

(écoute éhpad)

Démarche de recueil de la parole des professionnels
confrontés à la crise Covid-19

**ANALYSE DES IMPACTS
DE LA CRISE COVID 19 SUR LES
CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES EHPAD
DE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ**

**ET PROPOSITIONS
POUR SOUTENIR LE TRAVAIL DE DEMAIN**

LES ESSENTIELS

LE DISPOSITIF

La crise sanitaire survenue en 2020 bouleverse les conditions de travail des salariés des Ehpads et les expose à de nouveaux risques. En Bourgogne-Franche-Comté (BFC), pour soutenir les établissements, l'Agence Régionale de Santé (ARS) a souhaité donner la parole aux professionnels. Elle a chargé l'Aract BFC de conduire une démarche territoriale pour :

- ▶ Permettre aux professionnels de bénéficier d'un temps d'écoute, d'évoquer collectivement leurs vécus, leurs expériences et tenter de reprendre un second souffle en équipe.
- ▶ S'appuyer sur les données recueillies pour repérer les impacts de la crise sur les conditions de travail, identifier les risques et enjeux à venir et ajuster ses propositions pour soutenir le travail dans les Ehpads.

EN BREF

Quelques chiffres

245 PROFESSIONNELS *Infirmiers, aides soignants, animateurs, encadrants, fonctions supports, éducateurs, agents d'entretien, d'hôtellerie ou de restauration ...*

IMPLIQUÉS DANS **26** ÉTABLISSEMENTS
privés, publics, associatifs ...

DANS CHACUN DES **7** DÉPARTEMENTS
DE BFC

ONT ÉCHANGÉ LORS DE **TEMPS
COLLECTIFS**, INTER
OU INTRA-ÉTABLISSEMENTS

LE VÉCU DES PROFESSIONNELS

Lors de la période de mars à septembre 2020 (1^{er} confinement-déconfinement), **3 facteurs**, largement partagés par les professionnels, ont pu influencer leur vécu.

Facteur N°1 : La présence - ou non - de dysfonctionnements structurels, au sein de l'Ehpads avant l'épidémie

Facteur N°2 : La présence - ou non - du virus dans l'Ehpads et le niveau de traumatisme lié aux décès

Facteur N°3 : Les modalités de gestion de la crise



FOCUS

Les modalités de gestion de la crise

Les nombreuses expériences relatées lors des échanges, ont permis d'identifier 3 modalités de gestion particulièrement délétères pour les établissements et leurs salariés :

- ▶ **La gestion publique** du fait que la communication de la stratégie politique et réglementaire liée aux Ehpads a été délivrée de prime abord à l'ensemble de la nation.
- ▶ **La gestion médiatique** du fait de la place donnée aux Ehpads par les médias et les réseaux sociaux dans la période.
- ▶ **La gestion sécuritaire** du fait de l'obligation de renforcer la prévention du risque viral aussi bien, pour les résidents que pour le personnel, sans en avoir toujours les moyens.

LES IMPACTS DE LA CRISE POUR LES ÉTABLISSEMENTS

L'épidémie a modifié quasi simultanément l'ensemble des pans structurant le fonctionnement des Ehpad, en exigeant la transformation immédiate des façons de travailler

BOULEVERSEMENTS

- Place plus importante et différente de la relation avec les familles
- Endossement d'un rôle disciplinaire et gestion de tensions

APPRENTISSAGES

Nécessité de renforcer la coopération entre les professionnels et les familles

BOULEVERSEMENTS

- Obligation d'imposer un mode de vie contraignant aux résidents
- Responsabilité accrue pour garantir un lien social et un soutien affectif aux résidents

APPRENTISSAGES

Renfort de la présence et de l'attention des professionnels

ORGANISATION DU TRAVAIL

BOULEVERSEMENTS

- Remise en cause récurrente et dans l'urgence de l'organisation en place
- Evolution et sanitarisation de la mission des Ehpad et des tâches des professionnels
- Gestion au cas par cas de la pénurie de matériel

APPRENTISSAGES

- Renforcement de l'ancrage territorial de certains établissements
- Gain en agilité organisationnelle
- Pour le personnel non soignant : meilleure appropriation des protocoles sanitaires et plus grande reconnaissance de leur place dans les équipes

BOULEVERSEMENTS

- Complexification des prises de décisions
- En tendance, recours à un mode de management participatif et collaboratif

APPRENTISSAGES

Renforcement du soutien interne, co-construction de nouvelles manières de travailler et développement des initiatives et compétences individuelles

MODALITÉS DE MANAGEMENT

BOULEVERSEMENTS

- Solidarité inédite et décloisonnement des métiers
- Arbitrages difficiles entre sphère professionnelle et sphère privée

APPRENTISSAGES

Décloisonnement des fonctions, coopération inter-métiers et renforcement des collectifs de travail

FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES

RELATION AVEC LES FAMILLES

RELATION AVEC LES RÉSIDENTS



« On nous a demandé de fonctionner comme un hôpital, sans qu'on en ait les moyens.



