

Deux hôpitaux soignent leur qualité de vie au travail

Deux établissements hospitaliers privés ont saisi l'opportunité de la certification par la Haute Autorité de santé pour définir un projet commun et inscrire la qualité de vie au travail parmi les axes stratégiques d'amélioration. Une démarche poussée encore plus loin en vue du déménagement prochain sur un nouveau site.

Deux établissements à forte culture d'entreprise et à taille humaine. S'ils écrivent depuis 2004 leur histoire ensemble, les hôpitaux marseillais Ambroise-Paré et Paul-Desbief ont, au départ, chacun leur identité. Le premier est connu pour sa fondation protestante, le second pour avoir été l'hôpital des marins. À eux deux, ces établissements de santé privés à but non lucratif réunissent près de 400 lits. Ils se préparent à tourner une nouvelle page, en juin prochain, en investissant un lieu commun qui se construit dans le quartier Euroméditerranée. « Nous avons profité de la certification de la Haute Autorité de santé pour harmoniser nos pratiques et faire émerger une culture d'entreprise nouvelle, avance Chérifa Nimal, directeur de la qualité et de l'évaluation des soins de l'hôpital Ambroise-Paré – Paul-Desbief. Cela nous a appris à travailler ensemble et nous a permis de fixer des objectifs communs aux deux équipes, souligne-t-elle. » Mais

→ HÔPITAUX AMBROISE-PARÉ ET PAUL-DESBIEF

Secteur : santé

Activité : établissement de santé privé à but non lucratif

Effectif : 1 000 personnes, dont 220 médecins

Région : Provence-Alpes-Côte d'Azur

plus encore, selon Chérifa Nimal, « la Haute Autorité nous a mis le pied à l'étrier de la qualité de vie au travail ». Et d'expliquer : « Identifier le concept en lui-même était nouveau pour nous. Dans les établissements hospitaliers, on ne perçoit pas forcément la qualité de vie au travail comme un point à distinguer d'autres démarches de qualité ».

Vie professionnelle et vie privée

Des groupes de travail thématiques ont été mis en place. La réflexion a débouché sur des actions à court terme, mais également à moyen et

long termes, dans la perspective, en particulier, de la création de ce nouvel hôpital. La qualité de vie au travail a ainsi représenté un axe stratégique du plan d'amélioration 2009-2012. Parmi les thèmes abordés, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Depuis 2010, une conciergerie à destination du personnel a, par exemple, été mise en place, qui permet de recourir à des prestataires de services (pressing, courrier, garde d'enfants, etc.). « Nous réfléchissons, dans le nouvel hôpital, à l'étendre aux patients, indique Chérifa Nimal. Pour nous, la qualité est en effet une démarche d'ensemble. » Un logiciel de

THOMAS LE LUDEC, directeur de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins à la Haute Autorité de santé (HAS)



Faire le lien entre qualité des soins et qualité du travail

Nous avons mené une enquête qui nous a permis de faire le lien entre qualité des soins et qualité du travail, en interrogeant tant les professionnels de la santé que les patients. Il en est ressorti que les professionnels, confrontés à des difficultés répétées et quotidiennes, peuvent connaître l'apparition de comportements à risques pour le malade comme pour eux-mêmes et l'équipe de prise en charge. Cela peut devenir une cause de souffrance pour eux-mêmes dès lors que ces risques ne sont pas identifiés, prévenus ou corrigés. La décision

a été donc prise par la Haute Autorité de santé en 2010 d'intégrer un critère sur la qualité de vie au travail dans le manuel de certification remis aux établissements. Pour mieux saisir tous les enjeux que cela soulevait pour le pilotage et l'animation des établissements, nous avons lancé le travail avec l'Anact lors d'un séminaire interne. Nos échanges nous ont convaincus qu'il s'agissait là d'une démarche que nous devons mener de manière pluri-professionnelle, en nous appuyant sur des expérimentations dans des établissements de soins, au plus près

du travail des équipes. Les Aract sont donc entrées dans le dispositif pour rencontrer différents professionnels d'établissements. Point saillant de ces rencontres : le besoin de développer des espaces de discussion et d'élaboration concertée autour du travail permettant d'améliorer l'organisation du travail au service du patient et, donc, la qualité de vie au travail. Un groupe réunissant la Haute Autorité de santé, l'Anact et des organisations représentatives des composantes hospitalières se réunit depuis septembre dernier pour travailler sur cet enjeu.

gestion des plannings a également été installé, qui permet à la fois une meilleure visibilité et plus de réactivité en cas d'absence ou de demande de remplacement.

L'accès au logement, la création d'une association sportive, l'élaboration d'une charte des valeurs et d'un dispositif d'accueil des nouveaux embauchés participe aussi à la politique de qualité de vie instaurée dans les établissements. Une dizaine de modules de formation interne ont par ailleurs été créés. « Les budgets étant ce qu'ils sont, il n'est pas toujours facile de satisfaire toutes les demandes. Nous avons ainsi travaillé sur le modèle de l'entreprise apprenante », explique Chérifa Nimal. Sur le volet de la souffrance au travail, une cellule d'accueil existe depuis 2009 pour les personnes maltraitées ; elle est accessible aux membres de l'établissement. Les psychologues ont en outre des vacations à destination des professionnels de santé.

