mieux accompagner les professionnels de santé**

Anne Muller

- 55 Promouvoir la qualité de vie au travail : comment l'EHESP forme les managers de demain ?**

Paula Cristofalo

- 57 Comment améliorer les conditions de travail des infirmiers ?**

Céline Laville

59 Bibliographie générale