## SUPPLÉMENT DE LA REVUE



# LABELIX

#454 | Avril 2022

## ÉDITO

**Dr Jean-Charles LECLERC,**Président de la
Commission de

# DÉVELOPPEMENT DURABLE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

u-delà de l'effet de mode, les notions de développement durable et de qualité de vie au travail s'imposent dans toute entreprise moderne en 2022. La dernière version du référentiel Labelix datant de juin 2019 intègre ces notions. Elles feront l'objet d'un développement plus approfondi dans la prochaine version du référentiel prévue pour 2023.

Nous remercions les participants à ce supplément Labelix pour leurs contributions.

Ces différents articles **vous donneront des clés** pour comprendre ces nouveaux enjeux et pour les intégrer dans le management de vos structures d'imagerie médicale! •



# DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Développement durable et

# qualité de vie au travail, en radiologie

e développement durable s'entend comme «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs<sup>1</sup> ». En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous l'égide des Nations Unies, officialise la notion de développement durable et celle des trois piliers (économie/écologie/social) : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. En radiologie, nous devons donc avancer dans notre offre de soins en s'intéressant aux services offerts, à la pertinence non seulement pour le patient mais aussi aux bénéfices et impacts sociétaux. Quelle responsabilité pour le radiologue qui se retrouve au sein des parcours que ce soit en dépistage, en diagnostique, en interventionnel! L'impact écologique de nos activités est difficile à évaluer mais il semble que les trajets soient responsables d'émission de CO2 ainsi que l'utilisation de dispositifs médicaux à usage unique avec recyclage couteux, notamment des matières plastiques. L'impact du numérique, des données, des processeurs, du cloud est difficile à chiffrer mais prend une place de plus en plus importante.

La qualité de vie au travail (QVT) est définie en France par l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013. Il n'y a pas une mais plusieurs définitions de la QVT, suivant qu'il s'attache à son objet, à son sens, ou à son contenu : "La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation" OU "La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des

« L'IMPACT ÉCOLOGIQUE DE NOS ACTIVITÉS EST DIFFICILE À ÉVALUER »

conditions de travail pour les salarié.es et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment" OU "La qualité de vie au travail 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 chacune, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué" OU "Les conditions dans lesquelles les salarié.es exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte." Les 3 piliers qui fondent la perception de la QVT : les conditions d'emploi et de travail, la capacité à s'exprimer et agir, le contenu du travail.

Avec l'accord de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 9 décembre 2020, apparaît désormais le terme de Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). En mettant l'accent sur les conditions d'exercice effectif du travail, la QVCT souligne que la QVT est avant tout une affaire d'organisation et de situations concrètes de travail. Le mot QVCT s'impose dans le 4º Plan Santé au Travail (2021-2025) et pourrait à terme supplanter l'usage actuel dans la pratique.



Adapté de «la qualité de vie au travail» selon l'Anact (p.2, 2014)



Comment relier développement durable et « notre QVT » en radiologie, quand on est un collectif de travail pluridisciplinaire, avec des visions très différentes ? Plusieurs éléments de réponses :

- L'amélioration de la QVT relève à la fois de la responsabilité collective (au niveau d'une équipe, de l'organisation du travail ou de la culture d'entreprise) et de la responsabilité individuelle de chacune (on peut améliorer sa propre "perception" du travail).
- L'attention doit être mise autant sur les éléments protecteurs et facteurs de bien-être et d'épanouissement que sur les facteurs de mal-être et des situations à risque (tels que les risques psychosociaux ou RPS), pour un regard plus équilibré sur le travail.
- 3. Le renforcement de la capacité d'expression et d'action des salarié.es est au cœur du dispositif de Qualité de vie au travail. Nous considérons les collaborateurs et les collaboratrices comme des experts de leur cadre de travail qui doivent être écoutés et associés à la conduite de la démarche. La QVT doit aussi viser l'amélioration de leur "pouvoir d'agir" au sein des organisations.
- 4. Les actions qui relèvent du contenu intrinsèque du travail (autonomie, variété des tâches) et celles qui relèvent des conditions d'exercice (environnement de travail, équilibre pro-perso, santé, mobilité) ont chacune leur place dans

