

# Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail

---

*Prendre soin  
de ceux qui nous soignent*

5 décembre 2016



# Introduction

Les réformes hospitalières successives ont modifié en profondeur l'organisation territoriale de l'offre de soins, le financement, la gouvernance interne, la standardisation des pratiques et la démarche de certification. L'hôpital évolue pour s'adapter aux nouveaux besoins, conditions et modes de prise en charge. Il évolue aussi pour se renforcer dans un contexte budgétaire contraint.

Les durées de séjour se sont raccourcies compte tenu du développement des prises en charge en ambulatoire, le vieillissement de la population et la hausse des maladies chroniques ont entraîné des prises en charge plus complexes, les patients sont de plus en plus sachants et exigeants. Parallèlement, les missions de l'hôpital sont exercées dans un environnement fragilisé, marqué par des tensions accrues, notamment liées aux problèmes d'insécurité, depuis les incivilités jusqu'au risque d'attentat. Ces évolutions ont un impact sur les organisations de travail et les modes d'exercice, nécessitant un accompagnement du changement conduit par les établissements de santé.

Dans ce contexte, un sentiment de malaise des professionnels de santé s'exprime, associé au sentiment de travail mal fait, autrement nommé conflit de valeurs, et qui peut être à l'origine de risques psychosociaux. La problématique n'est pas nouvelle : plusieurs plans ont été élaborés au niveau national ou au niveau local. Pour autant, le mal-être exprimé récemment, sous diverses formes, montre que la réponse apportée doit être différente. L'heure n'est plus à la mise en place d'un nouveau plan. Il convient de passer à une nouvelle étape et de **repenser dans sa globalité la qualité de vie au travail, pour la placer au cœur de nos organisations** et en faire un fondement indispensable à l'atteinte des objectifs de l'hôpital, en termes de qualité des soins et de performance sociale.

**Développer la qualité de vie au travail**, c'est être attentif à la qualité des relations sociales et professionnelles, au contenu du travail, à son organisation, aux possibilités de parcours professionnel offertes à chacun et à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Développer la qualité de vie au travail, c'est donc améliorer le quotidien des personnes, c'est leur redonner la fierté du travail bien fait, ce qui permet *in fine* de renforcer la qualité de la prise en charge des patients.

Cette ambition ne peut se résumer à un ensemble de mesures édictées au niveau national et à appliquer au niveau local. Elle ne doit pas non plus laisser penser que rien n'a été fait dans le domaine. Il s'agit au contraire de valoriser, de partager et de généraliser les bonnes pratiques. Mais il s'agit aussi de susciter de nouvelles initiatives, soutenues par une politique nationale forte, volontariste, et disposant de moyens à la hauteur des enjeux.

Pour répondre aux attentes exprimées par les professionnels et aux enjeux identifiés, il est indispensable de déployer une **stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'en faire une priorité politique**. Il s'agit d'une stratégie de long terme et non pas d'un plan à application immédiate, car l'objectif est de fixer un cap et de permettre aux acteurs de terrain de décider des actions adaptées à leurs réalités quotidiennes, permettant d'atteindre ce cap. Il s'agit

d'une stratégie nationale, car elle est portée au plus haut niveau, disposera des moyens nécessaires à sa réussite et sera évaluée afin de s'assurer que les objectifs sont tenus et que les réponses apportées correspondent aux attentes.

***L'ambition de cette stratégie est de bénéficier à tous les professionnels de santé et à tous les modes d'exercice.*** Son premier volet concernera plus particulièrement les professionnels médicaux et non médicaux exerçant en établissements de santé et médico-sociaux. Le second volet s'attachera à améliorer la qualité de vie au travail des professionnels libéraux, dont la spécificité des conditions d'exercice appelle des réponses adaptées.

Cette stratégie nationale est le fruit d'échanges avec l'ensemble des représentants des professionnels concernés et avec des experts de la qualité de vie au travail. Elle est donc participative dans sa préparation et le sera dans son déploiement.

