

agents. Un travail spécifique est à prévoir avec l'encadrement pour mettre en place les dispositions pratiques prévues dans l'accord. Le groupe de préparation et celui des négociateurs de la direction devront également se réunir pour évaluer la manière dont les différentes étapes se sont déroulées. Il sera nécessaire de suivre la manière dont les agents ont perçu le positionnement de chaque Organisation Syndicale et si les signataires de l'accord en ressortent renforcés ou affaiblis. Enfin, il faudra prévoir le suivi effectif de l'application de l'accord pour pouvoir inscrire la négociation dans un processus d'amélioration continue.

En conclusion, savoir négocier demande des compétences spécifiques qu'il est important de faire acquérir à l'équipe de préparation et à l'équipe de négociateurs. L'enjeu est important, car la culture de négociation est loin d'être implantée dans la Fonction Publique Hospitalière et elle est devenue un élément essentiel des transformations présentes et à venir.

## ACCOMPAGNEMENT

### L'unité « Ressources et Soutien aux Professionnels » l'expérience du Groupe Hospitalier Région Mulhouse Sud-Alsace (GHRMSA)

Pénurie de personnel soignant, professionnels épuisés, réorganisations successives. La crise Covid n'a fait qu'amplifier une situation complexe et le contexte actuel fait état d'une tension particulière sur l'hôpital et notre système de santé. L'Unité de Ressources et de Soutien aux Professionnels est l'exemple concret d'un dispositif innovant de soutien et d'accompagnement, mis en œuvre en quelques jours, à l'attention exclusive du personnel du Groupe Hospitalier Mulhouse Sud-Alsace (GHRMSA). L'urgence aura été un facteur d'accélération d'un outil de cette envergure qui, depuis 2 ans, continue de répondre en matière de soutien à la demande de l'ensemble des professionnels qui concourent à la chaîne du soin.

Les équipes du GHRMSA (6 200 professionnels en 2020), particulièrement concernées par la crise Covid dès mars 2020, ont été exposés à un haut niveau de stress, des risques psychosociaux majeurs, des états d'épuisement extrêmes.

De manière impérative, il s'agissait d'apporter une aide au maintien de la santé des professionnels.

L'Unité de Ressources et de Soutien dédiée aux professionnels a été mise en place :

- Une équipe mobile composée de psychologues et d'infirmiers pour offrir un temps d'écoute dans les services sous forme de « maraudes »
- Des Espaces Ressources pour prendre en charge les différents troubles physiques (tensions musculaires, douleurs...) et apporter un soutien psychologique (angoisse, sommeil, stress ...).

Dans un premier temps, l'Unité a permis de limiter les phénomènes de décompensation liés à la crise sanitaire et ainsi permettre aux agents de poursuivre leurs missions.

Après deux années d'existence, cette Unité a évolué dans sa pratique pour accompagner les équipes fortement éprouvées par les vagues successives de la crise Covid, mais également pour soutenir les professionnels face aux difficultés structurelles et conjoncturelles que connaît l'hôpital (absentéisme, pénibilité, risques psychosociaux majorés ...).

**Bénédicte DEGUILLE**

DRH adjointe, Directrice en charge du développement social et du développement durable,

**Camille De LAHARPE**

Responsable de l'Unité Ressources,

**Dominique DITNER**

**Thibault ROUSSIA**  
Psychologues à l'Unité Ressources.

Groupe Hospitalier Mulhouse Sud-Alsace

Ce dispositif jeune ne cesse de se structurer et de s'adapter au quotidien des équipes. Les perspectives sont multiples pour cette Unité, installée dans le fonctionnement de l'hôpital, dont l'ambition est d'orienter son offre vers la prévention primaire, secondaire et tertiaire.

Soutenue par différents organismes (ARS, CNRACL...), par la Direction de l'Etablissement, les représentants du personnel, les acteurs internes et les professionnels, la pérennisation de l'Unité Ressources s'inscrit dans la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail « Prendre soin de ceux qui nous soignent ».

## SOUTENIR LES PROFESSIONNELS AU PLUS FORT DE LA CRISE COVID-19

### Une réponse immédiate à une situation d'urgence sanitaire

Le GHRMSA a dû faire face dès février 2020 à un afflux de patients Covid suite à un rassemblement religieux de 2500 pèlerins venus de toute la France. De manière très rapide, la première Unité Covid-19 a été ouverte le 4 mars et la Direction du GHRMSA a déclenché le plan blanc le 7 mars.

