

# La santé des professionnels de santé en France

## Constats, actions et enjeux

**Alexis BATAILLE-HEMBERT** Infirmier, co-rapporteur de la mission ministérielle dédiée à la santé des professionnels de santé, directeur de la publication *La Santé des professionnels de santé en France*<sup>1</sup>

**Dans la continuité des travaux de la mission ministérielle<sup>2</sup> menée en 2023, de nombreux experts français et internationaux partagent leurs constats, leurs actions, leurs nouveaux savoirs et leurs regards sur les enjeux d'amélioration et de préservation de la santé des soignants, aujourd'hui comme demain.**

Une feuille de route resserrée et des annonces sont attendues pour fin 2025 ou début 2026.

Cependant, et c'est heureux, de nombreux acteurs ne l'ont pas attendu pour se mobiliser. L'ouvrage *La Santé des professionnels de santé en France*, publié le 26 mars 2025, s'inscrit pleinement dans cette dynamique : maintenir ce sujet au cœur du débat public, de manière pluridisciplinaire, documentée et probante **ENCADRÉ 1**.

« *Comme dans les logiques scientifiques, nous devons consacrer un temps important à l'observation et la compréhension fine des situations, avant de fixer les actions d'amélioration nécessaires.*<sup>3</sup> »

### Agir sur les facteurs de vulnérabilité propres à l'exercice soignant

**R**emis en octobre 2023 à la ministre déléguée chargée de l'Organisation territoriale et des Professions de santé, Agnès Firmin Le Bodo, le rapport issu de la mission ministérielle menée par Alexis Bataille-Hembert (infirmier), Marine Crest-Guilluy (médecin généraliste libérale) et Philippe Denormandie (chirurgien), visait un double objectif : évaluer de manière exhaustive et concrète l'état de santé des soignants (via une consultation nationale menée auprès d'environ 50 000 professionnels et une revue de littérature complétée d'un benchmark international) ; formuler des recommandations fondées sur des visites de terrain, des retours d'expérience et une priorisation des besoins.

À la suite de ce travail, réalisé de mars à septembre 2023, le rapport proposait moins de vingt actions concrètes. La première : la mise en place d'un comité de suivi ministériel réunissant toutes les parties prenantes. Si les aléas politiques ont retardé cette installation, ce comité a finalement vu le jour le 16 juin dernier, sous l'égide de Yannick Neuder, ministre chargé de l'Accès aux soins et de la Santé, avec le soutien de la DGOS.

La majorité des contributeurs ont été identifiés lors de la mission ministérielle. Chercheurs, professionnels, managers hospitaliers, personnalités politiques : tous partagent la conviction de la nécessité d'agir concrètement sur les facteurs de vulnérabilité propres à l'exercice soignant. Ces facteurs sont complexes mais stimulants. En la matière, dans le monde hospitalier, les initiatives ne manquent pas. Par exemple, le programme Havisaines du CHU d'Angers transforme cet établissement en lieu de promotion de santé pour les professionnels, « [...] à la croisée des chemins entre la responsabilité sociale de l'employeur, la qualité de vie au travail, la qualité et la sécurité des soins et bien sûr, au bénéfice *in fine* des patients<sup>4</sup> ». Il existe également au CH de Bergerac la « maison des hospitaliers », un projet s'inscrivant dans une démarche QVCT pragmatique **ENCADRÉ 2**. Le CHU de Nice s'est quant à lui emparé du sujet de la santé des soignants en créant la première unité de santé publique dédiée chargée



## LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ EN FRANCE ENCADRÉ 1

Paru en mars 2025 aux éditions LEH, en partenariat avec la Mutuelle Nationale des Hospitaliers (M NH), *La Santé des professionnels de santé en France* est le premier ouvrage pluridisciplinaire sur le sujet. Réunissant près de 100 auteurs et coauteurs, cette publication est l'occasion de valoriser les expertises françaises et internationales mobilisées sur cette thématique désormais inscrite dans le débat public, afin d'envisager l'avenir de la santé de ceux qui prennent soin des autres.

Un ouvrage divisé en quatre parties pour aborder successivement le constat, les travaux de recherche, les initiatives existantes et les perspectives d'ici à 2050, avec des regards et propositions d'acteurs engagés pour la santé des soignants, dont l'ancienne ministre déléguée chargée de l'Organisation territoriale et des Professions de santé, Agnès Firmin Le Bodo, des professionnels de terrain, sans oublier la FHF. Un sujet qui dépasse les seuls défis d'attractivité et de fidélisation, en posant celui, fondamental, de la pérennité de notre système de santé.



