



## Améliorer la prévention des troubles musculo-squelettiques dans les EHPAD

Axe 1  
Action 1.2.5

### ○ Actions réalisées : modalités de réalisation

- **Recueil et analyse d'indicateurs fournis par** l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP).
- **Identification**, à partir d'une étude statistique, des **établissements les plus vertueux**, qui présentent les taux les plus bas pour les **trois indicateurs suivants** : « **nombre de postes vacants** », « **taux de turnover** » et « **absentéisme** ».
- **Visite** des dix établissements les plus vertueux de la région pour **identifier les facteurs** contribuant à une **meilleure attractivité** dans ces établissements et partant, contribuant à de **meilleures conditions de travail**.
- Production de l'**analyse des données** issues des remontées d'informations de plus de 400 EHPADs des Hauts-de-France (Source ARS) avec un comparatif sur trois années glissantes de 2020 à 2023.
- **Communication** auprès des **directeurs d'EHPAD** portant sur les bonnes pratiques et sur l'expérience de deux EHPAD du Nord (59) accompagnés par la Carsat.
- Rédaction d'un **rapport suite à l'enquête** menée sur les établissements les plus vertueux de la région afin de déterminer les leviers d'action possibles et efficaces pour améliorer les conditions de travail et d'attractivité au sein des EHPAD. ( cf rapport dans l'espace ressources dédié à l'action)

### ○ Résultats et impacts

Une «réflexion-action» qui vise non pas à identifier les facteurs de risques, mais les **pratiques vertueuses** qui permettent à certains EHPAD d'obtenir de bons scores en matière d'**attractivité et de fidélisation** de leurs travailleurs ; sujet important pour un secteur aux enjeux sociétaux important au regard du vieillissement de la population et de la problématique de la dépendance, alors même que ce secteur connaît une crise importante de recrutement. Les conditions de travail apparaissent très clairement

comme un levier important pour agir sur la qualité de vie au travail et partant, sur l'attractivité des métiers.

Des enseignements importants : **le management et la communication, l'organisation du travail et la qualité de vie au travail sont les axes principaux à améliorer pour de meilleures conditions de travail au sein des EHPAD.** Cet enseignement conforte la nécessité de rompre avec une approche bio mécanique des TMS pour envisager les facteurs de risque de façon plus large, notamment sur le plan de l'organisation du travail .

**À ce stade, il n'est pas encore possible de mesurer les impacts de ces enseignements ni de la communication faite.**

## ● Leviers des actions

Quatre aspects sont essentiels pour agir en faveur de meilleures conditions de travail au sein des EHPAD et en particulier pour prévenir les TMS: un management adapté, une communication à tous les niveaux et entre les niveaux, une organisation du travail participative et une bonne qualité de vie au travail.

Les méthodes de management innovantes, participatives et de proximité employées dans ces EHPAD semblent efficaces pour lutter contre les TMS. L'innovation dans le choix des équipements, les tests de matériels fréquents impliquant les équipes, l'observation de pratiques dans d'autres établissements par un encadrant en lien avec ses équipes constituent un type de pratique du dialogue des conditions de travail en entreprise et de processus d'amélioration continue de celles-ci qui est reconnu et apprécié des équipes et qui contribuent à leur bien être.

- Des décisions, en termes de conception et de transformation des locaux, qui associent les services de prévention et de santé au travail et qui favorisent des espaces de travail et de pauses agréables. Un architecte qui intègre notamment à l'ouvrage, les résultats d'une analyse ergonomique.
- Une organisation qui prévoit l'expérimentation de la mise en place d'équipes autonomes et décisionnaires, la répartition équilibrée des pathologies des résidents dans les étages.
- La qualité de vie au travail est indissociable de la qualité de vie des résidents. Ceci implique notamment la diversification des tâches des aides-soignantes autres que le « nursing » (toilettes), telles que, marcher

avec des résidents, se promener dans les espaces extérieurs.

- La distribution de repas qualitatifs aux résidents participe notamment de la diminution des risques psychologiques au travail et des TMS qui en découlent. La perméabilité des émotions négatives des patients souffrant de pathologies parfois lourdes entraîne des conséquences sur la charge mentale et physique des salariés qui s'en préoccupent.
- Les conditions d'attractivité de fidélisation et de la prévention de l'usure professionnelle supposent le respect d'un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des salariés. Une concertation sur les plannings et la mise en place d'une stabilité dans les horaires.

## ● Axes d'amélioration

- Obtenir l'engagement institutionnel des parties à participer régulièrement aux travaux du COTECH et dans la durée
- Améliorer la communication sur les aides financières à l'acquisition d'équipements et stabiliser les règles d'éligibilité

## ● Perspectives

- Identifier les établissements qui ont des bonnes pratiques en termes de « QVCT » avec un focus sur le matériel à utiliser, la formation en encadrement des directeurs et l'identification d'un référent en santé au travail.
- Présentation de l'étude à l'ensemble des directeurs d'EHPAD.
- Action ciblée en priorité sur les EHPAD en perte importante d'attractivité .
- Embarquement des SPSTi pour apporter des réponses opérationnelles en termes d'une part, de conception et de modification des locaux d'EHPAD (sur la base du guide de l'INRS de juin 2024) et d'autre part, promouvoir une réflexion collective sur le sujet de l'innovation, via les réseaux de directions d'EHPAD.
- Capitalisation à prévoir autour de l'audit au sein des services de la DREETS sur la QVT au sein des EHPAD dans les Hauts-de-France, en Aquitaine et en région parisienne Les résultats de l'audit publiés en septembre 2025.