

**V9 – 9 sept 2017 – 12h30**

**Intervention d'Agnès BUZYN**

**Ministre des Solidarités et de la Santé**

**Ouverture du Colloque ANACT-DGOS-HAS**

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

**« Expérimenter, c'est imaginer »**

**Le 11 septembre 2017**

Mesdames, messieurs,

Je suis très heureuse d'ouvrir ce colloque consacré à la qualité de vie au travail au service de la qualité de la prise en charge des personnes et des soins des patients.

**1. J'aimerais commencer mon propos en insistant sur le lien démontré par la littérature scientifique entre conditions de travail et qualité de vie au travail**

Chargée de promouvoir l'amélioration de la qualité et la sécurité des soins, la Haute Autorité de Santé a inscrit ce sujet à son programme de travail dès 2010.

Ces travaux, qui ont également impliqué l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), ont notamment permis d'appréhender les multiples dimensions de la qualité de vie au travail et les facteurs qui l'influencent :

- 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 à l'intégrer comme une des dimensions de la certification V2014.

\*\*\*\*\*

**2. Ce lien avéré nous oblige à considérer la qualité de vie au travail comme un axe prioritaire de notre action, qui plus est dans ce moment particulier que vit notre secteur**

En effet, l'adaptation de notre système de santé au vieillissement de la population, au développement des maladies chroniques et aux contraintes sur nos ressources est nécessaire.

Nous vivons des changements, par l'arrivée de nouvelles technologies ou de nouvelles organisations.

Il y a le « virage ambulatoire » ou les mutualisations introduites par les groupements hospitaliers de territoire.

Tout cela transforme profondément l'organisation du travail pour tous les acteurs de santé.

Il y a également la nécessité de mettre en place des parcours de soins coordonnés.

Cela entraîne une transversalité accrue et une multiplication des interactions entre professionnels. Cela modifie le rôle de chacun, nécessite de recréer des liens et de rassurer parfois sa légitimité.

Ainsi, au-delà de l'exigence d'amélioration continue que nous devons avoir en la matière, il est nécessaire de prendre en compte et de reconnaître les conséquences de ces évolutions profondes de notre système sur les conditions de travail de chacun.

\*\*\*\*\*

### **3. C'est le sens de votre démarche, de concilier sur le terrain ces transformations nécessaires de notre système et une réflexion opérationnelle sur la qualité de vie au travail**

Depuis 2016, les 189 établissements que vous représentez, réunis en petits groupes thématiques, se sont en effet engagés ensemble dans l'expérimentation lancée collectivement par l'ANACT, la HAS et la DGOS en lien avec les ARACT et les ARS.

Vous avez travaillé sur des thématiques variées comme l'hospitalisation à domicile, les filières gérontologiques, le virage ambulatoire, avec une exigence commune, en poursuivant l'objectif de concilier amélioration des conditions de travail, de la qualité et de la sécurité des soins et la performance globale des établissements de santé.

Votre expérience montre que ces objectifs ne sont pas irréconciliables et même qu'ils s'alimentent.

Elle témoigne, s'il en était besoin, des ressources des professionnels et de l'intelligence collective au sein des équipes.

Elle pointe, en regard, l'enjeu capital pour le management des établissements, management administratif, soignant et médical, de favoriser la participation de tous les professionnels aux projets de l'institution.

Nous sommes aujourd'hui réunis pour partager les enseignements que les professionnels, établissements, fédérations, organisations syndicales ont retirés de cette démarche apprenante.

Je veux d'ores et déjà vous remercier pour cela et vous dire que je souhaite, sur tous les sujets, m'inscrire dans cette dynamique qui consiste à créer les conditions pour que les acteurs, sur le terrain, puissent identifier les marges de progrès et les solutions adaptées à leurs situations, qu'ils puissent imaginer et expérimenter les organisations futures.

\*\*\*\*\*

**4. Je souhaite vous dire également que l'engagement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail que j'avais en tant que Présidente de la Haute Autorité de Santé est intact et que déjà, j'ai pu agir comme Ministre**

J'ai demandé que la gouvernance de la stratégie nationale de la qualité de vie au travail soit revue afin d'être renforcée.

