



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi, du travail
et des solidarités Hauts-de-France

Enquête sur les bonnes pratiques en EHPAD



Introduction

Dans un contexte où la santé au travail, le bien-être au travail sont des enjeux majeurs pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), il est essentiel d'identifier les pratiques favorisant un climat de travail stable, sûr et attractif. L'agence régionale de santé (ARS) dispose de données statistiques détaillées grâce aux indicateurs ANAP, renseignés régulièrement par les établissements eux-mêmes.

Afin d'exploiter ces données de manière approfondie, une étude statistique a été menée en 2023 (par notre groupe de travail dont l'objectif est d'améliorer la prévention des TMS dans les EHPAD) mettant en évidence les établissements affichant les meilleurs résultats sur certains indicateurs dont le nombre de postes vacants, le taux de turn over, le taux d'absentéisme. Cette analyse a permis de sélectionner 10 EHPAD situés dans le Nord, le Pas-de-Calais et l'Aisne.

L'objectif de ce rapport est d'identifier les leviers mis en place par ces établissements pour atteindre de telles performances et d'identifier les bonnes pratiques organisationnelles, techniques et managériales ayant un impact sur les TMS et pouvant être reproduites dans d'autres structures. En 2024, des visites ont été organisées en binôme (Dreets, Carsat, ARS, Service de Prévention et de Santé au Travail) avec un questionnaire structuré permettant d'explorer ces différentes thématiques. Le présent document synthétise les enseignements issus de ces visites.



Sommaire

Bilan des observations	4
1. Management et communication	4
2. Le personnel	5
3. Organisation du travail.....	6
4. Qualité de vie au travail (QVCT)	7
5. Le lieu	7
6. Les résidents	8
7. Matériel pour faciliter le travail	8
8. Moyens extérieurs.....	8
9. Moyens financiers.....	8
Recommandations.....	9
Conclusion	10

Bilan des observations

Les résultats de notre enquête montrent que quatre aspects sont essentiels pour améliorer les conditions de travail dans les EHPAD : **le management et la communication, l'organisation du travail, le personnel et la qualité de vie au travail (QVT)**. D'autres éléments, comme les infrastructures, le matériel, les moyens extérieurs, les moyens financiers ou encore l'implication des familles, jouent également un rôle, mais leur impact est moindre en comparaison.

1. Management et communication

Leviers :

- **proximité** de l'équipe de direction avec les professionnels ;
- direction à **l'écoute et impliquée** dans le soutien au personnel ;
- entretien professionnel basé sur l'écoute et la formation continue ;
- **management participatif** favorisant la co-construction et la réactivité ;
- analyse des accidents du travail, même bénins, pour améliorer la prévention ;
- **innovations** poussées, fréquentes et projets réguliers ;
- analyse des besoins et questionnement des équipes pour un ajustement constant.



**Management
participatif
Proximité/ Écoute
Innovations**



2. Le personnel



Leviers :

- **formation continue et observation des pratiques** dans d'autres établissements ;
- **gestion du personnel** : sécurisation dans l'emploi, maintien dans l'emploi, retour à l'emploi...
- **équipes autonomes et décisionnaires** : s'organiser en **équipe autonome et co-responsable**. Permet de redonner du sens aux missions, de responsabiliser, de dynamiser et valoriser les équipes dans leur métier ;
- **présence d'infirmiers de nuit**, garantissant une meilleure sécurité et sérénité ;
- **disponibilité constante de la direction et des infirmiers coordinateurs**.

Redonner du sens au métier :

- expérimenter la mise en place d'équipes autonomes ;
- responsabiliser et dynamiser les équipes ;
- valoriser les équipes.



Freins :

- peu d'échanges interprofessionnels pour certain ;
- recrutement difficile ;
- niveau de rémunération peu attractif.



professionnelle
horaire
concertation
personnelle
soins
expérimenter
choix
direction
diversification
conciliation
tâches écoute résident
flexibilité
organisation
équipe entraide

3. Organisation du travail



Leviers :

- direction à l'écoute sur l'organisation du travail ;
- expérimentation sur la durée du travail avec les équipes (des EHPAD font des expérimentations sur des journées de 12h par exemple) ;
- diversification des tâches des aides-soignantes autres que le nursing : activité avec les résidents : marche, balade dans les espaces extérieurs, jardin... ;
- flexibilité dans les horaires du petit déjeuner permettant une meilleure gestion des soins ;
- choix des étages par le personnel, favorisant l'appropriation des tâches et l'entraide (partage des tâches plus difficiles) ;
- bonne conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (concertation sur les plannings, mise en place d'une stabilité dans les horaires qui permet un équilibre et limite les incertitudes sur les changements d'emploi du temps ;
- liens d'informations entre les équipes et les médecins traitants des usagers qui améliorent le suivi.



Freins :

- poste d'après-midi plus difficile car moins staffé que le matin et poste moins apprécié car tardif.

4. Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)



Leviers :

- **espaces de travail** (PC soins, salle de stock...) et de pauses **agréables** ;
- **convivialité organisée** : **activités collectives régulières** (barbecue d'été, repas d'équipe, viennoiseries, petites attentions, sport) ;
- **limitation des tâches d'entretien** : **ménage externalisé des espaces communs** (hall d'entrée, salle d'activité...) qui permet un recentrage des activités sur les résidents ;
- matériel ergonomique et accessible ;
- **analyse des besoins** et régulation du personnel adaptée = **enjeu sur les plannings** ;
- **repas qualitatif** : valorisation de la distribution d'une bonne alimentation, temps de partage agréable et valorisation de ce temps avec les résidents.