# Sommaire

<b>AXE I – DONNER UNE IMPULSION NATIONALE, POUR PORTER UNE PRIORITÉ POLITIQUE</b>	<b>4</b>
Engagement 1 - Structurer la démarche pour garantir son suivi et son évaluation dans la durée	4
Engagement 2 – Adapter les formations initiales et continues pour développer la qualité de vie au travail	6
Engagement 3 – Revaloriser la médecine du travail et généraliser les services pluri-professionnels de santé au travail	7
Engagement 4 – Reconnaître les sujétions particulières liées aux rythmes de travail nécessaires à la continuité des soins	8
<b>AXE II – AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS AU QUOTIDIEN</b>	<b>9</b>
Engagement 5 – Placer la qualité de vie au travail au cœur du dialogue et des politiques sociales	9
Engagement 6 - Redonner plus de place à l'écoute, à l'expression et aux initiatives individuelles ou collectives au sein des équipes	12
Engagement 7 - Favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle	14
<b>AXE III – ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS AU CHANGEMENT ET AMÉLIORER LA DÉTECTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX</b>	<b>15</b>
Engagement 8 - Accompagner le changement et sensibiliser l'ensemble des professionnels à la qualité de vie au travail	15
Engagement 9 – Mieux accompagner les cadres dans leurs activités de management	16
Engagement 10 - Détecter et prendre en charge les risques psychosociaux	18

# Axe I – Donner une impulsion nationale, pour porter une priorité politique

## Engagement 1 - Structurer la démarche pour garantir son suivi et son évaluation dans la durée

**Objectif – Mettre en place une gouvernance nationale pour impulser, suivre et rendre compte de la démarche dans toutes ses dimensions**

### *Créer une mission nationale chargée de la qualité de vie au travail des professionnels de santé.*

Elle aura pour mission de recenser, valoriser et diffuser les bonnes pratiques, et d'évaluer l'efficacité de la stratégie. Elle proposera des « signaux » adaptés au secteur de la santé, permettant de repérer les personnes à risque sur le plan psychosocial. Elle identifiera les indicateurs du bilan social pertinents pour mesurer les actions conduites et leur impact. En lien avec l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé (ANAP), elle prolongera les travaux engagés sur la concordance des temps médicaux et non médicaux, et sur l'évaluation de la charge en soins, afin de proposer aux établissements des repères et des outils simples, facilement mobilisables. Elle évaluera le coût en temps administratif pour les équipes chargées de l'application de toute nouvelle instruction ou disposition diffusée nationalement par les services, opérateurs et agences du ministère des affaires sociales et de la santé. Il s'agit de s'assurer que chaque nouvelle mesure présente bien un bénéfice supérieur aux contraintes d'application qu'elle va générer.

***Mettre en place un observatoire national de la qualité de vie au travail et des risques psychosociaux des professionnels de santé***, présidé par un expert qui proposera des orientations stratégiques en s'inspirant des initiatives étrangères faisant référence. Il sera composé de représentants des professionnels et des établissements. Il associera à ses travaux l'ensemble des organismes impliqués sur ce thème, notamment l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et la Haute autorité de santé (HAS). Il organisera une conférence de consensus réunissant le Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière (CSFPH), les organisations syndicales de praticiens hospitaliers, les conférences de présidents de CME et de directeurs, afin de renforcer l'approche collective, partagée et pluri-professionnelle.

***Développer la recherche sur la qualité de vie au travail*** : pour inscrire cette stratégie dans le long terme, garantir son dynamisme et son caractère innovant, ce thème sera intégré au périmètre des programmes de recherche sur la performance du système de soins (PREPS). L'observatoire diffusera les résultats de ces projets de recherche et proposera à la mission nationale les axes prioritaires de recherche pouvant être retenus dans le cadre des appels à projets.

## Objectif – Intervenir sur les conflits internes au plus tôt, dans un cadre approprié, afin d'éviter leur aggravation et leurs conséquences en termes de risques psychosociaux

**Organiser des médiations, reposant sur un premier niveau de conciliation locale, un deuxième niveau de médiation régionale et un troisième niveau de médiation nationale.**

Certains conflits internes aux établissements peuvent se résoudre plus facilement en ayant recours à **une conciliation exercée par des pairs**. Cette conciliation peut être assurée par le président de CME ou des membres de son bureau, lorsqu'elle implique des membres du corps médical. Lorsqu'elle concerne du personnel non médical, elle peut être conduite par des cadres supérieurs de différentes filières.

Dans certaines situations, il peut être préférable et plus efficace d'avoir recours à une médiation au niveau régional. Dans cette perspective, **un vivier régional de médiateurs sera constitué**. Il sera composé de médecins, directeurs et soignants volontaires et formés, susceptibles d'intervenir à la demande des établissements ou des professionnels.