« Nous avons dû traduire les procédures pour les rendre opérationnelles et compréhensibles par les équipes.



« Des angoisses, on en a tous eu, mais on n'a pas quitté le navire pour autant.



« La situation a supprimé certaines tâches, ce qui a permis d'investir davantage la relation avec les résidents.



« Le retour des familles, c'était LA prise de risque, qui pouvait balayer tous les efforts de l'équipe.

DES RISQUES ET DES ENJEUX REPÉRÉS POUR DEMAIN

L'ensemble des facteurs pointés a eu des effets néfastes sur la santé des professionnels des Ehpad - tous métiers et fonctions confondus - mais aussi sur les collectifs de travail et sur la prise en charge des résidents.

- > Un **épuisement généralisé**, de l'absentéisme, des burn-out, fatigue physique, mentale et émotionnelle.
- > Un **questionnement sur le coeur de métier** ou encore un **manque de reconnaissance** du travail réalisé.

Cela laisse entrevoir pour les mois à venir, un certain nombre de risques impactant la Gestion des Ressources Humaines, les pratiques de management mais aussi la cohésion sociale :

- > Risque de **retrait et d'absentéisme** des salariés
- > Risque de **fragilisation des collectifs** de travail
- > Risque de **dégradation des relations** entre les familles et les professionnels
- > Risque d'augmentation des **difficultés de recrutement**
- > Risque de **dégradation de l'image** et de la réputation des Ehpad

La capacité qu'auront les établissements, à prendre en compte ces risques d'ordre économique et social, représente donc un enjeu fort, tant pour le secteur que pour les professionnels.

DES PROPOSITIONS POUR SOUTENIR LE TRAVAIL DES EHPAD DEMAIN

Ces propositions visent à outiller les établissements pour qu'ils puissent mieux prendre en compte et faire face aux risques repérés.

Préciser les besoins exprimés par les professionnels au fil de la crise et les apprentissages réalisés par les établissements ont permis d'imaginer 12 actions réparties en **3 AXES**.

AXE 1 : Dans un premier temps il s'agirait de **soutenir les professionnels** dans cette période de crise et de faciliter le quotidien des équipes, mais aussi d'aider les professionnels à tenir dans la durée.

Exemples d'actions > *soutenir les efforts pour le remplacement et le recrutement des professionnels, proposer des temps d'échanges, de soutien individuels et/ou collectifs, proposer des temps et/ou des activités de pause, de répit au travail...*

AXE 2 : Le deuxième axe de travail viserait à soutenir et améliorer l'organisation du travail et la **Qualité de Vie au Travail (QVT)**.

Exemples d'actions > *organiser des temps de retour d'expérience pour tirer les enseignements issus de la première année de crise : entre professionnels, avec les résidents et les familles mais aussi les partenaires externes - et valoriser les apprentissages pour les déployer...*

AXE 3 : Enfin, il apparaît important de **valoriser le travail** réalisé dans les Ehpad pendant la période et de **soutenir l'attractivité** du secteur.

Exemples d'actions > *mettre en place des campagnes de communication impliquant les établissements, leur permettre de partager leurs initiatives et réussites...*



AUVERGNE - RHÔNE-ALPES
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

MARS 2021

Cette synthèse est issue d'un document de capitalisation plus détaillé réalisé par l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes (AURA) et transmis par l'Aract BFC à l'Agence Régionale de Santé de Bourgogne-Franche-Comté en mars 2021.

L'**animation des temps d'échanges** avec les Ehpad a été confiée aux cabinets conseil (Actems conseil et Univers CO)

Conception et rédaction : Christine Martin-Cocher & Stéphanie Lecot

Identité graphique et mise en page : Loréline Goudard

Pictogrammes : From the Noun Project © SANB, Sumit Saengthong, Igor Yanovsky, Marc Torrada, NeMaria, IconMark