5. Le lieu



Leviers :

- **implantation en cœur de ville**, facilitant l'accès aux commerces et aux sorties.
Favorise une mixité sociale ;
- en campagne point très positif sur la connaissance des résidents et des familles par le personnel ;
- présence de jardins, d'espaces extérieurs et d'animaux de compagnie (oiseaux, lapins, chats), **favorisant une atmosphère conviviale** ;
- **architecture pensée pour le bien-être** : **luminosité, espaces familiaux** (ambiance comme à la maison) et halls animés ;
- adéquation entre le nombre de niveaux et le nombre d'ascenseurs : pour éviter les blocages au moment des heures de pointe, notamment aux moments des repas.



Freins :

- certains établissements sont vieillissants, avec un manque de lumière et peu d'espaces dédiés aux salariés ;
- conception des bâtiments parfois peu ergonomique (couloirs longs, salles de pause limitées).



6. Les résidents



Leviers :

- en campagne moins d'exigence des familles liée à une meilleure connaissance et à un relationnel déjà existant ;
- **mixité des résidents dans les étages** : équilibrer les résidents par rapport à leurs pathologies ;
- **relation soignants/soignés : exemple des repas** ;
- esprit familial et implication des proches ;
- **accompagnement spirituel** (pratique du culte).



Freins :

- exigences élevées de certaines familles ;
- manque de reconnaissance du travail des soignants par certains résidents et parfois propos désobligeants.

7. Matériel pour faciliter le travail



Leviers :

- **utilisation de tablettes** pour le suivi des soins, appréciée par le personnel ;
- **innovation et tests de matériel fréquents** avec participation et validation par les équipes ;
- **adaptation de l'environnement pour améliorer l'ergonomie du travail** : veille et recherche de solution permanente ;
- observations chez les confrères pour tester/étudier/être en veille : permet de valoriser les équipes.

8. Moyens extérieurs



Leviers :

- **forte implication des familles** dans la vie de l'établissement ;
- **participation active d'associations, bénévoles et écoles locales, services civiques, consultations spécialisées de médecins dans l'EHPAD.**

9. Moyens financiers

Constats :

- certains établissements bénéficient de revenus extérieurs (donations, biens immobiliers) facilitant les investissements et donc trésorerie mobilisable rapidement si nécessaire.

Recommandations

1. **Encourager le management participatif** : renforcer les espaces de dialogue et de co-construction pour améliorer l'engagement des équipes et la réactivité face aux problématiques terrain. Ecoute active et proposition de solutions aux problèmes identifiés.
2. **Redonner du sens au métier** : expérimenter la mise en place d'équipes autonomes pour dynamiser, responsabiliser et valoriser les équipes.
3. **Renforcer la reconnaissance du personnel** : mettre en place des dispositifs d'appréciation et de valorisation (formations, événements internes) en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes comme la disponibilité de la direction, le management participatif et l'implication des équipes. **Valorisation des initiatives**, accompagner les petits et grands problèmes. **Donner à voir le travail réalisé et l'encourager. Rendre visible le travail invisible de prise en soin.**
4. **Favoriser la diversification des tâches des aides-soignantes autres que le nursing.** Les soignants doivent partager des moments de vie hors des chambres qui sont aussi des moments de soin.
5. **Organiser le temps de travail en étant à l'écoute des équipes, rechercher une bonne conciliation vie professionnelle/vie personnelle** (concertation sur les plannings). Expérimenter sur la durée du travail journalier en concertation avec les équipes selon la culture de l'établissement et les nécessités des équipes.
6. **Favoriser des espaces de travail et de pauses agréables** : concevoir les espaces le plus possible en amont : travailler un maximum avec les équipes sur leurs besoins professionnels.
7. **Organiser des activités collectives régulièrement pour le personnel** : repas d'équipe, barbecue d'été....
8. **Améliorer les infrastructures** : moderniser les établissements en mettant l'accent sur la luminosité, la création d'espaces de travail et l'ergonomie des bâtiments.
9. **Favoriser l'innovation technologique** : investir dans des équipements modernes (rails de transfert, domotique), en poursuivant les tests et validations du matériel par les équipes pour garantir son efficacité. Observation des confrères.
10. **Optimiser le recrutement et la fidélisation** : améliorer les conditions salariales et proposer des avantages attractifs, en mettant en avant les atouts existants comme la flexibilité des cycles de travail et l'équilibre vie pro/vie perso.

Conclusion

L'analyse met en évidence que **le management et la communication, l'organisation du travail, le personnel et la qualité de vie au travail sont les axes principaux à améliorer pour optimiser la situation dans les EHPAD**. Ces établissements se démarquent déjà par des pratiques inspirantes telles qu'une direction impliquée, un management participatif, des cycles de travail avantageux (facilitant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle) et une forte attention portée à la qualité de vie au travail. Cependant, il est essentiel de souligner que **la qualité de vie au travail des soignants est indissociable de la qualité de vie des résidents** : un personnel épanoui, reconnu et bien accompagné sera plus en mesure d'offrir une prise en soins bienveillante et de qualité. En consolidant ces acquis et en travaillant sur les points d'amélioration, il est possible d'attirer et fidéliser le personnel tout en garantissant un accompagnement optimal des résidents.

Remerciements

Animateurs :

PICOT Guillaume, Dreets Hauts-de-France
THIRIEZ Patricia, Carsat-nordpicardie

Acteurs :

DELECOURT Emmanuel, Carsat
GRISEL Stéphanie, ARS
REUMAUX Emmanuelle, Pôles santé et travail
COUDERC Laetitia, Pôles santé et travail