**Un médiateur national sera nommé auprès de la mission et de l'observatoire de la qualité de vie au travail**. Il aura pour rôle de coordonner les médiateurs régionaux, favoriser le partage des bonnes pratiques et sera l'interlocuteur des services et opérateurs ministériels.

## ***Engagement 2 – Adapter les formations initiales et continues pour développer la qualité de vie au travail***

**Objectifs – Faciliter le repérage, par le collectif de travail, des professionnels en situation de fragilité sur le plan psychosocial. Développer l'attention apportée à chaque professionnel en renforçant le management des équipes. L'atteinte de ces objectifs passe par la formation initiale et continue des professionnels de santé à la qualité de vie au travail**

***Intégrer un module « qualité de vie au travail » dans toutes les maquettes de formations initiales médicales, paramédicales et de directeurs d'établissements,*** afin de favoriser l'appropriation par chacun du concept de qualité de vie au travail, de l'ensemble de ses facettes et de ses enjeux. L'objectif est de contribuer au développement de bonnes pratiques au sein des collectifs de travail, favorisant le bien-être au travail de chacun.

***Former tous les professionnels amenés à conduire des femmes, des hommes et des équipes*** avant ou au moment de leur prise de fonction, afin de développer des pratiques favorisant le bien-être au travail des personnes qu'ils encadreront. Cette formation devra porter sur le management, la gestion et l'animation d'équipes, les leviers de la reconnaissance, la résolution de conflits et la conduite de projets. Le management est en effet l'échelon-clé pour diffuser et améliorer la qualité de vie au travail. Une équipe qui bénéficie d'un management performant, qui sait reconnaître et valoriser ses membres, sera moins exposée aux risques psychosociaux et saura mieux gérer les situations de soins les plus difficiles.

## **Engagement 3 – Revaloriser la médecine du travail et généraliser les services pluri-professionnels de santé au travail**

### **Objectif – Améliorer l’attractivité du métier de médecin du travail**

**Élaborer un volet du plan d’action pour l’attractivité de l’exercice médical à l’hôpital spécifique pour la médecine du travail.** Un groupe de travail sera constitué à cet effet et piloté par un Professeur des universités – praticien hospitalier de médecine du travail. Il étudiera les pistes permettant de rendre cette profession plus attractive, parmi lesquelles l’extension de la prime d’engagement et de l’indemnité de service public exclusif pour des praticiens hospitaliers, le contrat d’engagement de service public et l’obligation de stages pour les étudiants au sein d’un service de santé au travail. La possibilité d’ouvrir le statut de collaborateur médecin du travail aux services de santé au travail hospitalier sera également étudiée.

### **Objectif – Permettre à chaque professionnel de bénéficier sur son lieu de travail et en fonction de ses besoins d’une prise en charge globale : médicale, psychologique et sociale**

**Créer au sein de chaque groupement hospitalier de territoire, des services de santé au travail pluri-professionnels.** Concrètement, il s’agira *a minima* d’intégrer à l’équipe de santé au travail un psychologue, un assistant social et un conseiller en prévention des risques professionnels. La création de ces postes sera accompagnée financièrement. Ces services de santé au travail élargis constitueront une cellule d’écoute pour les personnels en difficulté. Ils contribueront également, en lien avec les directions des établissements, à un accompagnement personnalisé des professionnels en situation de fragilité professionnelle ou personnelle, ou de professionnels de retour au travail après une longue absence et nécessitant un aménagement des fonctions.



## ***Engagement 4 – Reconnaître les sujétions particulières liées aux rythmes de travail nécessaires à la continuité des soins***

**Objectif – Adapter le régime indemnitaire et mieux valoriser les sujétions liées aux cycles de travail nécessaires à la prise en charge des patients H 24**

*Engager un cycle de concertations nationales dans le cadre du dialogue social, afin de proposer des évolutions du régime indemnitaire adaptées à ces sujétions* découlant notamment du travail de nuit et le dimanche.