- l'amélioration de la QVT. La qualité et la fierté du travail bien fait doivent toutefois rester au cœur des préoccupations.
- 5. La qualité relationnelle est un levier essentiel de la QVT. Les outils et méthodes d'animation des séances de travail doivent viser le développement de l'intelligence collective des équipes et l'acquisition de compétences relationnelles nouvelles tournées vers la coopération.
- 6. Tout projet de QVT devrait s'inscrire dans un projet plus large de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). L'attention portée au bien-être des salarié.es en interne est un catalyseur puissant pour atteindre l'ensemble des parties prenantes, et agir positivement et durablement sur l'écosystème de l'entreprise et la société.

Le Collège des Enseignants de Radiologie de France s'attache à enseigner aux internes ces notions de qualité du service offert à la popula-



#### tion, de travail en équipe, d'écoresponsabilité.

Le travail du radiologue doit s'inscrire dans un projet territorial qui a du sens, qui combine expertise et proximité, qui allie dépistage, diagnostic, interventionnel et suivi, qui utilise des équipements de radiologie écoresponsables, qui implique les équipes médicales et soignantes pour des missions de soins, d'enseignement et de recherche. Notre spécialité est pionnière dans de nombreux [...]

# DÉVELOPPEMENT DURABLE

[...] domaines et tous, publics et privés, nous devons œuvrer ensemble pour l'amélioration de nos pratiques dans cet environnement respectueux des patients, des salariés, des équipements, de la planète. Anticiper les choix et le métier de demain, s'évaluer au travers des évaluations par les pairs dans le cadre de l'accréditation des équipes, suivre des organisations flexibles mais normées, tout cela nous place comme des garants humains de l'utilisation des techniques, de l'Intelligence Artificielle, des soins radiologiques de demain. Être conscient de notre responsabilité dans ces multiples dimensions, certes complexes, et avoir la volonté d'agir sur nos pratiques, nous permettra d'obtenir la synergie nécessaire entre le bonheur, la satisfaction de notre travail d'apporter aux patients les meilleurs soins radiologiques et un environnement durable, évolutif, numérique, technique, humain et innovant.

Pr Jean-Paul BEREGI

Président du CERF Département de Radiologie -CHU Caremeau - Nîmes

(1) Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987)

# Labelix en adéquation

# avec le développement durable

a notion de développement durable est apparue à la fin des années 1980, dans le rapport Brundtland: notre avenir à tous et concernait alors un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

l'égide des Nations Unies, officialise la notion de

En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous développement durable et celle des trois piliers



(économie/écologie/social) : « un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable». Appliqué à l'entreprise, le développement durable prend la forme de la Responsabilité Sociétale des Entreprise (la RSE).

Force est de constater que les enjeux de cette notion sont toujours aussi critiques 30 ans après. Quelle que soit l'échelle d'analyse (mondiale, régionale, locale), le réchauffement climatique, la précarité environnementale, les crises sociales et économiques ne cessent de se multiplier1.

Et pourtant, comment un centre d'imagerie pourrait-il agir sur ces enjeux globaux ? De plus, en quoi Labelix pourrait-il aider à structurer, ne serait-ce, qu'une ébauche de réponse à ces enjeux du XXIe siècle?

Dans un premier temps, il est important de comprendre que les solutions se trouvent entre les mains des équipes qui composent le centre d'imagerie. Leur succès implique un engagement fort des salariés mais également des médecins et des associés du centre. Cet engagement est nécessairement piloté par la direction et la vision que cette dernière tend à donner à son centre. Nous approchons ici des notions de leadership et de pilotage... chères à un système de management de la qualité tel que Labelix.

La méthode proposée par le système de management de la qualité Labelix entre en parfaite adéquation avec la volonté de contribuer aux enjeux du développement durable. À ce titre, rappelons que Labelix propose aux centres d'imagerie de

## « LES SOLUTIONS SE TROUVENT ENTRE LES MAINS DES ÉQUIPES QUI COMPOSENT LE CENTRE D'IMAGERIE »

mettre en œuvre une démarche de développement durable<sup>2</sup>.

