

Intervention de Cécile COURREGES

Directrice Générale de l'Offre de Soins

Clôture 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 – 17h00

Seul le prononcé fait foi

Madame la membre du collège de la Haute Autorité de Santé, Chère Anne-Marie (Armantéras-de Saxcé),

Monsieur le directeur général de l'Anact, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail (Richard Abadie),

Mesdames, messieurs,

Je souhaite remercier tous les orateurs et participants à cette journée de partage d'expériences.

Je tiens également à vous remercier pour votre implication dans tous ces projets portés avec la HAS, l'ANACT, les ARS et les ARACT.

Ils illustrent, s'il en était besoin, que l'on peut améliorer conjointement la performance de notre système de santé, la qualité de vie au travail et la qualité des soins aux patients.

Vous apportez, une fois de plus, la preuve que le changement et l'amélioration sont porteurs de sens, et ce d'autant plus lorsqu'ils reposent sur des projets co construits et alimentés par l'intelligence collective et l'expertise de chacun.

1. Je veux vous le dire, j'ai la conviction que c'est de cette manière qu'il convient de travailler et d'aborder les défis qui s'imposent à notre système de santé.

Je retiens en effet de vos démarches, quelques principes qui doivent guider l'action publique.

Le tout premier, je viens de le dire, c'est d'avoir fait le pari de l'intelligence collective et de la capacité de chacun, quelle que soit sa position, de contribuer, de se remettre en question, de se projeter dans des organisations différentes. Les professionnels sont les meilleurs experts de leur métier, ils sont en mesure d'identifier et de se mobiliser sur des marges de progrès, si tant est que leur est offert un cadre de travail adapté.

Offrir ce cadre, être en support, c'est la façon dont madame la ministre nous a demandé de travailler dans la conduite de notre action : plus de solution unique décrétée à Paris, moins de réglementation et davantage de capacité donnée aux acteurs pour agir localement. Cela est vrai pour les sujets hospitaliers, cela l'est également pour les sujets d'organisation territoriale.

A l'aune de votre expérience, peuvent être identifiés plusieurs facteurs de succès.

Par exemple, au sein de thématiques d'actions générales, tel que le virage ambulatoire ou le développement de l'hospitalisation à

domicile, vous vous êtes mobilisés sur des sujets cadrés, avec des périmètres et des objectifs précis et partagés, dans un horizon temporel défini. La clarté est un facteur de succès de vos projets, de nos projets. Elle crée la confiance nécessaire à l'action.

Egalement, vous avez aussi su entrer dans une dynamique de changement dans laquelle le droit à l'erreur est possible : cela s'appelle innover, expérimenter. Se souvenir qu'il faut procéder par itération, qu'une solution n'est jamais unique et doit être ajustée localement, permet de lever certains freins au changement.

Enfin, je relève la dimension de partage de bonnes pratiques, d'échanges entre pairs, permise par ce travail en groupe dans vos « clusters ». Cela crée de l'émulation, cela valorise l'action des uns et alimente la créativité des autres.

Finalement, et j'aurais pu commencer par ce point, il y a ce sujet très important du management des établissements et du rôle des instances de représentation des personnels. Les différentes lignes hiérarchiques, soignantes, médicales, administratives, ont supporté et promu l'engagement des équipes sur des sujets importants pour l'institution. Le dialogue avec les différentes commissions a permis d'équilibrer la nature des objectifs, de les rendre acceptables. L'alignement des acteurs rend les choses plus fluides ou tout simplement possibles, il permet au management intermédiaire et de proximité de jouer pleinement son rôle, celui d'emmener les équipes,

celui de leur donner l'opportunité, l'envie et les moyens de s'engager.

Tout ceci ne constitue pas des enseignements à proprement parler, mais plutôt un rappel nécessaire :

- que la qualité de vie au travail dépend aussi, et peut être avant tout, de la capacité de chacun de pouvoir agir sur son travail, de pouvoir le remettre dans un environnement et une perspective plus globale, de pouvoir contribuer à une entreprise collective ;
- et que donner cette capacité aux professionnels ne coule pas de source mais nécessite une démarche structurée, telle que la vôtre, un management impliqué et des instances de représentation pleinement investies de leur rôle.

2. Ce rappel est important car il est structurant pour le chemin que nous avons à parcourir pour faire évoluer notre système de santé

Le secteur de la santé, et l'hôpital en particulier, n'est pas immobile. Il a connu des réformes successives et structurantes. Je ne vais pas refaire l'histoire, ni développer celle que nous vivons actuellement, la mise en œuvre des Groupements Hospitaliers de Territoire.

Je veux simplement signaler que nous sommes engagés dans un mouvement global dont chacun doit percevoir le sens : nous devons adapter notre système à une importante évolution des besoins de santé, ceux liés à la complexité des pathologies chroniques et du vieillissement, et que cette adaptation doit non seulement tenir compte des contraintes, financières et humaines, mais également s'appuyer sur des opportunités nouvelles, notamment liées aux technologies de l'information qui nous permettent d'innover dans nos organisations.

Il en va de notre capacité à améliorer la qualité et la pertinence des soins, de notre impératif de réduire les inégalités territoriales et sociales d'accès à des soins de qualité et de notre devoir de davantage nous investir dans la prévention.

Ces perspectives seront au cœur de la Stratégie Nationale de Santé dont la ministre annoncera demain le lancement des travaux et dont

elle rappellera l'ambition première, celle de donner du sens à notre action et de la visibilité sur nos priorités.

Mesdames, messieurs,

Je sais qu'en tant que professionnels de santé vous partagez cette ambition générale d'amélioration de notre système de santé.

J'ai également conscience des implications pour les professionnels et je mesure la responsabilité que nous avons vis-à-vis d'eux.

Madame la ministre l'a rappelé dans son allocution d'ouverture de votre journée d'échange. Les changements, même nécessaires, bien compris et souhaités, transforment l'organisation du travail et le quotidien des professionnels. Ils font évoluer les rôles et les interactions de chacun, ils bouleversent les repères.

Mais ils doivent aussi être source d'opportunités, au premier rang desquelles celle d'améliorer les conditions de travail, de mieux maîtriser les risques psychosociaux inhérents à nos métiers et de pouvoir toujours mieux accomplir notre mission première, celle à l'origine de notre engagement, d'offrir aux personnes des prises en charge de qualité, adaptées à leurs besoins.

C'est le sens de la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail à laquelle la ministre a rappelé son attachement et pour laquelle elle a défini de premières priorités de mise en œuvre, sur lesquelles mes services sont pleinement investis.

Je vous remercie à nouveau,