

# Enquête sur les bonnes pratiques en EHPAD



# Introduction

Dans un contexte où la santé et 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.

Dans le cadre du PRST 4, une fiche action « Améliorer la prévention des TMS dans les EHPAD » a été rédigée. En effet, les EHPAD connaissent une situation de sinistralité importante.

Un groupe de travail a été constitué pour mettre en place les actions répertoriées au sein de cette fiche. Celui-ci est composé de la Dreets (Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), de l'ARS (Agence Régionale de Santé), de la Carsat (Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail) et de Pôle Santé Travail Métropole Nord (Service de Prévention et de Santé au Travail).

Pour travailler sur la thématique de la sinistralité, ce groupe de travail s'est basé sur les indicateurs du tableau de bord de la performance (ANAP) dont l'ARS dispose. L'étude statistique menée sur les chiffres 2023 a mis en évidence que certains EHPAD affichaient des meilleurs résultats en termes de nombre de postes vacants, taux de turn-over et taux d'absentéisme.

10 établissements, situés dans les Hauts-de-France, de statuts différents, ont donc été sélectionnés, et ont fait l'objet de visites organisées en binômes, par les membres du groupe de travail.

Les binômes se sont appuyés sur un questionnaire structuré, permettant d'identifier les leviers sur lesquels agir pour atteindre un faible taux de sinistralité et une meilleure QVCT.

Le présent document synthétise les enseignements issus de ces visites.



## Sommaire

Bilan des observations .....	4
1. Le management et la communication .....	4
2. Les équipes et le collectif de travail .....	5
3. L'organisation du travail .....	6
4. La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) .....	7
5. La localisation et la configuration architecturale .....	7
6. Les résidents .....	8
7. Le matériel pour faciliter le travail .....	8
8. Les moyens extérieurs.....	8
9. Les 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, les équipes, l'organisation du travail et la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)**.

D'autres éléments, comme les infrastructures, le matériel, les moyens extérieurs, les moyens financiers ou encore l'implication des familles, jouent également un rôle.

## 1. Le management et la communication



### Leviers

- **Proximité** de l'équipe de direction avec les professionnels
- Direction à **l'écoute** et impliquée dans le quotidien
- Entretien professionnel basé sur **l'écoute** et la formation continue
- **Management participatif** favorisant la co-construction et la réactivité
- **Analyse des accidents du travail**, y compris bénins, avec la mise en place de plans d'actions
- **Innovations** fréquentes et projets réguliers
- **Analyse des besoins** et questionnement des équipes pour un ajustement constant

**Management  
participatif  
Proximité/ Écoute  
Innovations**



## 2. Les équipes et le collectif de travail



### 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 responsabilisantes 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 des équipes
- **Disponibilité constante de la direction et des cadres de santé/infirmiers coordinateurs**

### Redonner du sens au métier :

- Expérimenter la mise en place d'équipes responsables
- Dynamiser et valoriser les équipes



### Freins

- Peu d'échanges interprofessionnels pour certains
- Recrutement et fidélisation difficiles
- Niveau de rémunération peu attractif



collectif  
formation innovation  
Equipe **proximité**  
concertation expérimenté  
**écoute**  
participatif  
sens

### 3. L'organisation du travail



#### Leviers

- **Direction à l'écoute** sur l'organisation du travail
- **Ajustement de la durée du travail** avec les équipes (équilibre entre les besoins des résidents et la QVCT des professionnels)
- **Diversification des tâches** des aides-soignants autres que le nursing telles que des activités avec les résidents (marches, sorties dans les espaces extérieurs et les jardins...)
- **Flexibilité** dans les horaires matinaux des résidents (lever, petit-déjeuner et toilette) permettant une meilleure gestion des soins
- **Attribution concertée du travail** favorisant l'appropriation des tâches et l'entraide (partage des tâches les plus difficiles)
- **Bonne conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle** (concertation et mise en place d'une stabilité et d'une visibilité à long terme sur les plannings)
- **Canaux de communication** entre les équipes et les médecins traitants des résidents permettant la continuité du suivi de soin



#### Freins

Postes d'après-midi moins pourvus en personnel que le matin et ressentis plus difficiles, surtout en fin de journée.

