

FOCUS 2025

Santé mentale des soignants : de l'alerte à l'action

Préserver la santé mentale au sein des établissements de soins, c'est protéger notre système de santé aujourd'hui et demain.



GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



Vous êtes responsable d'un établissement de soin, professionnel de santé — médecin, infirmier ?

En France, comme en Espagne, en Italie, en Allemagne, au Portugal ou au Benelux, nous vous proposons d'aborder l'enjeu crucial de la santé mentale des acteurs de la santé.

Pour, ensemble, œuvrer à un système de soin durable et humain, où le bien-être du patient passe aussi par celui de son soignant ■



Prendre soin de ceux qui soignent : voilà notre responsabilité collective.

Olivier Bossard,
Directeur Général du CHU de Saint-Etienne
et Président de Relyens

Le sujet qui nous rassemble aujourd'hui, la prévention, celle des professionnels de santé, est bien plus qu'un thème d'actualité. C'est un levier essentiel pour garantir la pérennité de notre système de santé, en renforçant sa résilience. C'est se donner les moyens de répondre aux attentes des citoyens, aux défis du vieillissement, à la crise des vocations.

Chez Relyens, la prévention n'est pas un slogan. C'est notre fil conducteur depuis 1927. Assurer, oui. Mais surtout, agir en amont pour éviter la survenue du risque, car c'est là que se joue la qualité des soins rendus.

Nos équipes s'engagent, chaque jour, aux côtés des acteurs de santé, avec une approche globale de la gestion des risques, tout au long du parcours de soin. Pour leur permettre de tenir leur mission au service de l'intérêt général.

C'est tout le sens de la dynamique amorcée avec la Fédération Hospitalière de France, lors de notre premier événement Prévenir + Guérir, en fin d'année dernière. La prévention commence par là. Par ceux qui soignent. Lutter contre l'usure professionnelle, préserver l'employabilité, transformer les pratiques managériales, veiller à la santé mentale : ces enjeux sont complexes, mais ils sont clés.

Chez Relyens, nous avançons avec humilité, mais avec la conviction que la prévention ne se pense pas en laboratoire. Elle se vit sur le terrain.

Cette publication en est la démonstration, à travers des chiffres, des témoignages et des actions concrètes. Elle met en lumière des initiatives, parfois discrètes, qui prouvent qu'un autre modèle est possible : un modèle qui protège les soignants pour mieux protéger les patients.

Bonne lecture.



Au sommaire

Protéger les soignants, à l'échelle de Relyens et dans le cadre de cette publication, c'est d'abord comprendre les risques, identifier les populations les plus exposées... et mettre en valeur les bonnes pratiques et expérimentations porteuses de solutions.

