



**Intervention de Marisol Touraine**  
**Ministre des Affaires sociales et de la Santé**  
**Présentation de la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail**  
**« Prendre soin de ceux qui nous soignent »**  
**Lundi 5 décembre 2016**

---

Madame, Monsieur les directeurs d'administrations centrales,  
Messieurs les Directeurs généraux des Agences régionales de santé,  
Madame la Présidente de l'Agence nationale d'appui à la performance,  
Mesdames, Messieurs les représentants des organisations syndicales et des professionnels de santé,  
Messieurs les représentants des ordres,  
Madame, Monsieur les représentants des fédérations,  
Mesdames, messieurs,

Depuis plus de quatre ans, j'ai la très grande et belle responsabilité de conduire la politique de santé de notre pays. Cette mission, je la porte avec une conviction solidement ancrée : les défis auxquels est confronté notre système de santé sont tels qu'ils ne peuvent qu'être relevés collectivement.

Ce collectif, c'est vous. Vous êtes confrontés, chaque jour, dans vos fonctions respectives, à des bouleversements qui interrogent profondément vos organisations, vos modes de fonctionnement et vos pratiques professionnelles.

La population vieillit et les pathologies changent. Les durées de séjours diminuent, l'ambulatoire se développe, les exigences de qualité et de sécurité des soins s'accroissent sans cesse, l'exercice professionnel se transforme. Mais les enjeux auxquels vous faites face ne s'arrêtent pas là. Vous vivez, comme toute la société, les tensions et les difficultés auxquelles notre pays est confronté.

Notre système de santé, c'est d'abord 2 millions de femmes et d'hommes. 2 millions de femmes et d'hommes confrontés comme tous les Français à la montée des incivilités, à la menace terroriste. 2 million de femmes et d'hommes à qui les patients demandent toujours plus : plus d'informations, plus d'accompagnement, plus d'écoute... A qui les

pouvoirs publics demandent aussi beaucoup, j'en ai évidemment conscience. Le contexte économique conduit depuis plusieurs années à redoubler d'efforts pour renforcer l'efficacité et améliorer la gestion des deniers publics. Chacune et chacun d'entre vous êtes pleinement mobilisés.

Comment ne pas voir que les changements, les réformes, les nouvelles règles peuvent peser sur les professionnels de santé. Comment ne pas voir que les réorganisations peuvent être contraignantes, que les transformations peuvent être ressenties comme une dégradation de l'environnement et des conditions de travail.

Ces constats sont au cœur du malaise qui s'est exprimé ces derniers mois. J'ai entendu vos attentes et vos inquiétudes. J'y suis personnellement sensible. Disposer de conditions d'exercice qui vous permettent de travailler sereinement et correctement, c'est bien le minimum qui vous est dû.

Soigner, prendre en charge la détresse et la souffrance de nos concitoyens, ce sont des missions formidables et exaltantes. Les professionnels de santé aiment leur métier et y sont profondément attachés. Je n'ai jamais vu de refus du changement par principe, de contestation de l'effort, de remise en question de vos pratiques. Je ne vois qu'une volonté d'avancer, d'aller de l'avant, face à ce que vous percevez comme une accumulation excessive de contraintes et de tensions qui peut faire oublier l'essentiel, la finalité même de vos métiers : prendre soin des Français.

Cette volonté d'avancer, je la partage pleinement. Elle nous impose de prendre davantage le temps de penser à vos conditions d'exercice. Elles nous invitent, tout simplement à **prendre soin de ceux qui nous soignent.**

**C'est le sens de la stratégie que je vous présente aujourd'hui.** Pourquoi une « stratégie » ? Parce que personne n'a besoin d'un énième plan. **Parce que nous devons faire de la qualité de vie au travail des professionnels de santé une priorité politique, portée au plus haut niveau.** Parce qu'il nous faut **repenser dans sa globalité la qualité de vie au travail.**

Depuis plusieurs mois, nous avons échangé avec l'ensemble des acteurs. Ensemble, nous avons travaillé à **une stratégie globale** qui met la **qualité de vie au travail** au cœur de nos organisations. L'objectif, c'est d'améliorer le quotidien des personnels, de **leur redonner la fierté du travail bien fait.** Parce que l'excellence de la prise en charge des patients dépend, pour beaucoup, de la qualité de vie de ceux qui les soignent.