### Une situation d'une gravité inédite

Les chiffres 2020 parlent d'eux-mêmes :

- plus de 2 000 patients Covid ont été pris en charge dont plus de 350 en réanimation.
- Le Samu 68 a organisé plus de 300 transferts vers d'autres hôpitaux en France et à l'étranger.
- En un temps record, l'hôpital a armé 500 lits Covid dont 80 lits de réanimation.
- 85 professionnels de la réserve sanitaire et plus de 600 volontaires sont venus en renfort.

Face à cette déferlante, les équipes du GHRMSA ont vécu une situation d'épuisement physique et psychique sans précédent. Cette crise a touché tous les professionnels, qu'ils soient au chevet des patients (3668 soignants et 893 médecins, les internes et les étudiants) ou dans les services supports (logistiques, techniques, informatique, RH, admissions ...)

### Un contexte favorisant l'apparition de risques psycho sociaux

L'intensité de l'activité, associée à des contraintes de rythmes de travail, constituent une source majeure d'exposition aux risques psychosociaux.

Le taux d'absentéisme en janvier 2020 de 7,94 % du personnel non médical a augmenté pour atteindre, au pic de la crise, 14,09 % en avril 2020. Le Covid-19 aura généré un sur-absentéisme de 16,54 % par rapport à 2019.

### Une approche globale du professionnel en souffrance articulée autour de 2 axes

#### Axe 1 : Une équipe mobile permettant l'écoute de couloir

Les maraudes, effectuées par des binômes de psychologues et d'infirmiers, ont été conçues sur le modèle de « *Aller vers, se soucier, être attentif, écouter, orienter* ». Elle propose aux personnels de mettre « l'urgence en pause », d'échanger et de métaboliser l'expérience vécue.

Au plus fort de la crise, les maraudes ont circulé de 11h à 2h, 7j/7 et étaient supervisées par la CUMP68 (cellule d'urgence médico-psychologique du Haut-Rhin). La maraude incarne « *la clinique du souci* ».

#### Axe 2 : la création d'Espaces Ressources pour répondre aux troubles somatiques et psychologiques

Un Espace Ressources, convivial et facilement accessible, a ouvert ses portes le 25 mars 2020.

Les besoins en soins somatiques, constat de fatigue physique ou de troubles fonctionnels (sommeil, digestion...) ont conduit à proposer des séances d'ostéopathie, kinésithérapie et réflexologie plantaire (complétées par de la sophrologie et de la relaxation).

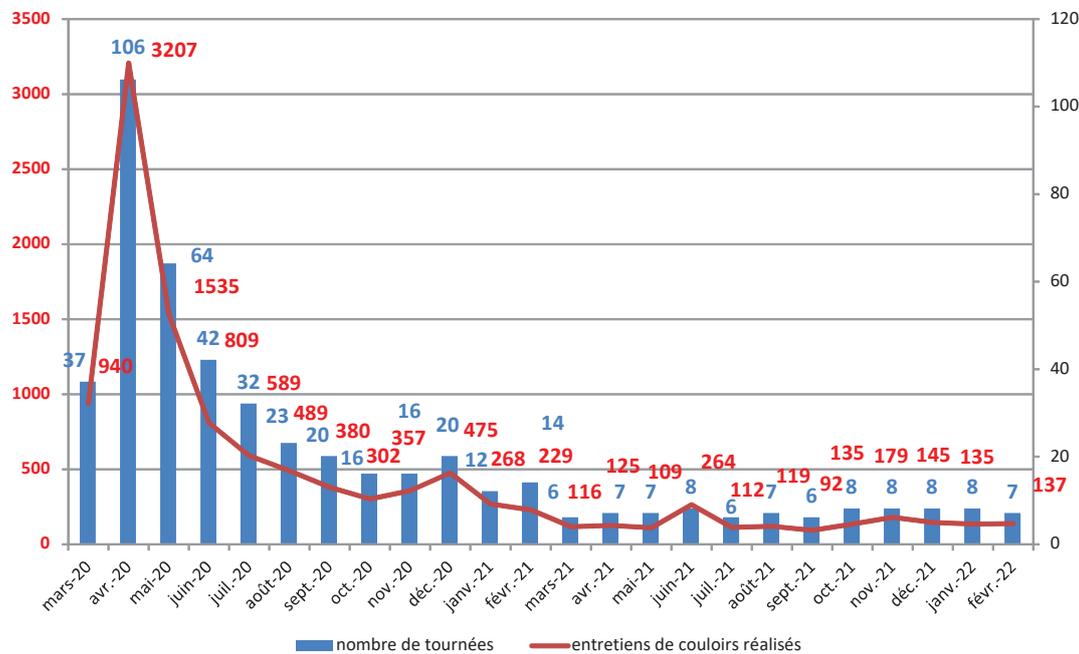
Les consultations psychologiques, également proposées, servent à verbaliser les émotions et le vécu. Des prises en charge spécialisées de type EMDR (Intégration neuro-émotionnelle par les mouvements oculaires) ont traité les nombreux syndromes post-traumatiques. Des réorientations vers des spécialistes médicaux ont dû parfois être effectuées. La plateforme SPS, gérée au niveau national, est venue compléter le dispositif, ainsi que la CUMP68.