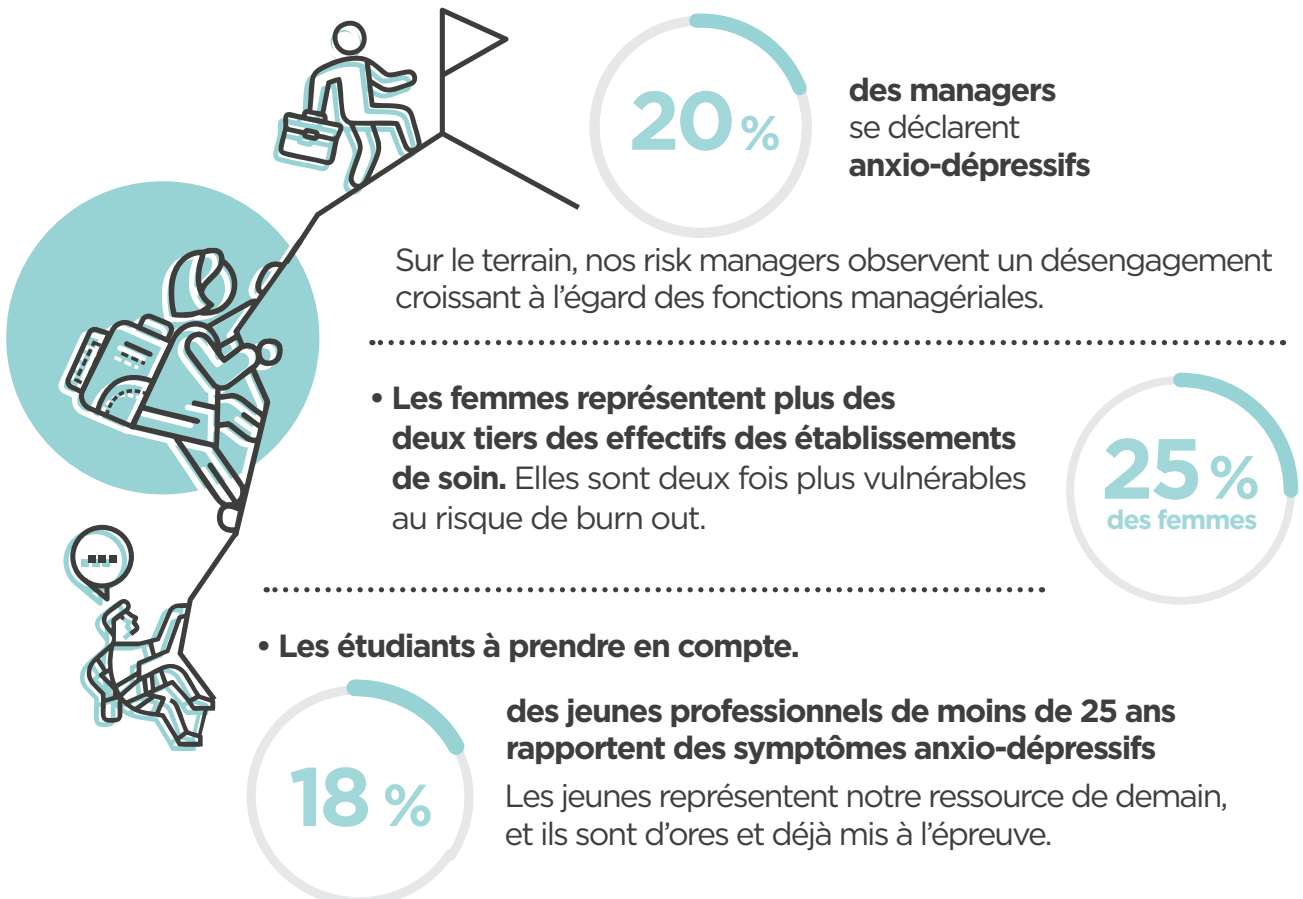
Ce Focus donne la parole à celles et ceux qui font bouger les lignes, et offre des clés de lecture pour mieux comprendre ce qui se joue, aujourd'hui, dans les coulisses de notre système de santé.

Dans les pages qui suivent, vous trouverez des données clés sur l'évolution des absences liées aux risques psychosociaux chez les professionnels du soin, ainsi que des exemples concrets de pratiques mises en œuvre dans trois établissements ■

Santé mentale des soignants : identifier, accompagner, protéger.



Trois populations méritent notre vigilance.



Détecter pour mieux protéger



Une détection précoce permet de limiter l'arrêt à **2 mois**, contre **1 an*** sans intervention en amont.

Le **syndrome d'épuisement professionnel**, ou **burnout**, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante.

Un arrêt pour épuisement professionnel dure plus d'un an. Si celui-ci est détecté précocement et est suivi d'un accompagnement pluridisciplinaire, **l'arrêt est de 2 mois seulement.**

La santé mentale pèse lourdement sur les établissements



+52 %

une hausse record de la fréquence d'arrêts de **plus de 181 jours** entre 2021 à 2024**



L'impact de la santé mentale sur les jours d'arrêts en maladie professionnelle a été multiplié par

4

 en 7 ans***


De plus en plus d'arrêts liés aux risques psycho-sociaux pourraient être requalifiés en **maladie professionnelle**, **longue maladie** ou **maladie longue durée**.