**Cette stratégie, je l'ai voulue participative. Elle l'a été dans sa préparation, elle le sera dans son déploiement.** Elle permettra de donner une impulsion politique, mais aussi de valoriser, partager et généraliser les bonnes pratiques, car il en existe. Des actions concrètes, déjà mises en place sur le terrain, vous seront d'ailleurs présentées

tout à l'heure. **Il ne s'agit donc pas de tout réinventer mais de susciter de nouvelles initiatives**, de soutenir un mouvement de fond par une impulsion nationale forte, volontariste, avec des moyens à la hauteur des enjeux. **Elle s'adresse à tous les professionnels de santé et à tous les modes d'exercice.**

Ce matin, je veux vous présenter le premier volet de cette stratégie. Il concerne les professionnels des établissements de santé et médico-sociaux. Je vous présenterai en début d'année prochaine le second volet, consacré aux professionnels de santé exerçant en ambulatoire.

J'en viens maintenant à la présentation des trois axes qui structurent cette stratégie, et qui se déclinent concrètement en dix engagements.

<p><b>1. D'abord, je veux que la qualité de vie au travail soit désormais identifiée comme un objectif à part entière de notre système de santé.</b></p>
--

**[Engagement 1] Pour cela, nous devons d'abord mettre en place une gouvernance nationale pour promouvoir, suivre et rendre compte de cette démarche.**

**Une mission nationale chargée de la qualité de vie au travail des professionnels de santé** permettra de recenser, valoriser, diffuser les bonnes pratiques et les évaluer. Parce que cette mission doit être positionnée à un niveau stratégique, elle sera pilotée par un chef de projet directement rattaché à la directrice générale de l'offre de soins (DGOS). J'installerai également dès le début de l'année 2017 un **observatoire national de la qualité de vie au travail et des risques psychosociaux des professionnels de santé**, présidé par un expert et regroupant l'ensemble des parties prenantes. Cet observatoire proposera des orientations stratégiques, en s'inspirant d'expériences de terrain et d'initiatives étrangères. Il travaillera à la définition d'outils et de repères permettant de mieux évaluer la charge en soins et d'aider les établissements à mieux apprécier les moyens humains nécessaires aux différents services.

Je souhaite que des médiations s'organisent afin de résoudre les conflits internes avant qu'ils ne s'aggravent et débouchent sur des risques psychosociaux. Ce dispositif prendra corps au niveau local, sous la forme de conciliations entre pairs au sein des établissements. Il s'exercera également au niveau régional, avec la mise en place de viviers régionaux de médiateurs. Enfin, je nommerai prochainement un **médiateur national**, qui organisera et coordonnera les différents niveaux de médiation et traitera les situations n'ayant pas trouvé de solutions sur un plan local. En attendant que cette organisation soit pleinement opérationnelle, j'installerai un comité de pairs transitoire, qui aura pour mission d'étudier les situations de personnels médicaux qui m'ont été récemment directement signalées.

[Engagement 2] **Ensuite, je veux que nous améliorions la détection des professionnels en situation de fragilité sur le plan psychosocial.**

Nous devons renforcer l'attention apportée à chaque professionnel de santé en préparant mieux les équipes à repérer les « signaux faibles » et à faire face à des situations de détresse psychosociale. Nous allons donc mettre **la détection des risques psychosociaux au cœur de la formation des professionnels de santé** : désormais, toutes les formations initiales médicales et paramédicales devront intégrer un module dédié aux risques psychosociaux et à la qualité de vie au travail.