Et pourtant, sur quoi agir ? L'engagement dans une démarche de développement durable doit-il se limiter à réduire sa consommation de papier, éteindre la lumière en quittant le centre et afficher une charte de développement durable dans la salle d'attente ?

D'autres actions sont-elles possibles?

Nous pensons que oui. Parce que l'un des piliers de la RSE porte sur les enjeux sociaux, nous pensons que les centres d'imagerie peuvent directement contribuer à son développement sur ces aspects (qui l'impactent, par ailleurs, directement). Ces enjeux sont d'autant plus significatifs qu'ils peuvent avoir une incidence directe sur la qualité de vie au travail mais également sur les offres de soins proposées à la patientèle.

Comment le centre organise-t-il la communication et l'écoute interne ? Comment le centre prend-il en compte les problématiques ressenties par les équipes et y répond-il ? Les méthodes de management sont-elles adaptées aux besoins des salariés ? Le centre d'imagerie implique-t-il ses équipes dans les objectifs opérationnels qu'il se fixe, dans les campagnes de sensibilisation ou de soins qu'il peut réaliser auprès de la patientèle ?<sup>3</sup>

Le référentiel Labelix met le centre en capacité de répondre à ces différentes interrogations en l'aidant à structurer sa démarche, isoler les enjeux prioritaires sur lesquels il peut agir positivement et suivre leur mise en place. Alors pourquoi attendre?

## Thibault LABARTHE CARRON Consultants

(1) À ce titre, et bien que cela ne soit pas le sujet de l'article, rappelons tout de même que les liens entre justice sociale, performance économique et viabilité environnementale ont été de nombreuses fois démontrés par les différentes institutions scientifiques françaises et internationales. Cf rapport 2021 du GIEC. (2) Il s'agit ici d'une mesure complémentaire, proposée par Labelix et donc non auditable au titre du label. Labelix propose ici au CIM de l'accompagner à la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.

(3) Nous pensons ici aux campagnes périodiques, telles que la participation à Octobre Rose.

# Intégrer le développement durable

# dans le référentiel Labelix

# Pourquoi intégrer une exigence relative au développement durable dans la nouvelle version du référentiel Labelix ?

La responsabilité sociétale des entreprise (RSE) est en plein essor. Certains diront que c'est un effet de mode et d'autres qu'il s'agit d'un passage obligé si nous voulons « vivre dans un monde meilleur ».

RSE ou développement durable ? Vous vous posez peut-être cette question : « quelle est la différence ? » La RSE n'est que l'application concrète des principes du développement durable dans les entreprises. Une entreprise qui pratique la RSE va chercher à avoir un impact positif sur la société, à respecter l'environnement tout en étant économiquement viable. Un équilibre qu'elle va construire avec l'aide de ses parties prenantes, c'est-à-dire les salariés, les patients, les fournisseurs, les acteurs du territoire

Toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur statut ou leur secteur d'activité, peuvent mettre en œuvre une démarche de RSE. Alors, pourquoi pas les cabinets d'imagerie?

C'est dans ce sens que le référentiel Labelix intègre désormais une exigence sur ce sujet. À vous de mesurer et d'évaluer l'impact de vos activités en matière environnementale et sociétale (ex.: réduction des déchets, diminution de la consommation d'énergie, ...). Cette démarche va vous permettre de mieux identifier et donc de mieux maîtriser les risques auxquels vous pourrez être confrontés. Mais aussi d'agir plus efficacement pour réduire votre empreinte, mieux vous adapter aux nouvelles contraintes et dégager de nouvelles opportunités (ex.: désinfectant plus respectueux de l'environnement).

Virginie MOTTE CEOS Consultant



## DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Développement durable :

# principes et applications en imagerie médicale

es concepts de développement durable envahissent les politiques publiques. Ils influencent de plus en plus les décisions des entreprises, quel que soit le secteur d'activité économique et ils interpellent les citoyens et l'opinion publique.