*Holicare, 2024.

**Statistiques Relyens, sur nos données clients assurés en maladie ordinaire au sein des établissements sociaux et médico-sociaux (sur un échantillon de 380 établissements et 13 606 agents).

***Statistiques Relyens, sur nos données clients assurés en accident du travail au sein des établissements sociaux et médico-sociaux (sur un échantillon de 441 établissements et 25 112 agents).

De bonnes pratiques repérées sur le terrain

Face aux défis quotidiens, de nombreux établissements font preuve d'ingéniosité et de pragmatisme. Cette rubrique met en lumière les initiatives expérimentées, pour les faire connaître, les partager et peut-être inspirer d'autres à s'en saisir.

Le laboratoire managérial du CHU d'Orléans sert de paratonnerre.

Mis en place depuis cinq ans, le laboratoire managérial du CHU d'Orléans est devenu un jalon essentiel du parcours de professionnalisation des faisant-fonctions de cadres de santé. Ce dispositif d'accompagnement permet aux participants de progresser dans leur posture managériale et la gestion des émotions.

Libérer la parole, donner des clés de compréhension et trouver des pistes d'amélioration grâce à la force du collectif. C'est en résumé les trois missions du laboratoire managérial du CHU d'Orléans auprès des faisant-fonctions de cadres de santé (FFCD). Créé en 2020, ce laboratoire managérial constitue un espace d'échange, de réflexion et de partage d'expériences où les professionnels peuvent, dans un cadre bienveillant, s'exprimer entre pairs et montrer leurs faiblesses et failles managériales sans honte ou crainte d'être jugés. Organisée toutes les six semaines, chaque séance d'environ 2 heures, qui accueille de façon aléatoire entre deux et quinze personnes, se construit à partir des besoins des participants du jour.

Savoir gérer les émotions et les interactions

« Les participants exposent leurs tourments professionnels, comme un conflit avec un supérieur hiérarchique ou une rivalité avec un collègue. Les autres membres s'identifient au problème, questionnent, réagissent... La dynamique de groupe est très précieuse dans le processus », explique Christine Liaudois, coordonnatrice générale des soins au CHU d'Orléans. L'analyse des pratiques professionnelles s'accompagne d'ateliers de mise en situation pour faire progresser la posture managériale et savoir

gérer les émotions et les interactions. Ne pas se laisser submerger par le stress, les tensions ou les difficultés d'exercice... peut s'apprendre grâce à des outils de prévention.

« Nous sommes formés à la programmation neuro-linguistique (PNL), la process communication, la communication non violente et l'hypnose ericksonnienne », souligne Romain Haudry-Charreau. Cadre supérieur de santé au CHU d'Orléans et co-animateur du laboratoire managérial, il ajoute : « Le laboratoire managérial fait partie du parcours de professionnalisation et contribue à créer une certaine agilité ».



Développer l'approche de la santé mentale par le biais du corps

« En clôture de séance, notre routine consiste à proposer un entretien individuel, mais notre prise en charge s'arrête avant le volet thérapeutique », précise Christine Liaudois.


Dans une logique de progrès constant, les participants répondent à une évaluation qualitative annuelle en indiquant les points forts, les points faibles et les pistes d'amélioration. Les remarques ont déjà permis, par exemple, d'augmenter le nombre de séances.

Les dernières demandes concernent des apports théoriques avec des cours sur le management. L'équipe d'animation souhaiterait aussi travailler la santé mentale par le biais du corps en s'appuyant sur la danse, les sports de combat, le toucher...

« Le laboratoire managérial ouvre des portes pour mieux accompagner la complexité avec une approche professionnelle porteuse de sens pour les futurs cadres », conclut la coordonnatrice générale des soins au CHU d'Orléans.