## LA MAISON DES HOSPITALIERS ENCADRÉ 2 UN LABORATOIRE D'INNOVATIONS AU SERVICE DES PROFESSIONNELS

**Mathieu LABAT** Directeur du CH Samuel-Pozzi, Bergerac (Dordogne)

Engagé de longue date dans une démarche volontariste de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) afin de favoriser le bien-être au travail et son attractivité, le centre hospitalier de Bergerac a ouvert en avril 2024 sa « maison des hospitaliers ». Ce lieu, acquis par le CH et rénové grâce au mécénat, propose aux professionnels hospitaliers de bénéficier gratuitement d'une offre variée d'activités (luminothérapie, salle de sport, yoga, etc.). Il a permis le regroupement de l'ensemble des activités bien-être et QVCT de l'établissement, auparavant dispersées aux quatre coins de l'hôpital, facilitant ainsi l'accès à ces activités, mais aussi leur visibilité globale. Ce qui fait de ce projet un succès réside dans le très fort dynamisme de nombreux professionnels de l'établissement, qui le font vivre grâce à leurs compétences spécifiques. Ainsi, les cours de yoga, les séances d'hypnose, de modelage, les activités sportives peuvent être animés par des hospitaliers qui mettent gratuitement leurs « talents » à disposition de leurs collègues.

### Un succès professionnel et médiatique

Depuis son inauguration le 12 avril 2024, la maison des hospitaliers et son fonctionnement ont rencontré un écho très favorable chez les professionnels. Le jour de l'inauguration, la presse locale était présente, et rapidement le sujet a été repéré et traité par plusieurs médias nationaux. L'impact médiatique du projet, bien supérieur à ce qui était anticipé, a permis à l'établissement de se faire connaître positivement et même d'attirer certains recrutements, en particulier sur les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn. Le projet est devenu un réel vecteur de la marque employeur du CH de Bergerac, qui développe cette image depuis. Enfin, les mètres carrés libérés au CH ont été utilement réutilisés, avec la création d'un salon de sortie de 8 places qui permet de faire sortir plus tôt les patients qui le peuvent des unités de soin, afin d'avancer les entrées dans la journée et ainsi contribuer à diminuer la pression aux urgences. Encore une preuve que qualité de vie au travail et qualité des soins sont les deux faces d'une même pièce.

d'élaborer des programmes de prévention et de promotion de la santé.

Dans le champ curatif, c'est le CHU de Toulouse qui a pu valoriser son centre de prévention de l'épuisement professionnels des soignants (PEPS), au même titre que le service pathologies professionnelles de l'hôpital Raymond-Poincaré de l'Assistance-publique-Hôpitaux de Paris. ENCADRÉ 3

### PAGE SUIVANTE

Du côté de la recherche, dans le cadre des programmes cofinancés par la fondation M NH et la Drees, l'équipe du Pr Alexis Descatha a pu expliciter les ressorts de sa matrice emplois-expositions Soignances tandis que la Pr Barbara Charbotel, des Hospices civils de Lyon, s'est intéressée aux outils pour les études épidémiologiques sur la santé dans le secteur du soin : « *Le recours à l'IA permettrait aussi de modéliser l'évolution des pathologies professionnelles et l'impact que pourraient avoir des politiques de santé publique ou des réglementations.*

<sup>5</sup> Enfin, la chercheuse post-doctorale Anna-Belle Beau du CHU de Toulouse, a exploré l'influence de la profession et des conditions de travail sur la santé et la grossesse des femmes enceintes travaillant dans le secteur de la santé.

## Investir le capital humain en santé n'est plus un luxe, c'est une nécessité

Tout cela témoigne d'une dynamique de terrain très engagée mais surtout très engageante pour l'écosystème hospitalier. Comme le souligne dans son chapitre Rodolphe Soulié, responsable du pôle RH de la FHF, la santé des professionnels est un pilier de la gestion des ressources humaines en santé de demain. « [...] Un professionnel débutant son activité en 2025 se trouvera à mi-chemin de sa trajectoire, aura vraisemblablement traversé plusieurs étapes significatives dans sa vie personnelle, n'aura très probablement plus les mêmes attentes et

**1.** *La Santé des professionnels de santé en France*, sous la direction d'Alexis Bataille-Hembert, éditions LEH, en partenariat avec la Mutuelle Nationale des Hospitaliers (M NH), mars 2025.

**2.** A. Bataille-Hembert, M. Crest-Guilly, P. Denormandie, « Rapport sur la santé des professionnels de santé », 9 octobre 2023, RHF n°617, p. 26-29.

**3.** C. Duret, extrait du chapitre « Mieux comprendre pour mieux piloter : cibles d'études et d'actions pour l'avenir du système de soins ».

**4.** A. Constant, A. Descatha, C. Jaglin, L. Martineau, C. Schnebelen, extrait du chapitre « Havasines : la transformation du CHU d'Angers en lieu promoteur de santé pour ses professionnels ».

**5.** C. Lamouroux, M. Viprey, S. Touzet, A. Havet, B. Charbotel, extrait du chapitre « Outils pour les études épidémiologiques sur les risques professionnels dans le secteur de la santé ».