## 4. La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)



### Leviers

- **Espaces de travail adaptés** (PC soins, salle de transmissions, lieux de stockage...) et **espaces de pauses confortables et à proximité**
- **Convivialité organisée : temps collectifs réguliers** (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** en nombre et accessible
- **Repas qualitatif** : valorisation de la distribution d'une bonne alimentation, temps de partage agréable et valorisation de ce temps avec les résidents

## 5. La localisation et la configuration architecturale



### Leviers

- **Implantation en cœur de ville**, facilitant l'accès aux commerces et aux sorties et favorisant la **mixité sociale**
- **En campagne et cœur de village**, impact très positif sur les **relations entre les professionnels et les familles** de par la connaissance des résidents et des familles
- Présence de jardins, d'espaces extérieurs et d'animaux de compagnie (oiseaux, lapins, chats...), **favorisant une atmosphère conviviale**
- **Architecture pensée pour le bien-être de tous : luminosité, espaces familiaux** (ambiance comme à la maison), halls animés...
- **Adéquation entre le nombre de niveaux et le nombre d'ascenseurs** : pour éviter les blocages au moment des heures de 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

- **Esprit familial** et implication des proches
- **Régulations régulières des prises en soins dans les étages** : équilibrer les résidents par rapport à leurs pathologies hors UVA
- **Relation soignants/soignés** : prises en soins qualitatives (toilettes, repas)



### Freins

- **Exigences élevées** de certaines familles
- **Manque de reconnaissance** du travail des soignants par certains résidents et parfois propos désobligeants
- **Entrées de plus en plus tardives des résidents** entraînant une durée de séjour de plus en plus courte
- **Beaucoup de pathologies psychiatriques et de troubles cognitifs** qui nécessitent un accompagnement spécifique

## 7. Le matériel pour faciliter le travail



### Leviers

- **Utilisation de tablettes** pour le suivi des soins, appréciée par les équipes
- **Innovation et tests fréquents de matériels du quotidien** avec participation et validation par les équipes
- **Adaptation de l'environnement pour améliorer l'ergonomie du travail** : veille et recherche de solutions permanentes tenant compte de la singularité des structures et des besoins des résidents
- **Observations dans d'autres EHPAD** pour tester/étudier/être en veille, permettant d'impliquer les équipes

## 8. Les moyens extérieurs



### Leviers

- **Participation active** des familles, d'associations, de bénévoles et d'écoles locales, de services civiques..., dans la vie de l'EHPAD
- Mise en place de **consultations de médecins spécialistes** au sein de l'EHPAD

## 9. Les moyens financiers

**Constat** : certains établissements bénéficient de **revenus extérieurs** (donations, biens immobiliers) facilitant les investissements et une 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. Écoute active et proposition de solutions efficaces, rapides et pérennes aux problèmes identifiés.
2. **Redonner du sens au métier** : expérimenter la mise en place d'équipes responsabilisantes pour autonomiser, dynamiser et valoriser les professionnels.
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-soignants** 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 régulièrement des activités collectives pour les équipes** : 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 une utilisation effective et adéquate. Observer les équipements et les pratiques dans d'autres EHPAD.
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.
11. **Favoriser l'accompagnement global : physique, psychique, social et spirituel** des résidents.

# Conclusion

Travailler sur ces recommandations issues des observations et de notre analyse peut permettre d'attirer et fidéliser les équipes, tout en garantissant un accompagnement optimal des résidents.

L'analyse met en évidence que le management et la communication, l'organisation du travail, les équipes et la qualité de vie et des conditions de travail sont les axes principaux à améliorer pour optimiser la situation dans les EHPAD. La complémentarité de tous ces leviers aura un impact direct et bénéfique sur la prévention des TMS.

Les établissements rencontrés se démarquent par des pratiques inspirantes telles qu'une direction impliquée, un management participatif, des cycles de travail facilitant l'équilibre vie personnelle/professionnelle et une forte attention portée à la santé et aux conditions de travail.

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.

## Remerciements

Aux directions et aux équipes des dix EHPAD rencontrées sur le territoire régional, pour leur accueil et la qualité des échanges.

Animateurs :

Guillaume PICOT, ingénieur de prévention, Dreets Hauts-de-France

Patricia THIRIEZ, Contrôleur de sécurité, Carsat Hauts-de-France

Acteurs :

Laetitia COUDERC, ergonome, Pôle Santé Travail Métropole Nord

Emmanuel DELECOURT, ingénieur conseil référent aide et soin à la personne, Carsat Hauts-de-France

Stéphanie GRISEL, chargée de mission, ARS Hauts-de-France

Emmanuelle REUMAUX, médecin du travail, Pôle Santé Travail Métropole Nord