

L'amélioration de la qualité de vie des agents en Ehpad est une problématique historique

Publié le 17/06/19 - 18h13

Malgré la multiplication des initiatives destinées à améliorer la qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux, la problématique semble perdurer. Des perspectives d'évolutions ont notamment été évoquées au Géronforum de la Fnaqpa.

Les initiatives et les dispositifs destinés à améliorer la qualité de vie au travail (QVT) dans les Ehpad se multiplient. C'est ce qu'ont pu constater les participants au Géronforum de la Fnaqpa au cours des différents débats organisés du 13 au 14 juin aux Sables d'Olonne (Vendée) autour des problématiques du management. Si quelques infléchissements se font sentir dans des établissements qui expérimentent de nouvelles méthodes (lire encadré ci-dessous), globalement le secteur n'est pas forcément un modèle en la matière. Les taux de sinistralité restent élevés. Les derniers chiffres de l'assurance maladie — datant de 2017 — le confirment. Alors que la moyenne des accidents du travail de l'ensemble des salariés est évaluée à 33,4 pour 1 000 salariés, l'indice correspondant se situe à 52,8 pour les personnes employées en Ehpad, et 97,2 pour celles de l'aide à domicile (lire aussi notre [article](#)).

De multiples causes

Le constat est aussi connu de longue date par les politiques et les acteurs médico-sociaux. Nombreux sont les directeurs d'Ehpad qui doivent ainsi faire face à des taux d'absentéisme élevés dans certains services, à des difficultés de recrutement par manque d'attractivité, à une recomposition de l'offre ou encore au mécontentement des familles. Quant aux causes, chacun à son explication : maltraitances institutionnelles, manque de moyens financiers et humains, recomposition de l'offre, problèmes organisationnels, manque de formation, et même nouvelles technologies sont mis en avant.

Deux cadres de santé imaginent le programme Opteamisme

Sophie d'Astier de la Vigerie a partagé au Géronforum son expérience du programme Opteamisme créé pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés. Le dispositif qu'elle a imaginé en collaboration avec Sébastien Rétif, également cadre de santé, a été mis en place au CH de Châteaubriant-Nozay-Pouancé (Maine-et-Loire) dans une unité de soins de longue durée (USLD) et un Ehpad. À leur prise de poste, en 2015, les deux cadres ont constaté des dysfonctionnements importants en termes de gestion des ressources humaines et tout particulièrement un taux d'absentéisme pouvant atteindre les 33%. "*Les professionnels avaient perdu l'envie de venir au travail*" et "*nous observions même des démissions fréquentes de contractuels*", se souvient Sophie d'Astier de la Vigerie. Pour contrecarrer cela, nous avons décidé de changer les choses avec un programme agissant sur différents plans. Pour améliorer le bien-être et la santé des soignants, des intervenants extérieurs (naturopathes, professeurs de yoga) ont proposé leurs services au personnel. Un groupe de travail a aussi été mis en place pour écrire une charte du bien travailler ensemble, aujourd'hui en cours de finalisation. Une réflexion a aussi été menée pour améliorer l'environnement de travail des salariés. Outre l'acquisition de matériels facilitant leur quotidien, le mobilier a évolué et un travail est à venir pour réfléchir à la décoration. Enfin, pour apporter du sens au travail et questionner les salariés sur leurs pratiques, 80% des effectifs ont suivi une formation Humanitude. Les réunions d'équipe ont été remplacées par des ateliers d'équipe qui contrairement aux premières débouchent systématiquement sur une production qui peut par exemple être un protocole d'organisation, a indiqué Sophie d'Astier de la Vigerie. Cette dernière souligne également que toutes ces initiatives regroupées dans le programme Opteamisme a permis, dès la première année, de remotiver les équipes et de finalement faire chuter à 5% le taux d'absentéisme en 2018.

Côté pouvoirs publics, jusqu'à présent ils semblent avoir superposés les dispositifs sans arriver à endiguer véritablement le phénomène. Dernier acte connu, un futur plan métier a été annoncé fin mars lors de la remise du rapport de Dominique Libault Grand âge et autonomie. Pour le piloter : Myriam El Khomri, l'ancienne ministre du Travail sous la présidence de François Hollande (lire aussi notre [article](#)). Et Simon Kieffer, directeur des établissements et des services médico-sociaux à la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a dressé un bref panorama des dispositifs. Il a notamment rappelé que la stratégie nationale de santé 2018-2022 aborde la QVT. En juillet 2018, Agnès Buzyn, ministre des Solidarités et de la Santé, a ainsi installé l'observatoire national (lire notre [interview](#)). Dans la foulée, 3 millions d'euros (M€) ont été attribués au financement de clusters médico-sociaux. La CNSA a alloué 2 M€ aux ARS pour financer des démarches d'accompagnement d'amélioration de la QVT en 2018. Simon Kieffer a ajouté que ces moyens étaient renouvelés en 2019.

Des clusters dédiés à la rescousse

Pierre Grimaud et Élisabeth Tayar, chargés de mission à l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) des Pays de Loire ont évoqué la mise en place de ces clusters régionaux. Deux sont en cours en Mayenne et Sarthe et un troisième est en discussion. La méthode suivie est partout la même, le cluster réunit un nombre restreint d'établissements pour les accompagner dans une démarche d'amélioration de la QVT. La feuille de route est élaborée au regard d'un diagnostic partagé. Les sujets retenus sont propres à chaque établissement. Dans la Sarthe le diagnostic est en cours, mais d'ores et déjà, absentéisme et problématiques de recrutement semblent être les principaux sujets de préoccupation des établissements participants. Petit bémol, toutes les structures médico-sociales ne pourront pas intégrer un cluster... les deux chargés de mission ont donc conseillé aux directeurs d'établissement de ne pas hésiter à interroger sur les problématiques de QVT le médecin du travail associé à leur structure.

Lydie Watremetz, aux Sables-d'Olonne