# Axe II – Améliorer l’environnement et les conditions de travail des professionnels au quotidien

## Engagement 5 – Placer la qualité de vie au travail au cœur du dialogue et des politiques sociales

**Objectif – Inscrire la qualité de vie au travail au centre des priorités stratégiques de chaque établissement**

*Intégrer systématiquement au projet d’établissement, dans la partie relative au projet social, un volet consacré à la qualité de vie au travail de l’ensemble des professionnels.*

L’élaboration du projet d’établissement constitue pour chaque communauté hospitalière un moment important de mobilisation, de réflexion et de projection. Ceci est vrai en premier lieu pour le projet médical, socle du projet d’établissement, mais ça l’est également pour le projet social qui témoigne des enjeux, des ambitions et des objectifs en matière de gestion des ressources humaines, des conditions de travail et des politiques sociales.

Il est indispensable que chaque projet social d’établissement concerne non seulement l’ensemble des personnels médicaux et non médicaux exerçant au sein de l’établissement, mais comporte un volet consacré à l’amélioration de la qualité de vie au travail.

L’élaboration du projet social doit, dans ces conditions, constituer un moment fort de concertation et de dialogue social au sein des communautés hospitalières.

**Objectif – Renforcer la prise en compte des questions relatives à la qualité de vie au travail des personnels médicaux**

*Créer au sein de chaque CME une sous-commission en charge de la qualité de vie au travail des personnels médicaux.*

La prise en compte des problématiques relatives à la qualité de vie au travail des médecins est aujourd’hui très largement insuffisante. Les instances traditionnelles en place ne se sont pas appropriées ces questions au niveau nécessaire. Des réflexions spécifiques concernant les conditions d’exercice propres aux médecins doivent pouvoir être conduites, en cohérence avec celles développées au sein de chaque établissement pour l’ensemble des autres professionnels. Il sera instauré par décret la nécessité de créer au sein de chaque CME une sous-commission en charge de la qualité de vie au travail des personnels médicaux.

## **Objectif – Mieux mesurer les perceptions et les attentes des personnels par rapport à leurs conditions d'exercice, en matière de qualité de vie au travail**

### ***Généraliser l'élaboration de baromètres sociaux au sein des établissements.***

La qualité de vie au travail est à la fois faite de réalités concrètes et de perceptions individuelles. L'engagement de processus d'amélioration continue de la qualité de vie au travail nécessite par conséquent de pouvoir s'appuyer sur des indicateurs recueillis auprès des personnels, analysés et exploités sous forme de plans d'amélioration. Les communautés hospitalières sont dans ces conditions encouragées à développer des **baromètres sociaux** destinés à objectiver les situations et à identifier, au plus près des professionnels, les axes de travail prioritaires à déployer en matière de qualité de vie au travail. Les initiatives prises en la matière par un certain nombre d'établissements démontrent l'intérêt et l'utilité de telles démarches.

L'observatoire national de la qualité de vie au travail et des risques psychosociaux des professionnels de santé diffusera les initiatives les plus intéressantes en la matière.

## **Objectif – Débattre et prioriser au sein de l'établissement les actions à poursuivre ou engager afin de contribuer à améliorer la qualité de vie au travail des professionnels**

### ***Organiser chaque année au sein de l'établissement un rendez-vous dédié aux conditions et aux organisations de travail, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité de vie au travail.***

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet social et en lien avec les enseignements issus des baromètres sociaux, les établissements seront invités par circulaire ministérielle à mettre en place un rendez-vous annuel dédié aux conditions et aux organisations de travail, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Cette rencontre permettra de prioriser et de suivre dans la durée les actions conduites en la matière, mais également de les valoriser auprès des professionnels.

Les réflexions issues de ces rendez-vous permettront d'alimenter les actions prioritaires à financer par l'intermédiaire des contrats locaux d'amélioration de la qualité de vie au travail.

## **Objectif – Les établissements doivent pouvoir disposer de repères les aidant à mieux apprécier les moyens humains nécessaires aux différents services**

***L'ANAP, en lien avec l'observatoire national, mettra à la disposition des établissements des repères et des outils simples, facilement mobilisables, permettant d'évaluer la charge en soin.***

## Objectif – Renforcer la sécurité des professionnels au travail

***Mettre en œuvre le plan de sécurisation des établissements de santé présenté le 3 octobre 2016.***

Ce plan vise à renforcer la protection des établissements et de leurs personnels face aux différents types de violence, par la réalisation d'investissements et par le déploiement de formations.

***Faciliter le dépôt de plainte par les personnels en cas d'actes de malveillance ou d'agression subis dans le cadre de leur exercice professionnel.***

Des discussions seront conduites par les établissements dans le cadre des conventions santé-sécurité-justice afin de faciliter les relations des établissements et de leurs personnels avec les services de police et de justice, et améliorer l'information sur les suites données aux plaintes déposées.