## STRUCTURER UNE RÉPONSE INSTITUTIONNELLE, SOUPLE ET ADAPTABLE EN FONCTION DE L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE

### L'évolution des maraudes au fil des mois

Globalement « *les soignants étaient étonnés et reconnaissants que leurs collègues, et plus largement l'hôpital, se préoccupent de leur vécu émotionnel et de leur santé physique et psychologique* ».

En 2 ans, l'équipe mobile a réalisé 488 tournées, ce qui représente 11 248 entretiens de couloir. L'entretien de couloir peut être un moment bref ou peut prendre une forme plus soutenue notamment lors des maraudes de nuit.



Depuis mars 2021, l'équipe mobile continue de circuler 1 à 2 fois par semaine pour continuer à *prendre le pouls*, offrir aux soignants un temps d'écoute qui peut conduire à une consultation individuelle à l'Unité Ressources. Les rapports de maraude, confidentiels, mettent en évidence des problématiques multiples : surcharge de travail, épuisement professionnel, lassitude, manque de reconnaissance...

Les maraudes constituent ainsi un outil de veille indispensable à la gestion des risques psycho-sociaux.

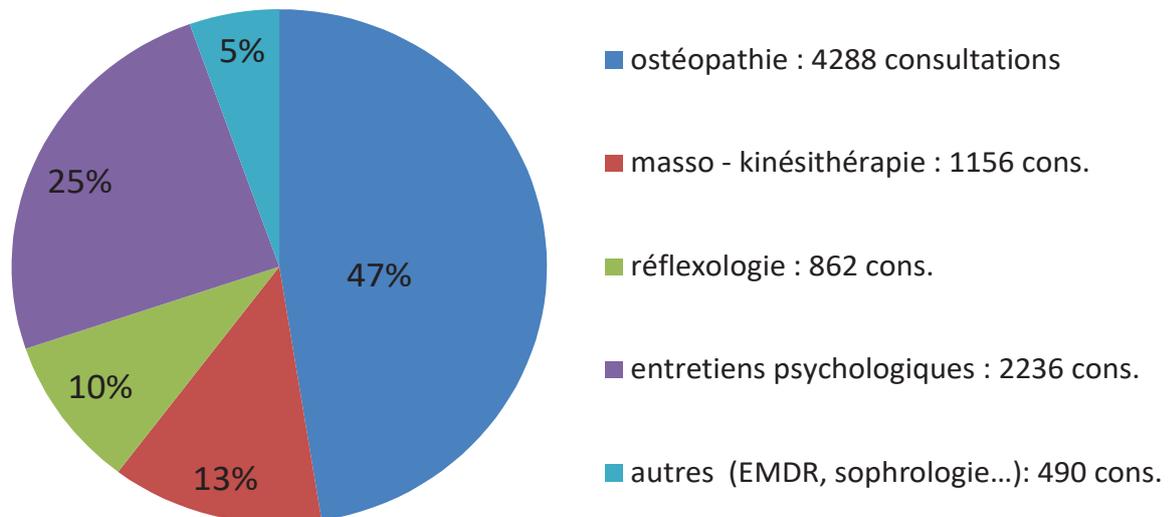
### L'évolution des prises en charge dans les Espaces ressources

#### Un recours massif aux prises en charge somatiques

Les tensions physiques ont été les principaux motifs de consultation. Les professionnels ont construit des mécanismes parfois extrêmes de protection au stress et à l'épuisement, permettant la mise à distance de l'émotion pour poursuivre l'action.