La mise en œuvre de démarches de développement durable concerne avant tout les grandes entreprises. Cependant, les groupes d'imagerie médicale sont également concernés. Et heureusement! Mais les mises en œuvre concrètes restent encore modestes et trop confidentielles.

La prise de conscience du milieu de l'imagerie est progressive. Les dernières JFR d'octobre 2021 en sont un bon exemple.

Les professionnels de l'imagerie sont de plus en plus attentifs à adopter un comportement éthiquement, écologiquement et socialement responsable. Il ne faut pas douter que le développement durable influencera de plus en plus les décisions et les postures des décideurs et des acteurs de l'imagerie médicale.

#### L'origine du développement durable

Le concept de développement durable est né de la prise de conscience progressive de nombreux constats : surexploitation de la terre, nécessité de préserver les ressources (ressources naturelles, énergies non renouvelables, ...), niveau de pollution, respects des droits humains, développement économique hétérogène, ...

Ainsi, le mode de développement actuel, basé sur l'économique et le financier, est remis en cause. Une autre vision, plus large, doit émerger. Il s'agit de passer du développement économique au développement global et de définir les conditions d'un nouvel équilibre durable.

Les prises de conscience sont déjà anciennes : premières réflexions dès 1972 à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement de Stockholm, Commission Brundtland de 1987, Sommet de la terre de Rio en 1992, Sommet mondial du développement durable de Johannesburg de 2002, ... Les concepts ont évolué de la protection de l'environnement et de l'écodéveloppement au développement durable, la responsabilité sociétale et la performance économique, sociale et environnementale.

« LE DÉVELOPPEMENT DURABLE INFLUENCERA DE PLUS EN PLUS LES DÉCISIONS ET LES POSTURES DES DÉCIDEURS ET DES ACTEURS DE L'IMAGERIE MÉDICALE »

#### **Développement durable : définition**

Le développement durable a été défini en 1987 par la Commission mondiale pour l'environnement et le développement (Rapport Brundtland : « Our common future ») comme : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

# Le développement durable (parfois nommé durabilité) repose sur trois piliers :

- · le développement économique (il ne s'agit pas de freiner les pays émergents ni de faire régresser les pays développés),
- · la protection de l'environnement et l'exploitation raisonnée des ressources,
- · le développement social et l'équité.

Il recherche un nouvel équilibre entre développement économique, équité sociale, protection de l'environnement (local, régional, global) et solidarité vis-à-vis des générations futures.

L'objectif du développement durable est bien de créer de la richesse, mais en « consommant » moins d'environnement et en contribuant au progrès social.

### Les expériences actuelles de développement durable en imagerie médicale

Nous pouvons citer de nombreux exemples de démarches de développement durable entreprises en imagerie médicale, modestes ou ambitieux :

 Construction de bâtiments Haute qualité environnementale (HQE) et éco-construction de bâtiments neufs ou lors de rénovations.



- · Passage de l'imagerie analogique (film argentique) à l'imagerie numérique : diffusion électronique des résultats (comptes rendus et images) et arrêt de l'impression de films ou de livrets, plus de chimie de développement.
- Tri des déchets: déchets d'équipements électriques et électroniques, récupération d'équipements médicaux, déchets verts, maîtrise des risques biologiques par la gestion adaptée des déchets d'activité de soins à risques infectieux (DASRI).....
- Tentatives d'optimisation des coûts croissants des dépenses d'imagerie avec un objectif d'efficience.
- Reprise des produits de contraste non utilisés ou partiellement utilisés ou périmés par les fournisseurs
- · Actions de maîtrise, d'optimisation et de réduction des consommations d'énergie : électricité, eaux, énergies renouvelables, ... Un centre d'imagerie attentif à sa consommation électrique économise 15 % de sa facture d'électricité. Sans parler de l'impact environnemental positif!
- · Nouvelles politiques des ressources humaines et de recrutement : orientées vers les jeunes, les femmes, politique de formation et de qualification professionnelle, formations hygiène-santésécurité au travail, développement de compétences, fidélisation des salariés, évaluation, prévention et traitement des risques psychosociaux, ...
- Politique de maîtrise des risques: radioprotection, radioactivité, médicaments non biodégradables, risques liés à la prise en charge du patient, ...
- Politique d'achats écoresponsables : produits d'entretien et désinfectants respectueux de l'environnement, recyclabilité des produits, intégration de critères environnementaux dans les cahiers

## « LE DÉVELOPPEMENT DURABLE C'EST "PENSER GLOBAL, AGIR LOCAL" »

des charges des appels d'offre, définition de nouvelles relations avec les fournisseurs, respect de règles d'achat du mieux-disant sociétal et environnemental versus le moins-disant économique, prise en compte de critères d'éco-conception, ...