Un lieu de parole pour construire le cadre de demain

Le laboratoire managérial participe au cheminement des faisant-fonctions de cadres de santé en leur permettant de parler de leur métier et d'exprimer leurs failles sans honte ou peur d'être jugés. C'est un élément clé du parcours de professionnalisation afin d'accompagner la complexité avec une approche porteuse de sens et créer ainsi de l'agilité chez les futurs cadres. 



Le témoignage de... CLÉMENT DURET

Chef du service des pathologies professionnelles et de l'environnement à Garches (AP-HP) et directeur médical chez Holicare France.

« Depuis trois ans, nous proposons aux soignants des bilans médico-psycho-sociaux à l'hôpital de jour. L'idée : évaluer leur santé mentale et leur relation au travail. Environ 100 professionnels ont déjà suivi ce parcours. En repérant tôt les signaux faibles (fatigue, irritabilité, retrait social), nous pouvons intervenir avant que l'épuisement ne s'installe. C'est un enjeu vital pour eux... et pour l'hôpital. »



L'interview de ... GUILLAUME COUILLARD



« Le personnel est tiraillé entre le respect des règles générales et l'adaptation à chaque cas particulier. »

Guillaume Couillard, directeur général du GHU Paris psychiatrie & neurosciences, a mis en place une démarche d'amélioration continue. L'écoute des professionnels au plus près du terrain, la maintenance des systèmes pour de bonnes conditions d'exercice, et des temps de dialogue et de retour d'expériences sont trois des grands préceptes. Guillaume Couillard détaille une méthode qui a fait ses preuves pour redonner aux soignants la capacité d'agir dans une ambiance de travail apaisée.

Comment présenteriez-vous la démarche d'amélioration continue ?

L'idée est de travailler sur la culture managériale de l'ensemble d'un établissement. Cela se traduit par la mise en place d'un certain nombre de principes et d'outils qui incarnent l'amélioration continue dans la pratique managériale, que ce soit en proximité des équipes ou plus largement au niveau de tout l'hôpital. La démarche d'amélioration continue repose ainsi sur trois boucles d'apprentissage : au niveau d'une équipe, entre les équipes, et à l'échelle d'un établissement. A cela s'ajoutent des 'task forces' pour aborder des sujets de moyen terme, comme le développement durable ou la recherche de financement alternatif.

Au niveau des équipes, comment l'amélioration continue contribue-t-elle à une meilleure santé mentale des soignants ?

Il faut être à l'écoute des vrais problèmes. La démarche d'amélioration continue implique tout d'abord d'aller sur le terrain pour se rendre compte, au plus près des professionnels, des difficultés rencontrées. Etre en prise directe avec le quotidien des soignants permet de connaître

leurs difficultés, leurs réussites, leur état d'esprit... et d'éviter d'être en décalage avec la réalité. La remontée d'informations par différents intermédiaires est souvent synonyme de perte ou de distorsion d'informations qui nuit à une bonne compréhension.

« Une fois par semaine durant 15 minutes, chaque équipe consacre un temps à l'étude d'une situation qui s'est mal passée afin d'identifier les raisons du dysfonctionnement. »

Ensuite, le deuxième point essentiel est d'apporter de l'importance à la maintenance des systèmes, autrement dit aux conditions d'exercice des soignants. Car la récurrence et l'accumulation de dysfonctionnements, comme des problèmes informatiques ou des retards de livraison, ont un fort impact négatif sur la qualité du travail. Les équipes ne peuvent plus se concentrer sur leur tâche, mais doivent dépenser de l'énergie pour trouver des solutions de contournement. Gérer les dysfonctionnements, c'est réduire le temps disponible pour parler du métier. Sans oublier que ces dysfonctionnements rejaillissent sur l'ambiance dans le service. Enfin, le troisième axe consiste à développer des espaces d'apprentissage et d'échange qui soient déconnectés de l'opérationnel. Une fois par semaine durant 15 minutes, chaque équipe consacre un temps à l'étude d'une situation

qui s'est mal passée afin d'identifier les raisons du dysfonctionnement. Le point clé est de prendre le temps de revenir sur un cas pour comprendre les déterminants. L'exercice demande de s'extraire de l'opérationnel et de discuter en profondeur pour créer un espace d'apprentissage.