Les ostéopathes constatent « *une compensation mécanique récurrente relative à l'intensité du stress. Une somatisation qui se localise dans la partie supérieure du corps, accompagnée parfois d'une tension au niveau du sternum, de douleurs névralgiques, ainsi que des troubles du sommeil. Ces douleurs correspondent souvent à un mécanisme compensatoire de tension, lié à une exposition prolongée à un stress émotionnel* ».

De mars 2020 à février 2022 : 9 032 consultations ont été réalisées



### Un accompagnement psychologique au plus près de la réalité du terrain : du post trauma covid aux conditions d'exercice professionnel sous tension

En 2021, 1 171 entretiens psychologiques ont été réalisés, ce qui représente 164 bénéficiaires soit une moyenne de 7 entretiens par personne. La durée des suivis est très variable, allant d'un entretien ponctuel à une prise en charge longue, pouvant aller au-delà d'une durée de un an. Une vingtaine de professionnels est suivie sur le long terme, ce qui permet d'influencer positivement leur perte de chance en les aidant à trouver les ressources nécessaires pour rester en poste.

De mars à juin 2021, un an après la 1ère vague Covid, la vulnérabilité psychologique des professionnels était majoritairement liée au post trauma de la crise sanitaire par la réactivation de flashbacks de la période du printemps 2020, mais aussi aux nombreuses réorganisations des soins. L'annonce des mesures gouvernementales sur la vaccination obligatoire des soignants à l'été 2021 a aussi constitué un événement majeur, soulevant des questionnements individuels quant à la légitimité de cette obligation.

#### Les problématiques d'épuisement professionnel et de stress, relais du post trauma.

La fatigue chronique, conséquence d'un effort soutenu, produit par une sur adaptation à la pandémie, a engendré une sur-majoration de la pénibilité du travail. Les psychologues de l'Unité constatent également un renforcement des conflits de valeurs dans les équipes au sujet du passe vaccinal modifiant les dynamiques d'équipe. Ces conditions, accentuées par la « fatigue de compassion », ont pu provoquer des troubles isolés somatiques ou psychiques jusqu'à des états dépressifs voire de burn-out.

Actuellement, la fatigue des professionnels est à mettre au regard des postes vacants d'infirmiers et de l'absentéisme, qui illustrent la tension particulière que connaît le système hospitalier à l'été 2022.

#### L'accompagnement psychologique pour prévenir, stabiliser et diminuer le tableau symptomatique, conséquence d'une souffrance au travail.

Les entretiens psychologiques visent à soutenir la personne en difficulté pour l'aider à trouver les ressources nécessaires qui lui permettront de surmonter la situation de souffrance, de réduire les perturbations comme la fatigue, le débordement émotionnel ou la perte de confiance en soi. Si, pour la majorité des bénéficiaires, l'accompagnement est de courte durée, pour d'autres, des suivis réguliers au long court auront été nécessaires.

Les entretiens permettent soit le maintien dans une activité professionnelle par la diminution ou la résolution du tableau symptomatique, soit parfois le recours à un arrêt maladie suivi d'une reprise du travail à mi-temps thérapeutique limitant l'aggravation des symptômes.

Le débriefing comme accompagnement des états de crise, conséquence d'un stress brutal et violent ou prolongé.

Il se caractérise par « *un entretien mené dans le post-immédiat . Il peut se faire en groupe ou de façon individuelle. Ses objectifs sont principalement la reconstruction et la réappropriation de l'évènement* »<sup>[1]</sup>. Cet accompagnement nécessite parfois des entretiens rapprochés pour s'espacer au fur et à mesure. Les tableaux symptomatiques présentés telles que la prostration avec effondrement ou sidération, ou, a contrario, l'agitation, témoignent d'une désorganisation psychique transitoire importante et nécessitent alors un travail de contenance par le psychologue pour permettre au sujet de se « récupérer ». Les réorientations vers le médecin du travail, un médecin psychiatre ou un accueil d'urgences psychiatriques peuvent s'avérer alors nécessaires pour la prise en charge psychologique initiale. En fonction, le briefing se poursuit sous la forme d'un suivi psychologique ou/et d'une prise en charge en EMDR.