## **Engagement 6 - Redonner plus de place à l'écoute, à l'expression et aux initiatives individuelles ou collectives au sein des équipes**

*L'ensemble des travaux consultés et des auditions conduites dans le cadre de l'élaboration de cette stratégie nationale a mis en évidence l'importance de la notion d'équipe dans le cadre de l'activité des professionnels de santé.*

*L'équipe perçue comme cellule de base où s'organise la prise en charge des patients, se met en place l'activité quotidienne, mais également comme lieu de vie, d'intégration, d'expression, d'attention et de bienveillance mutuelles, voire de vigilance à l'égard de ses membres fragilisés.*

*L'équipe vecteur par conséquent du sens donné aux missions confiées, de satisfaction et de fierté vis-à-vis du travail réalisé, de solidarité entre ses membres voire de ré-humanisation de la relation de travail dans certaines circonstances.*

*La création des pôles a apporté des bénéfices en matière de gouvernance, de structuration et de gestion hospitalière. Elle s'est cependant parfois accompagnée d'une distanciation des liens en matière de communication et d'expression des professionnels, en particulier au niveau de proximité le plus important, celui de l'équipe professionnelle. De même, les changements d'organisation ou les pertes de repères induits par l'évolution technologique, le virage ambulatoire, ou encore le développement de la territorialité, nécessitent de renforcer le rôle de l'équipe professionnelle.*

### **Objectif – Renforcer la communication et les échanges au sein des équipes**

#### **Systématiser les réunions d'équipes de proximité afin de renforcer les liens professionnels.**

Compte tenu de l'importance reconnue à l'équipe, il est essentiel que, partout où cela n'est pas le cas, des réunions soient organisées au sein des services, permettant de renforcer la communication et les échanges entre les professionnels autour de questions portant sur l'accueil des nouveaux arrivants, la mise en perspective de l'activité du service, la prise en charge des patients, l'organisation et les modalités de fonctionnement, l'identification de dysfonctionnements ou encore la résolution de problématiques de communication.

Les travaux menés par la HAS et l'ANACT ont mis en avant la nécessité de réintroduire l'analyse du contenu du travail, au plus près de l'activité réelle des professionnels, et de pouvoir en débattre afin de retrouver des marges de manœuvre souvent considérées aujourd'hui comme insuffisantes voire inexistantes.

La mise en place d'initiatives de proximité permettant la résolution de difficultés de fonctionnement à l'échelle des services doit par ailleurs permettre de redonner aux équipes une capacité à agir sur leur quotidien, aujourd'hui trop souvent réduite, selon l'avis des professionnels.

## **Objectif – Réduire les conséquences en termes de perte de temps et de crispations interprofessionnelles liées aux inadéquations entre les organisations de travail médicales et non médicales**

### ***Aider les établissements à améliorer la synchronisation des organisations de travail médicales et non médicales.***

Le soin est une activité collective qui se révèle parfois insuffisamment coordonnée. Le manque de coordination au sein des équipes est régulièrement cité parmi les facteurs de tensions les plus mal ressentis entre professionnels.

La promotion des démarches et outils de synchronisation des temps au sein des équipes médico-soignantes doit être encouragée, en lien avec les travaux conduits par l'ANAP. Ces démarches ont démontré leur intérêt et bénéfices là où elles ont été conduites, tant sur la qualité de vie au travail des professionnels (réduction des interruptions de tâches, des débordements d'horaires) que sur les conditions de prise en charge des patients, au travers de la qualité et de la sécurité des soins délivrés (réduction des délais d'attente ou des reprogrammations d'interventions). De telles évolutions peuvent permettre d'améliorer la satisfaction des patients ainsi que l'image du service et de développer des dynamiques fédératrices.

## **Objectif – Renforcer l'écoute et la reconnaissance individuelle**

### ***Systématisation d'un entretien annuel individuel pour chaque professionnel non médical comme médical.***

Au-delà des procédures annuelles de notation qui existent pour certaines professions, la tenue d'un entretien annuel individuel, assuré pour chaque professionnel de santé, apparaît comme un objectif essentiel. Il donne l'occasion à chacun de s'exprimer et d'échanger, avec son responsable direct, sur l'ensemble de ce qui fait son exercice professionnel au quotidien, le sens du travail, les missions confiées, les relations au sein de l'équipe, les souhaits d'évolution professionnelle ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées. Il place également le professionnel en situation d'entendre l'appréciation portée sur son activité au sein de l'équipe.