Quelles difficultés faut-il lever pour mettre en œuvre ces principes d'amélioration continue ?

Les outils sont toujours bien accueillis par les équipes car ils participent à régler les difficultés auxquelles elles sont confrontées au quotidien. Mais il y a souvent des barrières à lever ou des prérequis à établir. Par exemple, lors des temps d'échange au sein de chaque équipe, il est indispensable d'instaurer un climat de confiance exempt de reproches ou de blâmes. C'est à cette condition que la parole se libère et que les professionnels osent demander de l'aide et parler ouvertement de leurs difficultés. Un cercle vertueux peut naître ; sans cela, les reproches s'enchaînent et les soignants se replient sur eux-mêmes. Et c'est terrible pour le moral des équipes et l'atmosphère de travail.

Y-a-t-il d'autres écueils à éviter ?

Il n'est pas toujours simple de faire accepter la nouvelle posture de l'encadrement, aussi bien pour les cadres que pour les personnels soignants. L'ensemble de l'équipe doit être en capacité d'admettre qu'une situation peut être examinée sans avoir immédiatement de réponse à apporter. Ça peut être déstabilisant dans des structures où le poids hiérarchique est très fort. Les personnels doivent pouvoir passer de l'application à l'implication, c'est-à-dire d'une position d'écoute



du chef qui dit comment faire à une position volontariste d'acteur engagé dans la résolution d'un problème.

« Les personnels doivent pouvoir passer de l'application à l'implication, c'est-à-dire d'une position d'écoute du chef qui dit comment faire à une position volontariste d'acteur engagé dans la résolution d'un problème. »

Quelles sont les retombées positives de l'amélioration continue ?

L'ambiance s'améliore car il y a davantage de sincérité dans les échanges et un niveau supérieur de confiance. Ensuite, dans un secteur où la charge affective est lourde, les personnels sont tiraillés entre le respect des règles générales et l'adaptation à chaque cas particulier. Ce n'est pas facile de réconcilier les référentiels et protocoles avec les spécificités propres au patient et aux circonstances. Ouvrir un espace de dialogue participe non seulement à alléger la charge mentale, mais aussi à faire toucher du doigt la capacité à agir de façon individuelle et collective

en questionnant et en faisant évoluer les pratiques. Le but de l'amélioration continue est que chaque membre d'une organisation puisse être en situation de prendre la meilleure décision grâce à un travail sur le développement des personnes et du collectif.

Avez-vous des indicateurs démontrant l'efficacité de la méthode ?

L'amélioration continue n'est pas la recette magique et ne résout pas tous les conflits. Toutefois, cette méthode a sans doute participé à l'amélioration de notre NPS (Net Promoter Score) mesuré par un baromètre. Et bien que ce soit difficilement mesurable, je pense que les relations de travail se sont améliorées.

Quels conseils donneriez-vous aux établissements prêts à se lancer dans une démarche d'amélioration continue ?


Je leur conseillerais de lire « *L'hôpital apprenant, l'amélioration continue au service du soin* »⁽¹⁾ ! Plus sérieusement, le principal conseil est de faire preuve d'une grande humilité car tout ne se passera sûrement pas comme prévu. Ensuite, je préconiserai d'accepter de changer d'avis sur la façon de gérer.

(1) "L'hôpital apprenant, l'amélioration continue au service du soin", de Michael Ballé, Anne-Lise Seltzer et Guillaume Couillard, éditions Eyrolles.



L'amélioration continue au GHU de Paris

Ouvrir un espace de dialogue participe à alléger la charge mentale, mais aussi à faire toucher du doigt la capacité à agir de façon individuelle et collective en questionnant et en faisant évoluer les pratiques.