Le suivi psychologique comme prévention ou thérapeutique des troubles anxieux, des symptômes dépressifs, du burn-out.

L'article de l'Encéphale, juin 2020, 46(3) mettait en exergue : « *le risque est l'émergence de troubles psychiatriques caractérisés chez les soignants impliqués dans la gestion de cette épidémie, notamment de l'épisode dépressif caractérisé (EDC ; 25 % des cas) l'insomnie, l'anxiété et les états de stress* ».

En amont de l'apparition d'un trouble ou d'un symptôme, les processus de charge mentale (encombrement de la pensée par un trop grand nombre préoccupations d'ordre professionnel), peuvent motiver la demande d'entretien. Celui-ci a pour objectif la verbalisation des problématiques afin de mettre du sens sur ce qui est vécu. Il vise à soutenir un nouveau positionnement du professionnel dans le respect de ses ressources psychiques. L'accompagnement peut se référer soit à la psychothérapie, soit à la psychoéducation appelée aussi éducation thérapeutique.

### L'Unité Ressources, ancrée dans la vie de l'hôpital et reconnue pour son expérience

Les Espaces Ressources s'adressent à l'ensemble des professionnels du GHRMSA ainsi qu'aux internes et aux étudiants. L'Unité Ressources marque ainsi une reconnaissance de toutes les catégories professionnelles.

Depuis sa création, l'Unité Ressources est observée au niveau national en tant qu'outil innovant. Elle a été récompensée par des prix, plusieurs articles ont été publiés et l'équipe a participé à différents colloques et ouvrages pour témoigner de son fonctionnement. Ce travail de communication et de reconnaissance a favorisé l'accès à des sources de financement extérieures obtenues par la formalisation et l'évaluation de cet outil.

Dans un premier temps, l'Unité a bénéficié de subventions issues de la Fondation de France, la Fondation Hôpitaux de Paris Hôpitaux de France et de plusieurs donateurs privés pour un montant de 375 000 €.

En 2021, les subventions perçues sont le résultat de réponses à des appels à projets exigeants sous forme de dossiers argumentés et chiffrés. La CNRACL (Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivité Locales) a ainsi accordé 100 000 € à l'Unité au titre de la prévention primaire, secondaire et tertiaire. Le FIPHFP (Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique) finance des prises en charge de personnes bénéficiaires de l'obligation à l'emploi (BOE). L'ARS soutient l'Unité au travers du CLACT (Contrat Local de l'Amélioration des Conditions de Travail) en 2021 pour un montant de 272 000€.

[1] La place du Debriefing psychologique dans l'institution de soins, Florence Monello, dans « Du nouveau dans la psycho (2021) », pages 250 à 263

Actuellement, l'Unité fonctionne avec une équipe permanente de 3,3 ETP. Elle est complétée par des vacances pluridisciplinaires réalisées par 17 professionnels extérieurs au service. C'est ainsi que plus de 20 professionnels oeuvrent au quotidien.

### VIVRE AVEC LA COVID-19, AGIR SUR LES DIFFICULTÉS ET PÉRENNISER UN LEVIER INDISPENSABLE DE LA QVT

#### Le champ d'intervention de l'Unité Ressources

En 2 ans, l'Unité Ressources est devenue un véritable outil transversal contributeur à la QVT. Elle accompagne les équipes impactées par la crise Covid mais répond aussi aux problématiques qui préexistaient. Son action est structurée autour de 4 axes :

- Prise en charge en lien avec le contexte de l'hôpital : crise sanitaire, obligation vaccinale, tensions particulières sur les hôpitaux.
- Accompagnement des agents dans le cadre du maintien dans l'emploi suite à une réorientation professionnelle, notamment liée à des problèmes de santé.
- Accompagnement des agents consécutivement à une situation de violence (agression verbale et/ou physique, violences domestiques).
- Gestion individuelle des professionnels pour des motifs en lien avec la vie privée impactant le comportement au travail ou suite à des incidents d'équipe et d'événements qui perturbent la dynamique de groupe (incidents particuliers, climat anxigène...).