**Nous devons aussi mieux préparer les cadres médicaux et non-médicaux au management pour renforcer l'encadrement des équipes.** Concrètement, plus personne ne doit pouvoir prendre une fonction d'encadrement sans avoir été formé au management, à la gestion et à l'animation d'équipes, à la résolution de conflits, et à la conduite de projets. 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] **Par ailleurs, chaque professionnel doit pouvoir bénéficier d'une prise en charge globale - c'est-à-dire médicale, psychologique et sociale -, adaptée à ses besoins, sur son lieu de travail.**

Dans ce but, je souhaite généraliser **les services de santé au travail pluri-professionnel qui existent dans quelques établissements et permettre qu'il y en ait dans chaque groupement hospitalier de territoire.** Ces services devront inclure des psychologues, des conseillers en prévention des risques professionnels et des assistants sociaux. 30 millions d'euros sur 3 ans seront consacrés à ce déploiement.

[Engagement 4] **Enfin, Travailler à l'hôpital, c'est aussi être exposé à des sujétions particulières liées à la continuité des soins, comme par exemple le travail de nuit, qui peut poser des difficultés pour articuler sa vie privée avec sa vie professionnelle.**

**Je vais donc ouvrir une concertation sur ce sujet spécifique avec les organisations syndicales pour adapter le régime indemnitaire et mieux valoriser ces sujétions.**

<p><b>2. Avec le deuxième axe de la stratégie, je veux ensuite améliorer concrètement l'environnement et les conditions de travail de chaque professionnel de santé, au quotidien</b></p>
---

[Engagement 5] C'est au quotidien, sur le terrain, que se joue l'essentiel de la qualité de vie au travail, qui doit être **l'une des priorités stratégiques des établissements.** Je souhaite donc que chaque projet social d'établissement intègre systématiquement un

volet dédié à la qualité de vie au travail, et que celui-ci concerne tous les professionnels, médicaux comme non-médicaux.

Par ailleurs, il nous faut **davantage prendre en compte les attentes des professionnels de santé**, mieux les écouter, mieux percevoir leurs besoins. Cela passera par la généralisation de **baromètres sociaux annuels** au sein des établissements. Je veux également que soit instauré dans chaque établissement un **rendez-vous annuel** dédié aux conditions de travail pour identifier les actions à même de répondre à ces attentes. Je veux en outre que soient créées **des sous-commissions** dédiées à la qualité de vie au travail au sein des commissions médicales d'établissement (CME).

**Je vous rappelle que j'ai présenté le 3 octobre dernier un plan de sécurisation des établissements de santé qui doit répondre à votre légitime préoccupation de travailler en sécurité, qu'il s'agisse de faire face aux incivilités, aux agressions, ou même au risque d'attentats.** Je veux que chaque établissement applique consciencieusement ce plan. La généralisation des conventions santé-police-justice permettra à tous les établissements de faciliter le dépôt de plainte par les personnels en cas d'agression sur le lieu de travail.

*[Engagement 6]* **Par ailleurs, pour que chacun se sente considéré et reconnu dans son travail, il faut redonner plus de place à l'expression et aux initiatives individuelles et collectives.** La communication et les échanges doivent être renforcés au sein des équipes. Pour cela, des lieux d'expression individuelle et collective devront être créés ou recréés. Il est par exemple indispensable de **systematiser les réunions de service**, qui existent déjà dans un grand nombre de structures, et qui permettent d'agir sur des problèmes du quotidien. L'articulation entre les équipes médicales et paramédicales doit également être renforcée. Des travaux ont été engagés par l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP) dans ce domaine et je souhaite qu'ils soient élargis au plus grand nombre d'établissements. Je veux aussi que soit **donné davantage de temps à l'écoute** pour que chaque professionnel se sente entendu et compris dans ses préoccupations. C'est pourquoi les **entretiens individuels annuels** devront être systématisés pour les professionnels non-médicaux et instaurés pour les médecins, afin de faire le point sur leur vécu professionnel, leur parcours et leur carrière.