Partir d'une feuille blanche

La perspective du nouvel hôpital a ouvert un autre champ de réponses. « Là, nous partions d'une feuille blanche », déclare Chérifa Nimal. Un projet de crèche hospitalière va ainsi voir le jour. Autre demande forte qui ressortait des enquêtes de satisfaction : le parking. Un parc de stationnement de 630 places a pu être construit en souterrain. Le nouveau bâtiment répond en outre aux normes HQE (haute qualité environnementale). « L'aspect acoustique a été pris en compte, de même que l'ergonomie des postes et des espaces de travail, qui seront, par exemple, à la lumière naturelle », détaille Chérifa Nimal. Une démarche de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) a aussi été menée, et le déménagement permet des évolutions. Certains salariés ont ainsi demandé à intégrer l'institut de formation en soins infirmiers qui sera adossé au nouvel hôpital. De même, des formations en puériculture ont été demandées en vue de la création de la crèche. Les établissements sont caractérisés par une ancienneté importante de certains salariés.

PASCALLE LEVET, directrice technique et scientifique de l'Anact



Un espace d'expérimentation dans lequel tester des idées

Le partenariat entre le Réseau Anact et la Haute Autorité de santé (HAS) nous permet de travailler les relations complexes entre certification et démarche qualité, d'une part, et qualité de vie au travail, d'autre part, dans un dispositif qui mobilise des acteurs clés : experts visiteurs, établissements de soins et organisations syndicales du secteur. Cinq Aract participent à l'expérimentation (Rhône-Alpes, Haute-Normandie, Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, Paca) ainsi que le département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Tout l'intérêt

de ce travail avec la HAS est de concevoir une approche globale et partagée du champ de la qualité de vie au travail dans un secteur sous fortes contraintes. L'introduction des enjeux de qualité de vie au travail ne vient pas alourdir ces contraintes, mais réinterroge le fonctionnement réel des organisations de santé pour mieux articuler la certification à l'activité réelle des professionnels. Ce partenariat est un espace d'expérimentation dans lequel on peut tester des idées cohérentes avec ses objectifs et ses moyens. C'est tout l'enjeu de cet accompagnement du Réseau Anact.

« Comme pour la certification, nous avons formé des groupes de travail pour explorer en amont les plans du nouvel hôpital, l'organisation des soins et, à présent, le déménagement et l'organisation des équipes futures, poursuit Chérifa Nimal. Ces groupes sont pluridisciplinaires. Nous avons fait un appel à candidatures le plus large possible. La démarche de certification est structurante pour les hôpitaux. Le fait d'avoir posé la qualité de vie au travail comme critère nous a permis aussi de légitimer cette question, de la voir différemment et pas uniquement sous l'angle des conditions de travail. »

Pouvoir bénéficier d'un regard extérieur qui fait abstraction de l'univers particulier de l'hôpital pour analyser les communications, les relations, les conditions de travail, etc. permet d'avoir un miroir objectif. »

Un management « porte ouverte »

« Ce diagnostic, poursuit-elle, a par exemple fait ressortir un trait de réussite, commun à nos deux établissements : le management très « porte ouverte », avec un accès facile à la direction. Cela nous a fait prendre conscience de



« Le fait d'avoir posé la qualité de vie au travail comme critère nous a permis aussi de légitimer cette question, de la voir différemment et pas uniquement sous l'angle des conditions de travail. »

Chérifa Nimal, directeur de la qualité et de l'évaluation des soins de l'hôpital Ambroise-Paré - Paul-Desbief

Lorsqu'il y a un an, la Haute Autorité de santé a lancé un appel à projets sur les « retours d'expérience », les établissements Ambroise-Paré et Paul-Desbief ont souhaité y participer. Leur dossier a été retenu et ils ont travaillé avec un chargé de mission d'ACT Med à la rédaction d'une monographie. « Ce regard de l'Aract sur notre politique de qualité de vie au travail nous intéressait, explique Chérifa Nimal. Quand on travaille dans des établissements hospitaliers, systèmes complexes par définition, il y a beaucoup de priorités, parmi lesquelles le soin.

l'importance de préserver ce mode de relation, qui participe beaucoup au sentiment d'appartenance du personnel et fait que, chez nous, il y a très peu de conflits larvés. » Avec le nouvel hôpital, les équipes vont non seulement fusionner, mais la capacité d'accueil va s'accroître puisque l'établissement comptera près de 500 lits. Une organisation en pôles, réunissant quatre unités chacun, a ainsi été actée. Des pôles comme autant de mini-hôpitaux, pour préserver la dimension humaine.

Caroline Delabroy et Béatrice Sarazin