#### L'Unité Ressources, terreau d'innovation et complémentarité des prises en charge

##### Un renouvellement constant de l'offre de service de l'Unité

Même si l'ostéopathie, la kinésithérapie et le suivi psychologique constituent 80% des prises en charge, l'Unité Ressources se renouvelle pour offrir de nouvelles prestations :

- la Thérapie Traditionnelle Chinoise et la mise à disposition d'un kit de réalité virtuelle sont proposées depuis fin 2021.
- Les étudiants de l'Institut de Formation de Masso-Kinésithérapie interviennent sous la supervision des masseurs kinésithérapeutes référents, au travers de la Clinique Ecole depuis septembre 2021
- Des séances de Mindfulness permettent de s'initier à la méditation en pleine conscience dans le but d'aider à la régulation du stress.
- D'autres projets sont à l'étude comme celui de la « nutrition », afin de prendre en compte les impacts des rythmes et des cycles de travail intenses sur la santé (sommeil, fatigue, prise de poids) et de mettre en œuvre des actions de prévention sur cette thématique.

##### Agir dans le cadre de la responsabilité sociétale à l'échelle du territoire

Conscient que l'Unité Ressources est un dispositif difficilement déployable à l'échelle d'un petit établissement, le GHRMSA a décidé d'ouvrir ses prestations aux salariés des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics ou privés de la région mulhousienne. Cet ambitieux projet, effectif depuis février 2022, a été rendu possible grâce au concours de l'ARS qui finance les 20 consultations hebdomadaires réservées à ces nouveaux bénéficiaires.

##### Déploiement d'outils de prévention à dimension collective

Dans un contexte de crise qui perdure, les équipes du GHRMSA ont besoin de retrouver un nouvel équilibre et d'adapter leurs modes de fonctionnement.

La santé d'un collectif soignant, ses relations et son organisation ont des conséquences directes sur la qualité de leur travail. Des soignants qui se sentent épuisés peuvent avoir

plus de difficultés à accueillir la souffrance et les émotions de ceux auxquels ils sont censés venir en aide. A l'inverse, un partage collectif de sens, des soutiens relationnels et organisationnels aident le collectif à effectuer ses missions en les adaptant au mieux aux besoins rencontrés.

Fort de ce constat, l'Unité Ressources va déployer différents outils :

- Les cellules de résolutions de problèmes comme outil agile au service du collectif. Ces réunions de travail se concentrent sur un problème précis et mobilisent l'intelligence collective de tous les membres de l'équipe en construisant, testant et validant des solutions. L'implication de l'encadrement est essentielle et un soutien méthodologique est assuré par le psychologue du travail de l'Unité Ressources.
- Les groupes de parole, outil de maintien de l'équilibre du collectif face aux difficultés. Ils visent le partage de ressentis suite à un événement survenu au sein des équipes. Pour que la communication, l'échange et la confiance retrouvent leur juste place, la mise en œuvre des groupes de parole permet les échanges au sein d'une équipe.
- Déployer des diagnostics sur les risques psycho sociaux (RPS) à l'échelle des services en difficulté pour objectiver les problématiques et construire des plans d'actions concertés.

La Direction, en lien avec la médecine du travail, est attentive aux potentiels facteurs de risques psychosociaux (RPS). Afin de les prendre en compte, l'Unité Ressources va intervenir de façon endogène dans les services concernés en déployant des actions de prévention primaire, par le biais d'un questionnaire d'évaluation des risques psycho sociaux (Source : INRS).

## CONCLUSION

Force est de constater que l'Unité Ressources et Soutien du GHRMSA, après 2 années de fonctionnement, répond encore et toujours aux besoins des équipes et à la commande de la Direction. Le retour des professionnels, quel que soit leur métier, des partenaires sociaux, est très positif et le nombre de consultations réalisées en témoignent (3 863 consultations réalisées en 2021).

L'Unité Ressources reste indubitablement un outil essentiel pour limiter les phénomènes de décompensation liés à la crise sanitaire mais également à la crise plus globale et profonde que connaît le secteur hospitalier.

Agile, et constamment dans l'adaptation de son offre, elle doit maintenir son cap en permettant, dans une certaine mesure, aux professionnels de poursuivre leurs missions dans le respect de la qualité et de la sécurité des soins, malgré un contexte professionnel mouvant, fatiguant et insécurisant.