La tenue d'entretiens de ce type constitue un moment d'échange privilégié, en même temps qu'une marque de reconnaissance témoignée aux professionnels.

Si de tels entretiens sont aujourd'hui réalisés pour les professionnels non médicaux dans un certain nombre d'établissements, leur généralisation constitue encore un objectif à atteindre.

S'agissant des médecins, une telle généralisation s'inscrira en concordance avec les objectifs de développement du management médical.

## **Engagement 7 - Favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle**

**Objectif – Permettre aux professionnels d’organiser plus sereinement leur vie personnelle, en redonnant de la stabilité et de la visibilité en matière de plannings**

*Concerter, au plus près des équipes, les modalités permettant d’assurer la continuité du service face à l’absentéisme imprévu de courte durée.*

Ces modalités pourront s’appuyer sur des logiciels spécifiques déjà expérimentés par certains établissements et reposer davantage sur le volontariat des personnels pour assurer la continuité du service. Le sujet est particulièrement sensible, car de résolution délicate, mais dans le même temps, identifié comme un facteur très impactant sur l’équilibre de la vie privée des agents qui font l’objet de rappels.

**Objectif – Faciliter la vie quotidienne des professionnels**

*Encourager le développement d’une offre de services.*

Pour favoriser l’articulation entre vie professionnelle et vie privée des personnels, les établissements sont encouragés à développer des offres de services dédiés aux personnels sur le lieu de travail (pressing, livraisons de courses, démarches administratives, etc.). Cette offre de services, susceptible de contribuer également à l’attractivité et à la fidélisation du personnel, peut être développée au niveau de l’établissement ou mutualisée par exemple au niveau du GHT.

# ***Axe III – Accompagner les professionnels au changement et améliorer la détection des risques psychosociaux***

## ***Engagement 8 - Accompagner le changement et sensibiliser l'ensemble des professionnels à la qualité de vie au travail***

**Objectif – Prévoir un accompagnement personnalisé des professionnels adapté aux réorganisations structurantes**

***Adopter au sein de chaque établissement une charte de l'accompagnement des professionnels en cas de restructurations.***

Les opérations de restructuration d'activités, qu'elles s'opèrent à l'intérieur d'un même établissement ou entre plusieurs établissements, sont toujours, et légitimement, sources d'incertitudes et d'inquiétudes pour les professionnels concernés. Un dispositif d'accompagnement approprié doit être mis en place. Il devra tenir compte des spécificités de chaque établissement et de la nature des restructurations envisagées. Il sera concerté dans le cadre du dialogue social local.

**Objectif – Donner du sens au changement, en expliquant les évolutions du système de santé et de son organisation**

***Organiser des actions d'information et de sensibilisation des professionnels aux évolutions du système de santé.***

Notre système de santé évolue continuellement, pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux progrès médicaux. Ces mutations doivent être expliquées, pour faciliter leur compréhension et leur appropriation par les professionnels de santé. Des colloques, des actions de sensibilisation, des formations seront organisées à cet effet. La mission nationale chargée de la qualité de vie au travail des professionnels de santé impulsera cette démarche et accompagnera sa mise en œuvre au niveau régional. Les espaces éthiques régionaux pourront contribuer à l'animation de ces échanges.



## **Engagement 9 – Mieux accompagner les cadres dans leurs activités de management**

**Objectif – Tirer profit de l'expérience des cadres expérimentés et des nouvelles approches managériales pour accompagner les cadres dans l'exercice de leurs responsabilités**

*Généraliser le co-développement, le coaching et le mentorat.*

Les cadres sont amenés à manager des équipes et à conduire des projets parfois complexes. Des conseils personnalisés ou l'échange avec des pairs, dans un cadre structuré, peuvent être utiles dans ces situations. Des méthodes telles que le co-développement, le coaching ou le mentorat, déjà pratiquées dans certains établissements, pourront être généralisées, notamment au sein des GHT. Cela permettra d'impulser une nouvelle dynamique managériale et d'aider les cadres dans l'exercice de leurs responsabilités quotidiennes.