*appétences quant à son exercice quotidien, tout en ne disposant tout aussi probablement plus des mêmes ressources physiques. Sa santé alors sera fonction non seulement de l'exposition aux facteurs d'usure qu'il aura rencontrés au cours de ces deux décennies et demie d'exercice, tout autant que de la manière dont seront projetées les années qui suivront.<sup>6</sup>*»

Ces exemples doivent être source d'inspiration pour les acteurs hospitaliers afin d'accélérer le virage préventif en matière de santé, de qualité de vie et des conditions de travail des agents dans un environnement où, face au vieillissement croissant de la population et l'évolution polypathologique des prises en charge rendant les soins complexes, l'allongement des carrières est une réalité à prendre en compte dès maintenant. C'est là l'un des principaux enseignements de l'ouvrage : investir le capital humain en santé n'est plus un luxe, c'est une nécessité malgré un contexte contraint par de multiples impératifs. Mais comment soigner aujourd'hui ceux qui prennent soin et anticiper leurs nouveaux besoins ?

## Changer le paradigme culturel de la performance soignante

La dernière partie de l'ouvrage consacrée à cette vision prospective d'ici à 2050 conduit particulièrement à la réflexion. Même si cela a une portée à 25 ans, cet espace temps paraît court à l'aune des immenses travaux de transformation du système de

santé. Vingt-cinq années seront-elles nécessaires afin de changer le paradigme culturel de la performance soignante, du niveau individuel au niveau collectif, vers davantage de reconnaissance de la vulnérabilité soignante ? C'est en tout cas le regard qui a été posé par de nombreux auteurs, envisageant par exemple d'intégrer la dimension écologique et la durabilité dans les actions de santé auprès des soignants, de renforcer l'approche partenariale des mutuelles et des assurances, de rénover les soins primaires et le rôle des établissements de santé ou de s'appuyer sur les transferts de compétences afin d'améliorer le bien-être professionnel.

*In fine*, cette coalition témoigne des nombreuses synergies qui renforcent une démarche impérativement collective avec l'enjeu de mutualisation des moyens quels qu'ils soient. Que ce soit au niveau local ou national, la complémentarité des actions doit devenir le socle d'une stratégie en matière de santé des soignants, tout particulièrement afin de mieux planifier les investissements dans une logique, non pas de réduction des coûts, mais de robustesse des ressources. Cela nécessite une vision sociétale, globale et pragmatique comme cette maxime aristotélicienne : le tout est plus que la somme des parties. ■

6. R. Soulie, extrait du chapitre «La santé des professionnels comme pilier de la gestion des ressources humaines en santé de demain».

## UNE INITIATIVE TOULOUSAINE DE PRÉVENTION PRIMAIRE DE L'ÉPUISÉMENT PROFESSIONNEL ENCADRÉ 3

Pr Fabrice HERIN<sup>1,2,3</sup>, Gaëlle PACAUD<sup>1,2</sup>, Séverine RICHARDIN<sup>1,2</sup>, Dr Caroline GERNIGON<sup>1,2</sup>

L'évolution des conditions et des organisations de travail est associée à une prévalence croissante des facteurs de risques psychosociaux susceptibles de porter atteinte à la santé à la fois physique et mentale des professionnels du secteur de la santé. L'épuisement professionnel est un processus d'exposition à un ensemble de contraintes qui deviennent insoutenables, et donc pathogènes pour l'individu. Il est alors essentiel d'agir conjointement sur les sphères personnelles et professionnelles de l'individu pour prévenir la survenue de cet état.

### Des ateliers collectifs en formation initiale et continue pour les professionnels de santé

C'est dans ce contexte que le CHU de Toulouse a développé en mai 2023 un centre de prévention de l'épuisement professionnel des soignants, et notamment une démarche de prévention primaire de l'épuisement professionnel par la mise en place d'ateliers collectifs en formation initiale et continue pour les professionnels de santé au sein du centre PEPS mais également dans les écoles de formation ou directement dans les structures de soin.

#### Sensibiliser et informer

Cette approche se caractérise par plusieurs interventions complémentaires, consistant à aborder les caractéristiques de l'épuisement professionnel des soignants et les moyens de s'en prémunir. Ces interventions, comprenant une à trois séances d'une durée de 3 heures chacune, sont menées conjointement par un psychologue du travail et un médecin spécialisé en psychopathologie du travail, sur des groupes à effectif limité (une dizaine) de professionnels de santé, traitent des thématiques « Information/sensibilisation à l'épuisement professionnel », « Développer ses ressources pour mieux faire face à l'épuisement professionnel », « Affirmation de soi », « Psycho-éducation-addiction/nutrition » ou encore « Organisations actuelles du travail de soin ». Les objectifs de ces ateliers sont de faire prendre conscience aux soignants que tous sont concernés, de les sensibiliser et de les informer sur les mécanismes de construction de l'épuisement professionnel et de leurs fournir « une boîte à outils personnalisée » afin qu'ils puissent se prémunir de cet état tout en assurant leur rôle de soignant. Le bilan est positif avec une grande satisfaction des soignants accompagnés.

1. Service des maladies professionnelles et environnementales-santé au travail, CRPPE Occitanie, CHU de Toulouse.

2. Centre de prévention de l'épuisement professionnel des soignants, CHU de Toulouse.

3. EQUITY Research Team, Center for Epidemiology & Research in POPulation Health (CERPOP), UMR 1295, University Toulouse III Paul-Sabatier.