*[Engagement 7]* **Pour que chacun puisse organiser sereinement sa vie personnelle en bonne articulation avec sa vie professionnelle, je veux que l'on redonne de la stabilité et de la visibilité en matière de plannings.** Pour cela, je souhaite que des discussions soient engagées au sein des établissements pour définir les conditions de modification des plannings à la dernière minute, parfois nécessaires pour garantir la continuité des soins. Je sais que des établissements ont développé des applications informatiques permettant de gérer plus sereinement cette continuité des soins tout en tenant compte des disponibilités et contraintes des professionnels. Je veux que ces initiatives soient partagées et fassent l'objet de retours d'expérience.

**3. Enfin, il nous faut mieux prévenir les risques psychosociaux et mieux accompagner les personnels dans le changement. C'est le troisième axe.**

[Engagement 8] Les internes et les assistants sont de jeunes professionnels pouvant être soumis à un stress important, lié à l'apprentissage de leur métier et à leurs conditions d'exercice. C'est pourquoi je vais diffuser avant la fin du mois **un guide de prévention des risques psychosociaux**, qui a été élaboré avec eux et pour eux.

Par ailleurs, comme je l'ai déjà dit, je souhaite que chacun puisse s'exprimer, notamment dans le cadre de **réunions de service**. Mais parfois, le besoin de s'exprimer peut être urgent et requérir la confidentialité. C'est pourquoi je chargerai la mission nationale pour l'amélioration de la qualité de vie au travail de recenser les initiatives en termes de **dispositifs d'écoute, et notamment les numéros d'appel téléphoniques. A partir de ce recensement, un cahier des charges sera élaboré pour faciliter la mise en place de ces dispositifs d'écoute.**

Je souhaite également que l'ensemble des professionnels de santé puissent bénéficier **d'un suivi médical**. Aujourd'hui, c'est encore trop rarement le cas, en particulier pour les médecins, et l'auto-médication ne peut être une solution. Je sais qu'une initiative a été prise pour inciter les professionnels médicaux à se doter d'un médecin traitant, et je soutiendrai cette démarche, qui a vocation à concerner l'ensemble des soignants.

[Engagement 9] Je l'ai dit, le système de santé connaît d'intenses évolutions, qui peuvent être déstabilisantes et sources de perte de repères pour les professionnels. Je veux donc faire en sorte qu'ils soient mieux accompagnés, pour que ce changement ne soit pas subi. Pour cela, l'encadrement joue un rôle essentiel : je souhaite donc que **les cadres soient mieux aidés dans leurs activités de management**. Tout doit être mis en œuvre pour leur permettre de se recentrer sur leurs missions de management, au plus près des équipes, et donc d'alléger leurs tâches administratives. Je souhaite également que soit adoptée, au sein de chaque établissement et après concertation, **une charte de l'accompagnement des professionnels lors de restructurations**, afin de définir en amont les actions devant être mis en place pour que chaque professionnel soit pris en considération à part entière dans les réorganisations.

[Engagement 10] Enfin, je veux que 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.

Mesdames, messieurs,

Vous l'aurez compris, avec cette stratégie, je porte une ambition politique forte au plus haut niveau, pour répondre aux préoccupations que vous avez exprimées. Je veux que cette action en faveur de la qualité de vie au travail soit durable, qu'elle intervienne en profondeur et devienne incontournable. Aujourd'hui, je lance une première étape d'un mouvement de fond, qui sera complété d'un deuxième volet pour les professionnels libéraux, et qui s'enrichira de toutes les initiatives concrètes qui seront mises en œuvre sur le terrain.

Car en effet, une part importante de cette stratégie repose sur des actions locales, parce que c'est vous qui savez ce qui est susceptible d'améliorer au quotidien votre qualité de vie au travail. Pour ma part, je veillerai à donner à cette stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail toute l'ampleur qu'elle mérite.

Je vous remercie.