**Objectif – Accompagner au mieux les faisant-fonctions de cadres pour leur donner les moyens de réussir dans les nouvelles missions qui leur sont confiées**

*Systématiser les formations des faisant-fonctions de cadres et généraliser les dispositifs d'accompagnement.*

L'accès des professionnels à un poste de faisant-fonction de cadre implique de nouvelles responsabilités et constitue une évolution importante. Les formations de ces professionnels, qui aspirent à devenir cadres, doivent être systématiques. Dans les établissements dans lesquels ces actions n'existent pas, des formations internes, du tutorat et des entretiens réguliers devront être proposés afin de les accompagner et de les conforter dans leur évolution professionnelle.

**Objectif – Utiliser au maximum les potentialités offertes par les outils de gestion informatisée des plannings**

*Permettre à l'encadrement de proximité de s'approprier les outils de gestion informatisée des plannings.*

L'élaboration et le suivi des plannings peuvent être particulièrement complexes pour l'encadrement de proximité et réduisent le temps consacré au management des équipes. Les établissements seront encouragés à identifier au sein des GHT des cadres expérimentés en matière d'élaboration des plannings, qui pourront apporter une expertise au sein des services le nécessitant. Des logiciels de gestion informatisée des plannings pourront être déployés au sein des établissements n'en disposant pas. Ceux qui en disposent devront former davantage les cadres à la maîtrise de ces outils informatisés, de façon à retrouver du temps pour permettre aux cadres de consacrer davantage de temps au management.

## Objectif – Définir des parcours professionnels pour proposer d'autres évolutions après l'expérience d'encadrement

### *Proposer aux cadres des parcours professionnels pour la 3<sup>ème</sup> partie de carrière.*

D'autres évolutions doivent pouvoir être proposées aux cadres souhaitant effectuer une troisième partie de carrière indépendamment des fonctions d'encadrement. Il importe donc de leur proposer des possibilités de parcours professionnels pour leur troisième partie de carrière. Par exemple, des fonctions de cadres experts pourront être identifiées.

# Engagement 10 - Détecter et prendre en charge les risques psychosociaux

## Objectif – Améliorer la sensibilisation et la détection des risques psychosociaux

### *Élaborer et diffuser des outils de sensibilisation à la détection des risques psychosociaux.*

Cette action vise à renforcer, pour les managers, directeurs, responsables médicaux et cadres notamment, la connaissance des principaux facteurs de risques, mais également les indicateurs permettant de les détecter.

Elle sera impulsée et promue par la mission nationale chargée de la qualité de vie au travail des professionnels de santé.

Un guide de prévention des risques psychosociaux destiné aux internes et aux assistants sera diffusé avant la fin de l'année.

## Objectif – Assurer à chaque professionnel l'accès à un dispositif d'écoute pour un soutien psychologique

### *Mettre en place un dispositif d'écoute, notamment téléphonique, offrant un soutien psychologique.*

Cette possibilité de bénéficier d'une écoute et d'un soutien est essentielle pour les professionnels en plus grande difficulté. La mission nationale travaillera à l'élaboration d'un cahier des charges relatif à ces dispositifs d'écoute. Au sein des établissements, ceux-ci pourront être mis en place en lien avec les services pluri-professionnels de santé au travail.

## Objectif – Permettre aux équipes de s'exprimer pour analyser ensemble des situations de travail difficiles

### *Mettre en place des analyses des pratiques professionnelles et des groupes d'expression.*

Les professionnels éprouvent le besoin de débriefer collectivement et à distance des prises en charge ou situations de travail difficiles. L'analyse des pratiques professionnelles, la mise en place de groupes d'expression animés par des tiers doivent être encouragés. S'ils peuvent être animés par des intervenants extérieurs dans un premier temps, ces analyses de pratiques pourront ensuite être conduites par des professionnels de l'établissement formés à ces méthodes.

## Objectif – Améliorer le recueil et l'analyse des événements indésirables graves liés à un risque psychosocial

*Signaler les suicides et les tentatives de suicide, au même titre que les événements indésirables graves liés à des soins.*

Les suicides et tentatives de suicide soient obligatoirement signalés, dans le cadre d'un dispositif similaire à celui existant pour la déclaration des événements indésirables graves liés aux soins. Qu'il s'agisse de qualité des soins ou de qualité de vie au travail, l'objectif est le même : recenser de manière exhaustive ces événements graves, pour permettre une analyse de leurs causes et l'adoption sans délai de toutes les mesures appropriées, notamment en termes de prévention.