Ce sujet est bien trop important pour être traité dans l'émotion. Il nécessite neutralité, transparence et expertise.

**Un observatoire** porté par l'ANACT, la HAS et la DGOS et réunissant les experts du domaine sera donc mis en place.

Il s'articulera avec les observatoires existants. Il réunira les données scientifiques et celles issues des expérimentations afin de les diffuser et d'engager de nouvelles pistes de réflexion et d'amélioration.

J'ai proposé à Edouard Couty, que je remercie d'avoir accepté, de poursuivre, parallèlement aux **travaux du comité des pairs** qu'il anime de manière très efficace et très utile depuis le début de cette année, **la mission de préfiguration d'un dispositif de médiation.**

Cette mission de médiation montera en charge progressivement, à l'échelle nationale et régionale, en lien notamment avec les ARS et les professionnels concernés.

Avec ma collègue Frédérique Vidal, en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, nous avons missionné le docteur Donata MARRA pour formuler des préconisations afin d'apporter des réponses aux facteurs de risques qu'elle aura identifiés tout au long du cursus de **formation des étudiants en santé**.

Présidente du bureau d'interface professeurs étudiants de la faculté de médecine Pierre et Marie Curie, elle a une expérience reconnue pour aider les étudiants à apprendre et à mieux s'orienter.

Plus généralement, je souhaite m'inscrire dans la continuité des orientations prises dans la stratégie nationale « Prendre soin de ceux qui nous soignent » pour améliorer la qualité de vie au travail des professionnels de santé.

Ainsi, les **orientations nationales de la formation continue de la fonction publique hospitalière** pour 2018 et du **développement professionnel continu** ont été revues pour permettre aux professionnels d'intégrer la question de la qualité de vie au travail dans leur pratique professionnelle, mais également de renforcer leur sécurité et d'améliorer la prévention et la détection des risques psycho-sociaux.

Nos efforts seront en outre approfondis pour soutenir toutes initiatives supplémentaires de nature à **renforcer la médecine du travail**, spécialité particulièrement nécessaire à l'accompagnement

de nos réflexions mais dont on connaît les difficultés d'attractivité qu'elle rencontre. Ces efforts porteront également sur la **création et le renforcement des équipes pluridisciplinaires de santé au travail** associant, outre des médecins du travail, des psychologues du travail, ou encore des infirmiers spécialisés.

De même, je soutiens les actions engagées en partenariat avec leurs représentants pour améliorer la santé des professionnels de santé. Je le rappelle, 80% des médecins n'ont pas de médecin traitant, 68% déclaraient dans la récente enquête de l'ordre national des médecins avoir renoncé à s'arrêter alors que leur état de santé le nécessitait. Le sujet concerne les médecins certes, mais également tous les professionnels de santé.

\*\*\*\*\*

Mesdames, messieurs,

Dès cette semaine débuteront les travaux de la Stratégie Nationale de Santé.

Cette stratégie éclairera l'action que nous devons mener ensemble pour les années à venir. Ce sera le fil conducteur de mon action, au bénéfice de la santé de tous les Français.

Elle mettra en exergue les inflexions que nous devons donner à notre système de santé, notamment pour remettre la prévention au cœur de nos préoccupations mais également pour garantir un accès à des soins pertinents et de qualité dans tous les territoires.

Dans cette stratégie, j'ai souhaité que puisse être prise en compte cette dimension importante du développement professionnel et de la qualité de vie au travail.

Car, comme vous l'avez montré dans votre démarche, et comme vous le rapporterez aujourd'hui dans vos interventions, le sens que l'on trouve dans notre travail fonde notre engagement. Il est le moteur de notre action et le socle d'une médecine humaine et humaniste.

Je souhaite terminer en remerciant chaleureusement les nombreux orateurs qui se sont mobilisés pour cette journée.

J'adresse un remerciement particulier à Véronique Ghadi pour l'organisation de ce colloque et pour avoir porté la dynamique de la

qualité de vie au travail durant toutes ces années à la Haute Autorité de Santé.