 Révision des relations avec nos partenaires industriels pour qu'elles soient mutuellement bénéfiques: fabricants d'équipements, firmes pharmaceutiques

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive.

#### Conclusion

Le développement durable c'est « penser global, agir local ». Les exigences des investisseurs, des consommateurs, des patients et des associations qui les représentent, des groupes d'opinion et parfois des tutelles augmentent. Tous attendent désormais des réponses. Cela concerne de manière évidente les professionnels de l'imagerie médicale qui voient leurs responsabilités augmenter en proportion.

L'imagerie doit maintenant aller au-delà de ses obligations règlementaires pour intégrer dans son management, ses décisions et ses postures les attentes des acteurs non économiques, pour investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées.

Le développement durable en imagerie, et plus globalement dans le milieu sanitaire et médicosocial est au carrefour de choix scientifiques, économiques, techniques, managériaux, organisationnels, éthiques et sociétaux.

Il impose une approche transversale des entités d'imagerie, des établissements de santé et du système de santé dans son ensemble qui ne fonctionneront que si les parties impliquées coopèrent et que tous les professionnels (et pas seulement les décideurs) s'impliquent et participent activement aux démarches.

Mais il n'y a pas de critères standardisés de responsabilité. Il n'y a pas de démarche uniforme. Il revient donc à chaque organisation de définir ses critères et son plan d'actions.

Hervé LECLET SANTOPTA

Quel que soit votre mode d'exercice, engagez-vous dans la démarche **qualité Labelix**, pour vos patients, vos équipes, vos structures.

Si vous n'êtes pas encore labellisés, demandez la documentation pour entrer dans la démarche à : info@labelix.org



RADIOLOGUE, MANIPULATEUR, CADRE. **RESPONSABLE QUALITÉ** 



**ENSEIGNEMENT EN VISIOCONFÉRENCE LE JEUDI 2 JUIN** 



#### 1 JOURNÉE

Vous avez au moins 5 personnes à former? Contactez-nous pour organiser la formation en intra dans votre centre d'imagerie.



**740 EUROS\*** 

(radiologue adhérent FNMR : 670 €)



- Connaître et comprendre les concepts clés d'une démarche qualité et ses implications en imagerie médicale
- Connaître et comprendre les facteurs clés de succès d'une démarche efficace et partagée
- Connaître et comprendre le système de management de la qualité.
- Connaître et comprendre la mise en place d'une démarche d'amélioration
- Connaître et comprendre la démarche pour réussir son audit de labélisation et son audit documentaire

## **DÉROULÉ DE LA FORMATION**

- 1. Pré-test : QCM d'évaluation des pratiques sur la règlementation et les obligations actuelles en matière de Qualité et gestion des risques
- 2. Post-test : QCM d'évaluation des acquis à réaliser après la journée de formation présentielle.
- 3. Programme type de la journée de formation à Paris :
  - Concepts clés d'une démarche qualité et implications en imagerie médicale
  - Facteurs de succès pour une démarche efficace et partagée
  - Le système de management de la qualité
  - Politique et objectifs qualité
  - Mettre en place l'amélioration continue
  - Réussir son audit de labellisation et son audit documentaire
  - Discussion et synthèse de la journée

#### **FORMATEURS:**

#### **Dr Jean-Charles LECLERC.**

médecin radiologue et président de la commission de labélisation

#### **Camille COLNAT.**

ingénieur Qualité

(\*) Cette formation peut être prise en charge par l'OPCO des salariés du libéral.