L'amélioration continue permet à chaque membre d'une organisation de prendre la meilleure décision grâce à un travail sur le développement des personnes et du collectif 



Aurélien Seunes
Consultant Risk Management chez Relyens



Les trois ingrédients pour initier le changement : du temps, de l'expérimentation, de la confiance.

Les contraintes professionnelles sont bien réelles. Pourtant, elles laissent parfois place à des marges de manœuvre. En tant que risk managers, notre rôle est de les identifier et de contribuer à leur mise en œuvre.

Sur le terrain, trois ingrédients sont essentiels pour amorcer le changement : du temps, de l'expérimentation, et la volonté de faire confiance aux équipes. Donner aux professionnels des établissements de soins un rôle actif dans l'organisation, s'appuyer sur l'intelligence collective : voilà un levier puissant pour redonner de l'oxygène.

Dans un système historiquement conçu pour des décisions rapides en situation d'urgence, notamment par une hiérarchie très structurée,

la transformation managériale ne peut réussir sans un alignement fort. Elle repose sur trois axes essentiels : une volonté claire de la direction, une écoute attentive du terrain et un accompagnement structuré.

Aujourd'hui, certains établissements ont déjà franchi le pas, et avec succès. C'est ce que nous avons voulu illustrer à travers cette publication.

Mieux encore : ces établissements innovants se démarquent sur le terrain. Ils attirent plus facilement de nouveaux talents, preuve que cette dynamique managériale produit un véritable retour sur investissement.



Une dynamique collective au cœur de la gestion des risques



UNE VISION MANAGÉRIALE PARTAGÉE

Élaborée avec la direction d'un Ehpad ou le Codir d'un établissement plus vaste, elle est pensée à la fois du point de vue du patient et des attentes des soignants en matière d'encadrement.



DES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

En parallèle, des espaces de discussions se développent. Les managers sont formés pour pouvoir les animer en autonomie.



DES INDICATEURS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

Dans une logique d'amélioration continue ; des indicateurs quantitatifs (taux d'absentéisme, ancienneté) et qualitatifs (retours d'expériences) sont suivis.



UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCE

Cette vision se décline ensuite en un plan et une stratégie managériale pluriannuelle (4 à 5 ans), soutenus par une communication claire et transparente.



RESTER ATTENTIF AU CHANGEMENT CULTUREL

Ce changement doit être accompagné avec des outils concrets : feedbacks constructifs, sondages anonymes pour évaluer la santé mentale des équipes, et indicateurs de suivi.



Chaque établissement, chaque équipe, chaque territoire a ses propres défis.

Chez Relyens, nous sommes à vos côtés pour coconstruire des solutions concrètes, adaptées à vos réalités, ici comme ailleurs en Europe. Partout, des initiatives émergent. Faites-les connaître : vos expériences peuvent inspirer et aider d'autres équipes. Partageons ce qui fonctionne !

COMMUNICATION@RELYENS.EU

NOTRE SÉRIE FOCUS

L'expertise Relyens et l'expérience
du terrain, au service d'un pouvoir d'agir.
Quand la prévention passe à l'action.

Anticiper aujourd'hui pour protéger demain.

Chez Relyens, nous sommes bien plus qu'Assureur, nous sommes Risk Manager. Piloter, prévenir les risques et les assurer, c'est notre engagement pour protéger plus efficacement les acteurs du soin et des territoires, en Europe. A leurs côtés, nous agissons et innovons en faveur d'un service d'intérêt général toujours plus sûr, pour tous.

relyens.eu
in 

Relyens Mutual Insurance

Siège social : 18 rue Edouard Rochet - 69372 LYON Cedex 08 - FRANCE

Tél : +33 (0)4 72 75 50 25 - www.relyens.eu

Société d'Assurance Mutuelle à cotisations fixes - Entreprise régie par le code des assurances - 779 860 881 RCS Lyon Organisme de formation professionnelle déclaré sous le n° 82690051369 auprès du Préfet de région.

N°TVA Intracommunautaire : FR 79779860881



relyens

GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES