

FOCUS 2025

Améliorer les conditions de travail du personnel des Ehpad, le pari gagnant

Expérimentation grandeur nature en Ardèche
sur l'amélioration des conditions de travail
dans les maisons de retraites médicalisées territoriales :
des résultats probants.



GROUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



**Vous êtes élu, directeur, responsable RH
dans un Ehpad territorial ?**

**Comme beaucoup, vous pensez peut-être
que la prévention des troubles musculo-squelettiques
(TMS) passe principalement par l'achat de matériel adapté.
C'est effectivement un élément utile, mais notre expérience
de terrain montre que ce n'est qu'une partie de la solution.**

**Parce que prévenir, c'est aussi (et surtout)
travailler ensemble ■**



Le témoignage de...

JEAN-ROGER DURAND

Président du CDG 07 et maire de Largentière

« Depuis 2007, le Centre de gestion de l'Ardèche accompagne les collectivités dans leur démarche de prévention des risques opérationnels. Cette étude a été menée auprès des agents des établissements d'accueil des personnes âgées. 39,5 % d'entre eux ont répondu à cette enquête. Nous avons noté que malgré une satisfaction globale sur leur qualité de vie au travail supérieure à la moyenne, les équipes sont éprouvées tant sur le plan physique que psychique. Mieux comprendre cela, dans les détails, est un levier important d'amélioration des conditions de travail. C'est cet effort conjoint de compréhension que j'ai demandé aux équipes du CDG et de Relyens. »



Expérimentez aujourd'hui, pour recruter demain ■

Arnaud Brégeon,
Directeur de marché Acteurs territoriaux chez Relyens

Dans les Ehpad, élus et directeurs d'établissement œuvrent sans relâche pour recruter et fidéliser les professionnels. Nous sommes en 2022, la COVID est encore très présente et les soignants, notamment dans les Ehpad, sont toujours en première ligne. La crise sanitaire a mis en lumière leur importance, mais aussi leurs difficultés.

Lors d'un comité de pilotage du contrat groupe d'assurance statutaire porté par le Centre de gestion de l'Ardèche, nous faisons un constat alarmant : le **taux d'absentéisme atteint 16,5 % dans les Ehpad ardéchois, contre 10,6 % dans les autres collectivités du département en 2021.**

Ce constat nous interpelle : pour préserver les personnels et garantir un accueil de qualité aux résidents, il s'agit de comprendre les causes et d'accompagner au plus près les Ehpad concernés.

Plutôt que de considérer cette situation comme une fatalité, nous choisissons de prendre le temps : écouter, comprendre, tester, pour enclencher un véritable changement.

C'est ainsi qu'est née l'idée d'un accompagnement en trois étapes, construit avec le terrain, pour agir en profondeur :

- **Comprendre** : diffusion d'un questionnaire sur les troubles musculo-squelettiques (TMS) et les risques psycho-sociaux (RPS) auprès de l'ensemble des personnels concernés.
- **Analyser** : sélection de métiers représentatifs pour mener une analyse fine des activités quotidiennes.

- **Mesurer** : retour sur site quelques mois plus tard pour observer les évolutions et les effets des actions mises en œuvre.

Ce dispositif s'est déployé sur deux ans. Un temps long, volontairement assumé, pour mieux cerner les dynamiques de terrain et évaluer l'impact des changements engagés.

Au fil du travail, une évidence s'impose : les solutions les plus efficaces ne sont pas uniquement matérielles, comme on aurait pu l'imaginer, mais avant tout managériales et organisationnelles.

Au terme de ces deux années d'accompagnement exigeant, nous avons choisi avec le Centre de gestion de l'Ardèche de partager les constats, mais aussi les bonnes pratiques éprouvées sur le terrain, pour inspirer et outiller celles et ceux qui veulent faire évoluer les conditions de travail dans les Ehpad.

Tester pour anticiper, oui. Mais communiquer aussi, pour œuvrer ensemble à une résilience commune au service des résidents ■

Bonne lecture.



Les équipes des Ehpad : motivées mais fatiguées

Des équipes mobilisées

6,4



agents sur dix sont globalement satisfaits en matière de
qualité de vie au travail (post-COVID)

Une usure professionnelle présente

77%

des agents déclarent
être en souffrance



dont

85%

pour qui les douleurs
sont importantes

et

86%

avec des conséquences
en dehors du travail



Le personnel est
fortement éprouvé
au quotidien.
Pour éviter les maladies
professionnelles -
et donc l'absence pour
raison de santé -
de demain, nous devons
comprendre cette
souffrance et agir
aujourd'hui.

Les principaux facteurs de risques associés aux douleurs



7/10

adoptent au moins une posture
contraignante par jour



7/10

portent des charges lourdes (+de 15kg)
quotidiennement

4/10

jugent cela critique
pour leur santé

Aligner les moyens des soignants sur les besoins croissants des résidents

Depuis plus de deux ans, au cœur de huit Ehpad ardéchois, notre ergonome Axel Allouf mène une observation fine du terrain. Il partage ici ce que son immersion a permis de comprendre et de tester.

Prendre soin de nos aînés reste une mission indispensable aux yeux de celles et ceux qui l'exercent. Pour nourrir et faire perdurer cette motivation, pour leur permettre de délivrer un soin de qualité, la clé est aujourd'hui de dimensionner les moyens - matériels mais surtout humains et organisationnels - à la hauteur de l'évolution des contraintes du terrain.

Du personnel motivé malgré les impacts de la pandémie

Malgré ces défis, les agents rencontrés demeurent impliqués et très proches des résidents. Cette résilience peut se maintenir aux dépens de leur propre santé physique et mentale.

Les professionnels des Ehpad doivent aujourd'hui faire face à des pressions croissantes, liées à des évolutions de fond : vieillissement de la population, hausse de la dépendance, perte d'autonomie, et aussi multiplication des situations de handicap, qu'ils soient physiques, cognitifs ou psychiques.

Ces contraintes touchent aussi les établissements de soin eux-mêmes, d'autant que l'âge moyen du personnel augmente. Le résultat se voit déjà sur le terrain sous forme d'absences pour raison de santé et de perte d'attractivité des métiers.

Dans ce contexte, prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS) n'est plus une option, c'est une condition

essentielle pour préserver la santé des professionnels et leur permettre de rester en poste plus longtemps.

Des investissements matériels ont déjà été effectués

Les établissements ont déjà beaucoup investi pour améliorer les conditions de travail, souvent par des réponses matérielles, jugées logiques face à l'épuisement physique des soignants. Aujourd'hui, ces efforts atteignent leurs limites : les indicateurs d'épuisement restent élevés.

Il existe d'autres leviers, souvent moins visibles et moins connus, qui se révèlent pourtant redoutablement efficaces : des réponses organisationnelles, managériales et collectives, essentielles pour prévenir durablement les troubles musculo-squelettiques.

Des solutions frugales et vertueuses à tester sur le terrain

Pour mieux répondre à l'évolution des besoins des résidents, les métiers qui les entourent doivent eux aussi évoluer. Bonne nouvelle : des solutions simples, accessibles et efficaces existent, et se déploient sur le terrain.

Parmi elles :

- **Mutualiser** les ressources et les problématiques entre établissements pour gagner en efficacité collective.

- **Impliquer** les agents dans la résolution des problèmes, par des démarches participatives et collaboratives.

- **Mettre en débat** les pratiques et procédures : fréquence de nettoyage, organisation des animations, maintien de l'autonomie... tout peut être questionné ensemble.

- **Partager les savoir-faire** : retours d'expériences entre pairs, accompagnement des nouveaux arrivants, auto-confrontation filmée sur les gestes techniques, ou encore analyse de situations complexes par des ergothérapeutes pour concevoir des guides adaptés.

- **Faire évoluer** les contenus de formation : passer du strict réglementaire à des formations plus en phase avec les réalités du terrain (prévention des TMS, techniques de bio-nettoyage, accompagnement de la fin de vie, gestion des équipes, des situations difficiles, etc.).

- **Créer un réseau** de remplacement mutualisé, avec un canal de communication simple entre structures pour faire face aux absences de manière réactive et solidaire.

Ces approches, souvent peu coûteuses, sont surtout porteuses de sens, de coopération et d'efficacité durable. Elles redonnent aux équipes une capacité d'action, là où la fatigue et la routine avaient parfois pris le dessus ■

6 Une collaboration vertueuse



L'interview de ... **ISABELLE GRAUX**

« Les résultats de cette expérimentation ont été une excellente surprise. »

Et si la prévention en Ehpad passait par une collaboration inédite entre terrain, expertise et institutions ? C'est l'intuition qui a donné naissance à une démarche ambitieuse entre le Centre de gestion de l'Ardèche et Relyens. Pendant deux ans, au sein de huit Ehpad, cette alliance a permis de croiser méthodes et savoir-faire. Un engagement partagé au service des professionnels comme des résidents.

Isabelle Graux, ACFI/Conseillère hygiène et sécurité, revient sur les enseignements de cette expérimentation à grande échelle.

Comment l'idée d'une telle collaboration est-elle née ?

À la suite de la crise sanitaire, le Centre de gestion a souhaité interroger les agents des établissements accueillant des personnes âgées, qu'elles soient dépendantes ou non, sur leurs conditions de travail, autour de deux axes principaux : la qualité de vie au travail et l'apparition de troubles musculo-squelettiques.

Qu'est-ce qui vous a fait croire au potentiel de ce projet ?

Lors du lancement du projet, plusieurs établissements étaient régulièrement cités dans les baromètres trimestriels d'absence pour raison de santé sur notre département. La crise sanitaire avait eu un impact sur ces métiers en tension. Le questionnaire venait interroger les agents de terrain. La collaboration entre le Centre de gestion de l'Ardèche et Relyens a

déjà fait ses preuves par le passé ; la confiance accordée aux différents interlocuteurs de Relyens constituait donc un véritable gage de réussite pour la démarche, quels qu'en soient les résultats.

« Il était important de consacrer du temps au diagnostic après la crise sanitaire, afin de définir un plan d'actions réellement adapté aux besoins des établissements. »

Pourquoi cela valait-il le coup d'y investir du temps, à l'échelle du CDG, des Ehpad, des agents ?

Depuis 2012, le service hygiène et sécurité du CDG travaillait déjà conjointement avec les services de la CARSAT quant au développement de la politique de prévention des risques professionnels dans les Ehpad territoriaux du département de l'Ardèche. Il était important de consacrer du

temps au diagnostic après la crise sanitaire, afin de définir un plan d'actions réellement adapté aux besoins de ces établissements.

Qu'avez-vous dû mobiliser pour rendre ce projet possible (temps, ressources, etc.) ?

J'ai mobilisé mon énergie ! Cette action s'est inscrite dans le fonctionnement du service. Un calendrier précis a été élaboré au préalable avec les services de Relyens (élaboration du questionnaire, diffusion, date limite de retour, analyse...)

Avez-vous rencontré des surprises ou tiré des enseignements particuliers ?

Les résultats de cette expérimentation ont été une excellente surprise : les agents ont exprimé un fort taux de satisfaction, ainsi qu'un engagement et une motivation remarquables. Il a donc été pertinent de compléter ces données quantitatives par une analyse de terrain. À cette fin, un ergonome de Relyens a accompagné des agents exerçant les métiers ciblés, afin de confronter les données recueillies aux

Une collaboration vertueuse

réalités observées sur le terrain. C'est finalement l'ensemble des métiers identifiés en Ehpad qui ont été étudiés, mais également un établissement complet en fonctionnement.

« Les résultats de cette expérimentation ont été une excellente surprise : les agents ont exprimé un fort taux de satisfaction, ainsi qu'un engagement et une motivation remarquables. »

Ces métiers en tension, soumis à des contraintes inhérentes au secteur des services à la personne, peuvent être considérés comme pénibles. Néanmoins, l'engagement constant des agents de terrain, animés par une forte vocation et un attachement au service public, constitue un axe déterminant pour assurer le bon fonctionnement et la continuité des établissements.

Quels points restent à améliorer ?

Les évolutions que connaissent ces établissements, qu'il s'agisse du turn-over des postes de direction ou de la transition vers la Fonction publique hospitalière, rendent le suivi des actions engagées particulièrement complexe.

Il sera sans doute intéressant de re-interroger la même population

d'agents avec le même questionnaire dans quelques années (2031 par exemple, soit 10 ans plus tard), afin de comparer les données recueillies, et de mesurer l'impact des évolutions et plans d'actions mis en œuvre.

De quoi êtes vous la plus fière aujourd'hui ?

Je suis fière d'être allée au bout de ce projet. Au fil de ces trois ou quatre années, j'ai mené une démarche rigoureuse et approfondie, en restant attentive aux attentes des chefs d'établissement. Leur écoute a été au cœur de mon engagement ■



Chaque collectivité territoriale,
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



GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES