



Enquête quantitative réalisée par une étudiante de Master en Science Politique

# La qualité de vie au travail des équipes de direction en EHPAD

# Notre enquête

Je suis **étudiante en Master de Science Politique** à l'Université de Montpellier et je réalise avec l'organisme de formation **Gérontosud Humanisud** une **enquête dans le cadre de mon stage de fin d'études**.

Depuis la pandémie de Covid-19, le nombre d'articles de littérature scientifique portant sur la souffrance du personnel soignant en EHPAD a considérablement augmenté. Manque de reconnaissance, burn-out, perte de sens... de nombreuses thématiques sont abordées et étudiées. Toutefois, nous avons fait le constat que **les membres des équipes de direction en EHPAD ne sont que très rarement interrogés**. Le peu d'informations dont nous disposons ne nous permet pas de comprendre les éventuelles difficultés que rencontre cette profession.

Notre enquête quantitative a pour objectif de **réaliser un premier état des lieux**, non représentatif, de la qualité de vie au travail des membres des directions en EHPAD.

Le questionnaire a été auto-administré en ligne (CAWI). **325 réponses** ont été retenues. Les interviews ont été réalisées du **4 juin au 5 août 2024**.

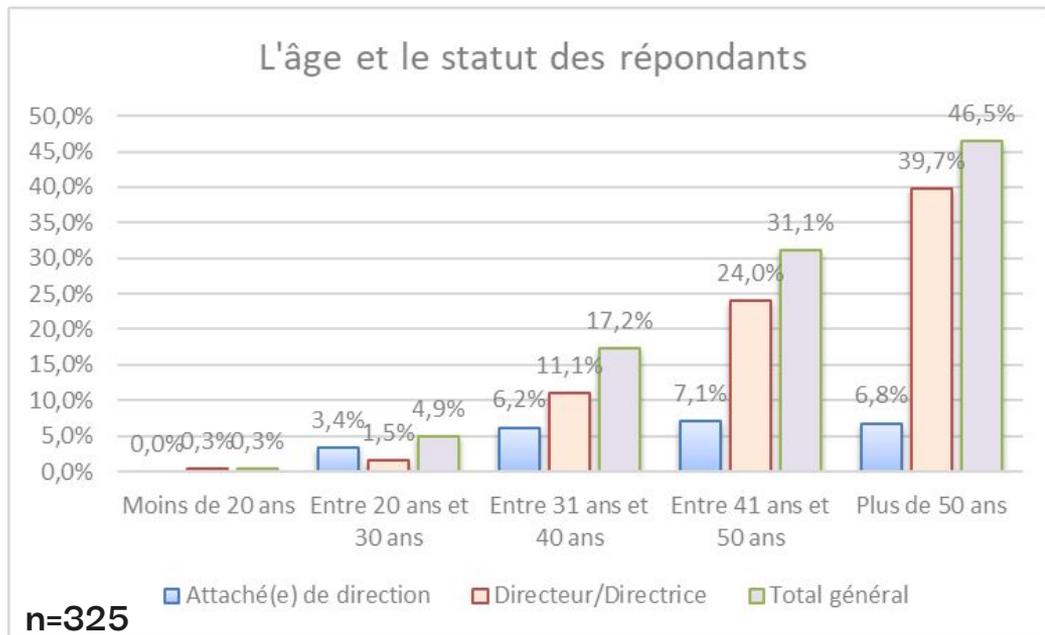
**Nous remercions chaleureusement les répondants.**

Marion Pujolar



# Partie I : l' échantillon

# Quel échantillon ?



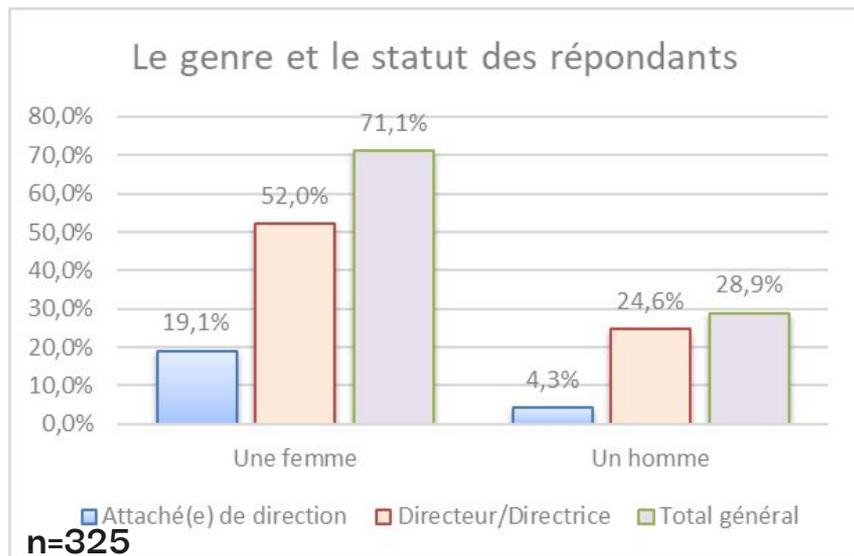
**46,5%** des répondants ont plus de 50 ans. 39,7% des répondants de cette tranche d'âge sont directeurs/directrices.

**31,5%** des répondants ont entre 41 et 50 ans. 24% des répondants de cette tranche d'âge sont directeurs/directrices.

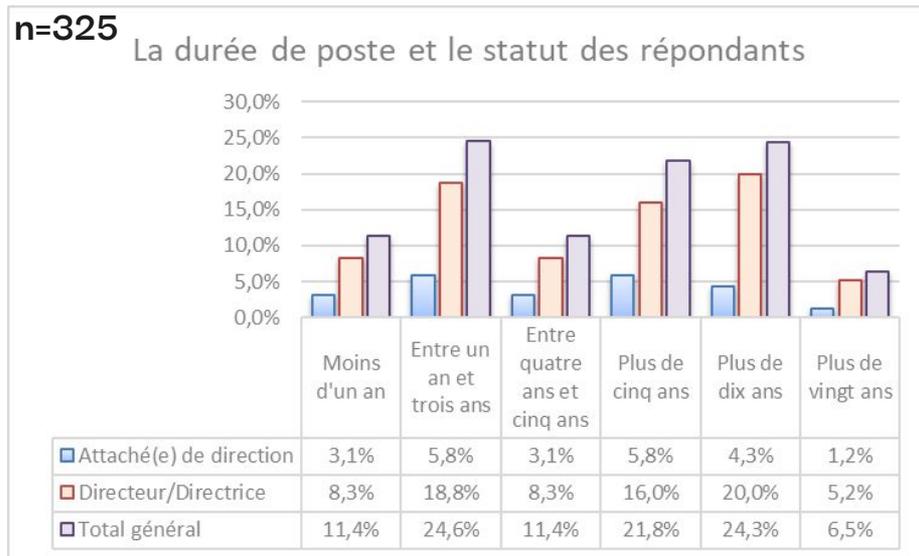
**17,2%** des répondants ont entre 31 et 40 ans. 11,1% des répondants de cette tranche d'âge sont directeurs/directrices.

**Les directeurs/directrices représentent 76,6% de l'échantillon.**

# Quel échantillon ?

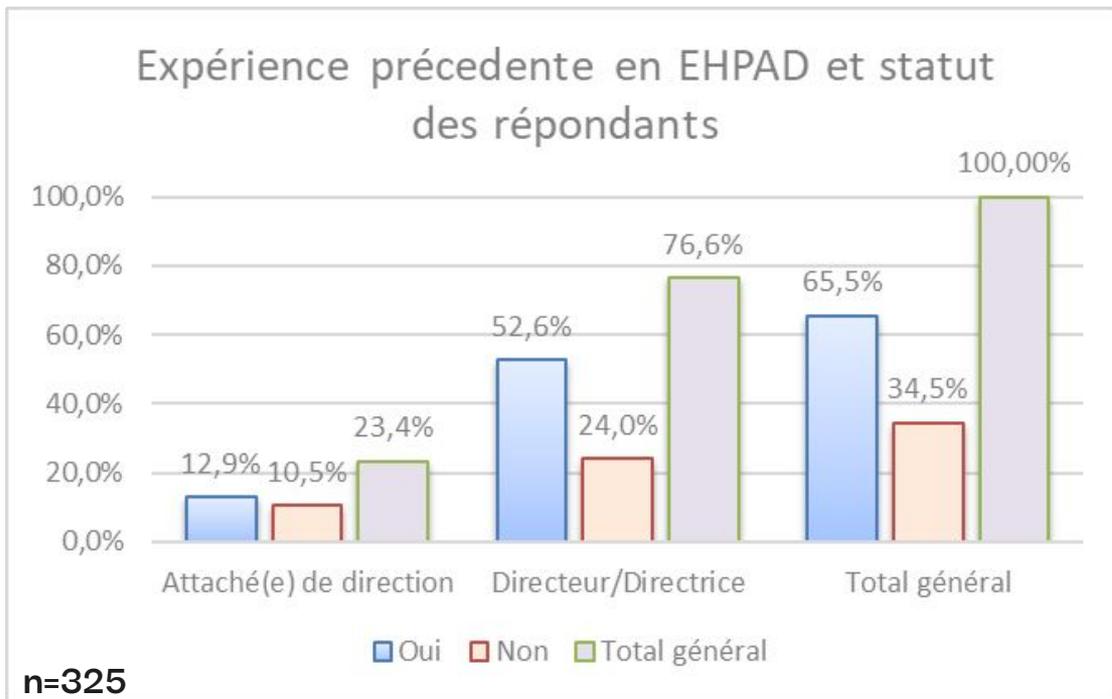


L'échantillon se compose de **71,1%** de femmes et de **28,9%** d'hommes.



Les durées de poste les plus importantes au sein de l'échantillon sont : entre 1 an et trois ans à **24,6%** et plus de dix ans à **24,3%**.

# Quel échantillon ?



Parmi les attaché(e)s de direction qui représentent **23,4%** de l'échantillon, **12,9%** ont eu un poste en EHPAD avant leur poste actuel.

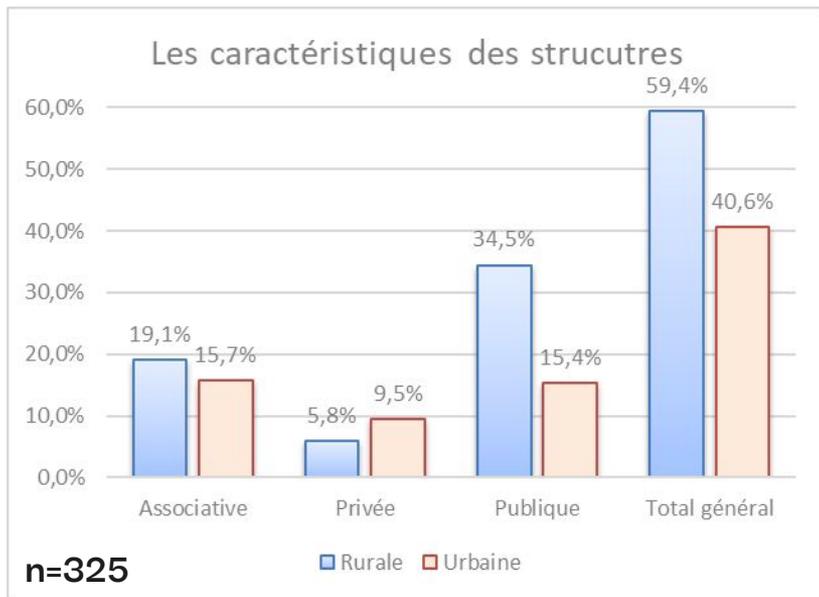
Parmi les directeurs/directrices qui représentent **76,6%** de l'échantillon, **52,7%** ont eu un poste en EHPAD avant leur poste actuel.



# Partie II :

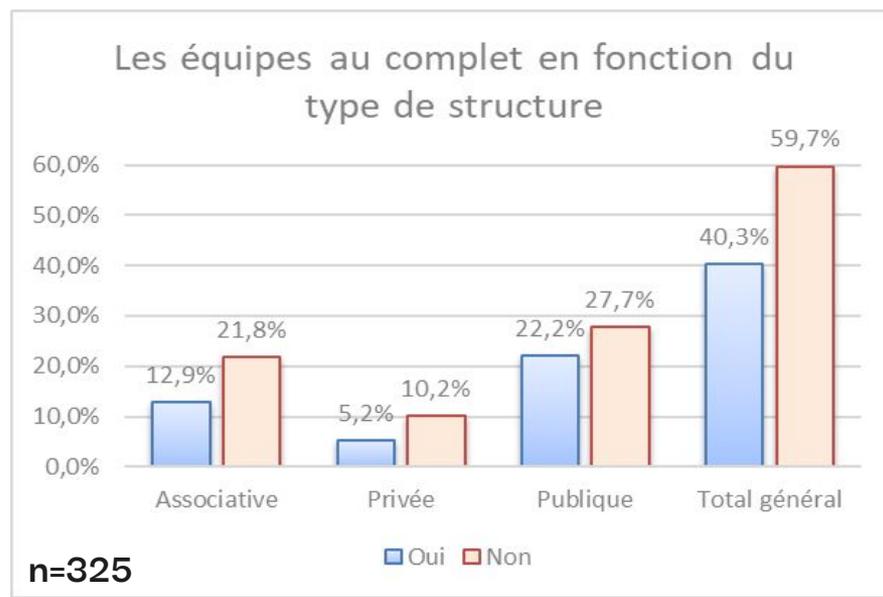
## Les structures

# Les différentes structures



Q.1. Vous travaillez dans une structure...

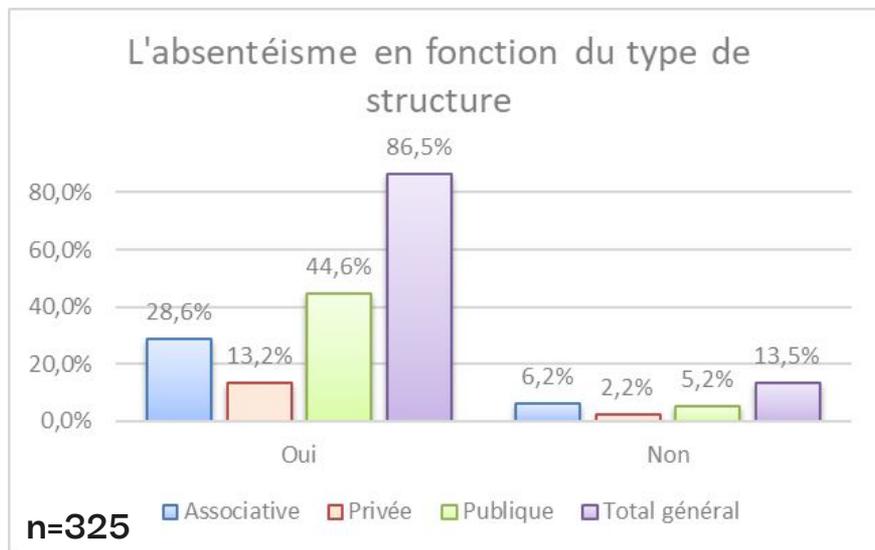
Les structures des répondants sont en grande majorité rurales à plus de **59,4%**. Elles sont davantage publiques (**49,9%**).



Q.9. Vos équipes sont-elles au complet ?/Q.1. Vous travaillez dans une structure...

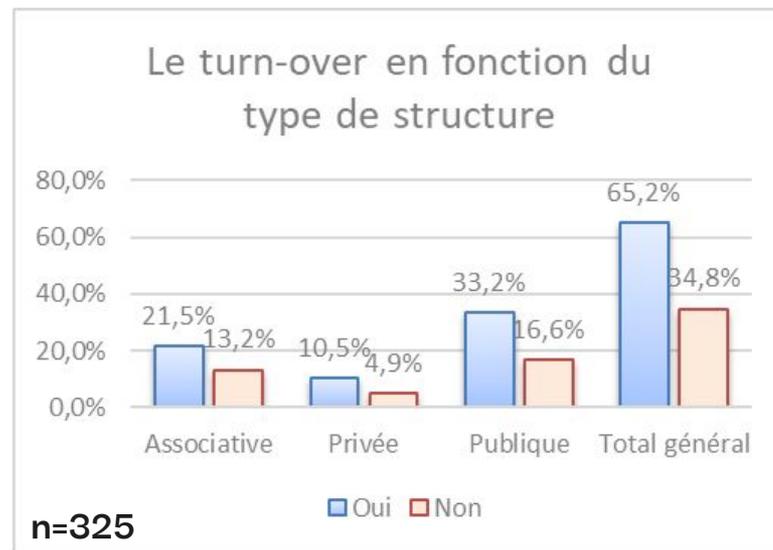
**59,7%** des équipes des répondants sont incomplètes.

# Les différentes structures



Q.11. Etes-vous confronté à de l'absentéisme dans votre structure ?

Les structures des répondants font face à de l'absentéisme à **86,5%**.



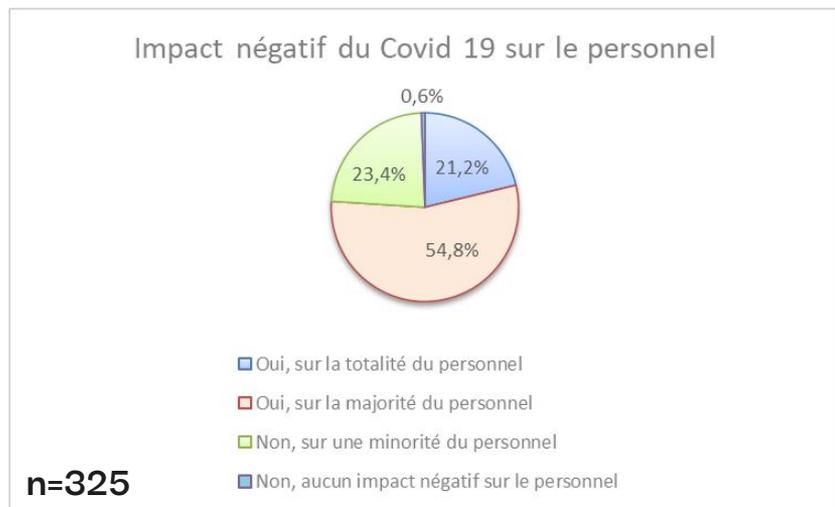
Q.12. Etes-vous confronté à un taux de renouvellement du personnel (turn-over) dans votre structure ?

**65,2%** des structures des répondants font face à du turn-over.



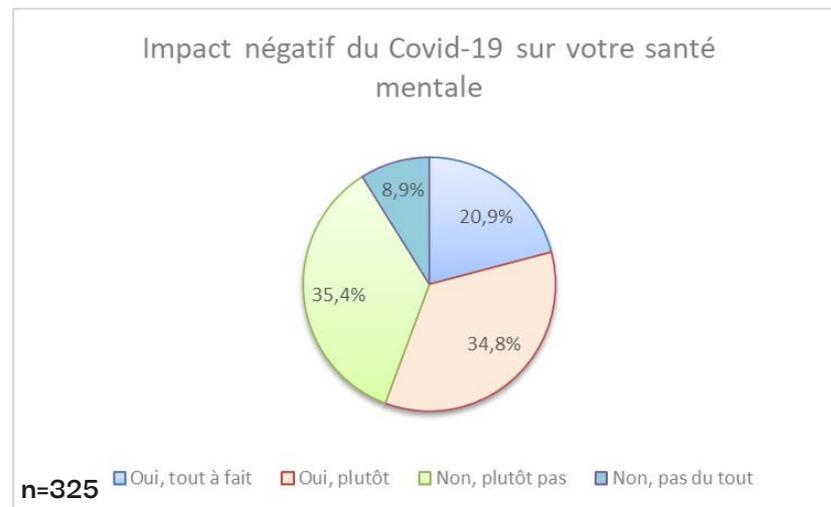
# Partie III : Le Covid-19

# Un impact négatif sur le personnel et sur les équipes de direction



Q.50. Estimez-vous que la crise de Covid-19 a un impact sur la santé mentale du personnel de votre structure ?

Selon les répondants, la pandémie de Covid-19 a eu un impact négatif sur la totalité du personnel à **21,2%** et sur la majorité du personnel à **54,8%**.

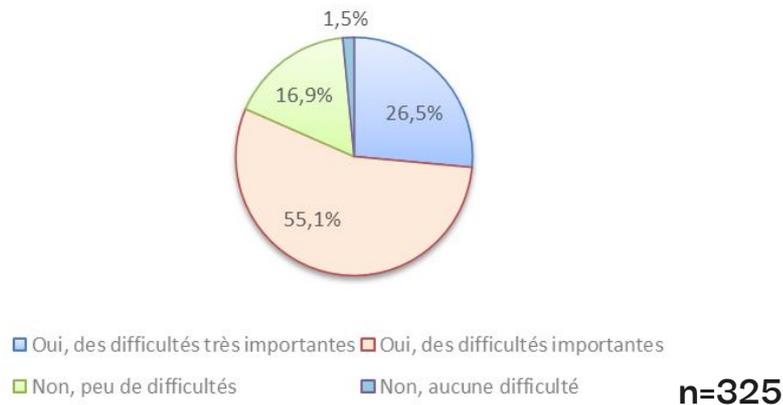


Q.51. Estimez-vous que la crise de Covid-19 a eu un impact négatif sur votre santé mentale ?

La pandémie de Covid-19 a eu un impact négatif sur la santé mentale des répondants à **55,7%**.

# Un impact négatif sur les structures et sur les équipes de direction

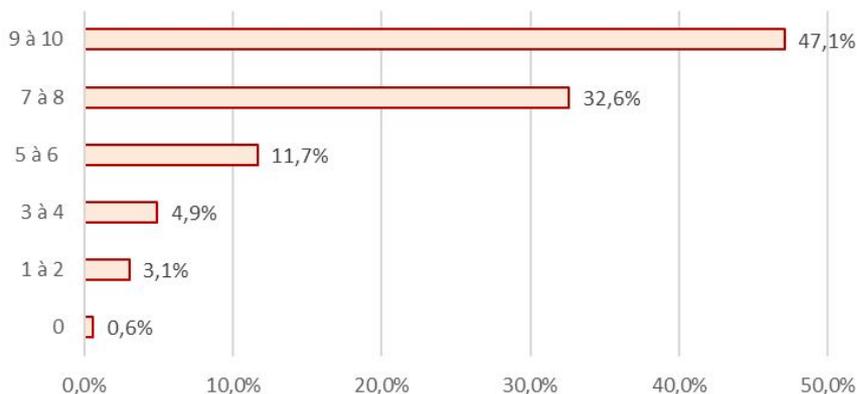
Difficultés à recruter du personnel depuis la pandémie de Covid-19



Q.52. Depuis la Covid-19, avez-vous des difficultés à recruter du personnel ?

Depuis la pandémie de Covid-19, **81,6%** des répondants déclarent avoir des difficultés à recruter du personnel.

n=325 Le niveau de stress des équipes de direction pendant la pandémie de Covid-19



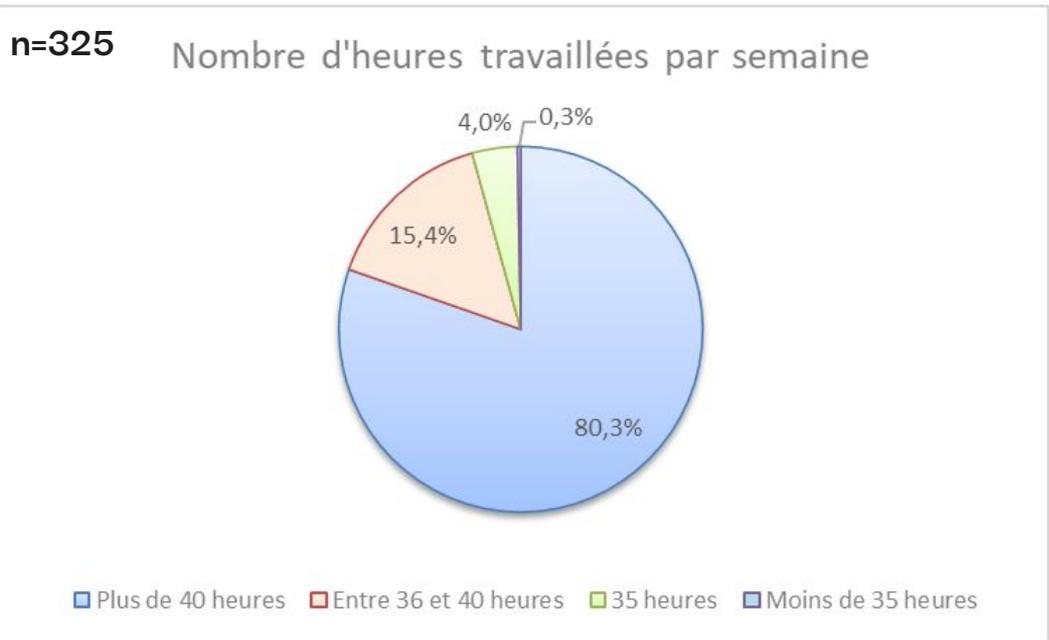
Q.49. Avez-vous été stressé par votre travail lors de la pandémie de Covid-19 ? Merci de cocher la note de 0 à 10 qui représente le mieux votre ressenti. 0 étant équivalent à "je n'ai pas été stressé(e) et 10 à "j'ai été très stressé(e)"

La pandémie de Covid-19 a généré beaucoup de stress au sein des équipes de direction. **47,1%** l'estiment entre 9 à 10 et **32,6%** entre 7 à 8.



# **Partie IV :** **L'impact du travail** **sur la vie** **personnelle**

# Un nombre d'heures travaillées important



*Q.39. Combien d'heures estimez-vous travailler par semaine en moyenne ?*

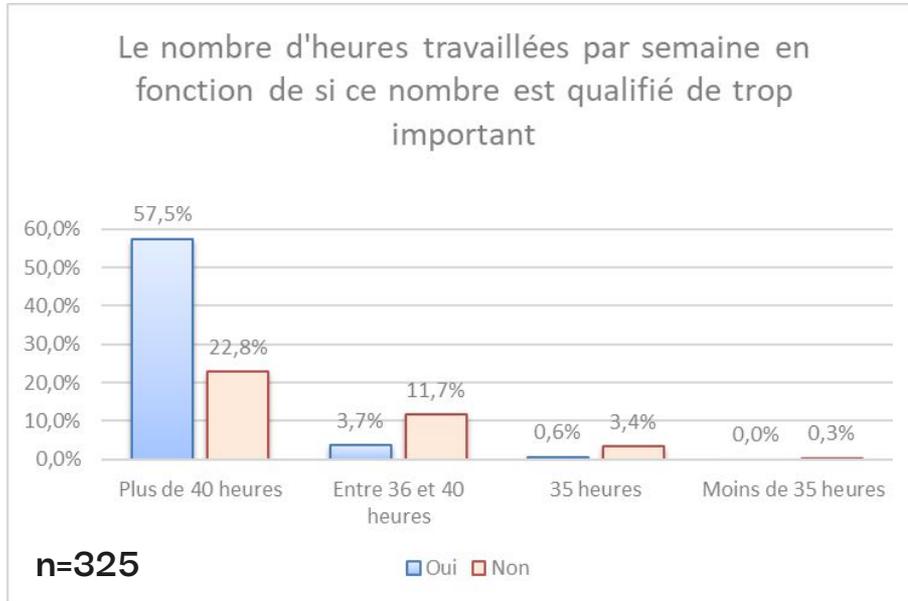
Les répondants déclarent travailler plus de 40 heures par semaine en moyenne à **80,3%**.

97,2% de l'échantillon travaille à temps plein.

→ **En France, en 2023, la moyenne par semaine est de 37 heures (temps partiels et temps pleins).**

Source : DARES

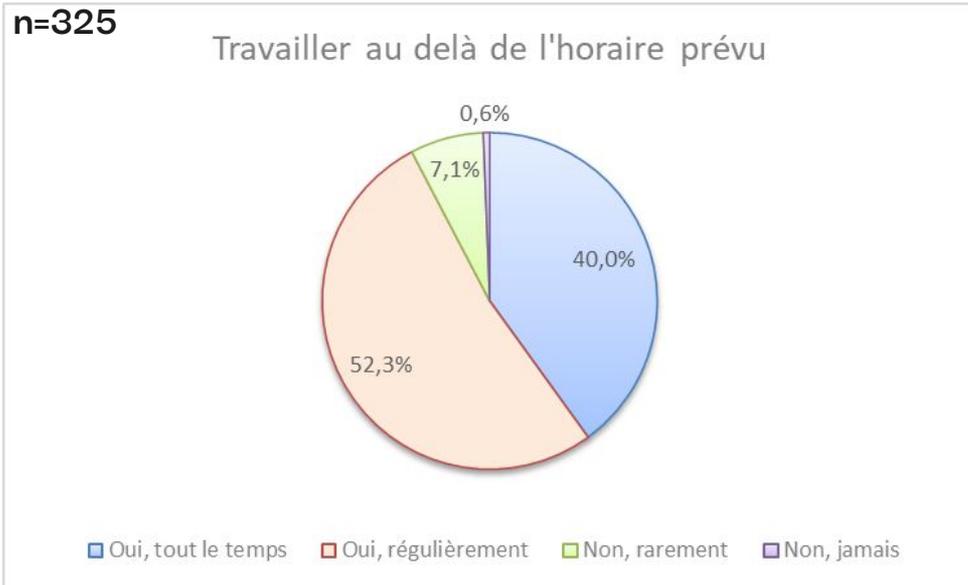
# La perception de ce nombre d'heures



Q.39. Combien d'heures estimez-vous travailler par semaine en moyenne ?/Q.40. Estimez-vous que ce nombre d'heures est trop important ?

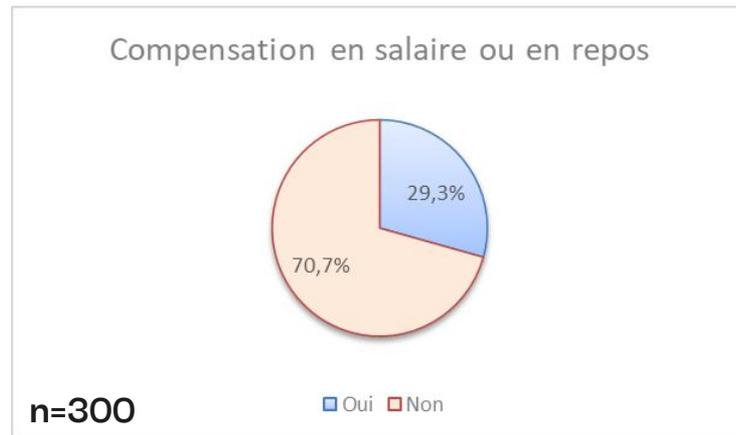
**57,5%** des répondants qui travaillent plus de 40 heures par semaine en moyenne estiment que ce nombre d'heures est trop important.

# La perception de ce nombre d'heures



Q.41. Vous arrive-t-il de travailler au delà de l'heure prévue ?

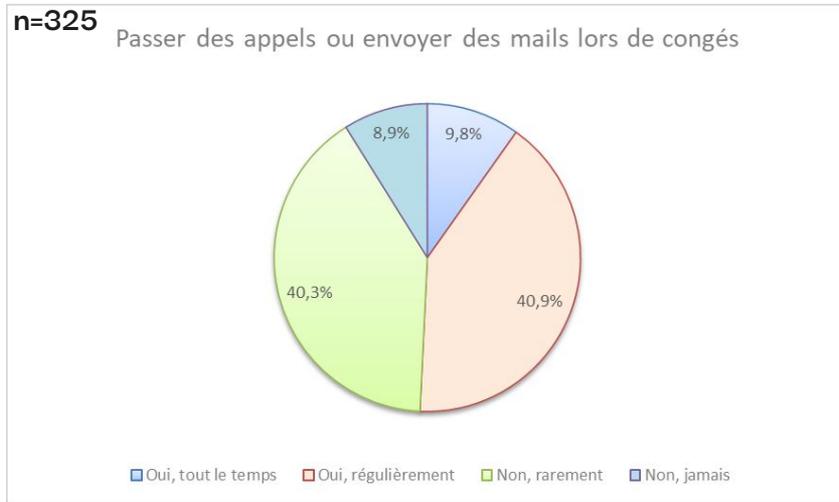
**40,0%** de l'échantillon travaille au delà de l'horaire prévu tout le temps. **52,3%** déclare travailler au delà de l'horaire prévu régulièrement.



Q.41. bis. Si oui, est-ce que vous obtenez une compensation en salaire ou en repos ?

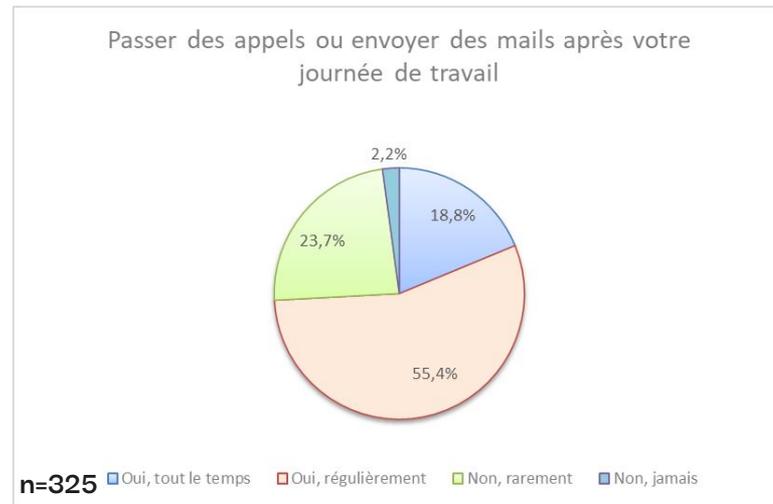
**70,7%** des répondants qui travaillent au delà de l'horaire prévu n'ont pas de compensation en salaire ou en repos.

# Le poids important du travail dans vie personnelle



Q.45. Vous arrive-t-il de passer des appels ou d'envoyer des mails lorsque vous êtes en congés ?

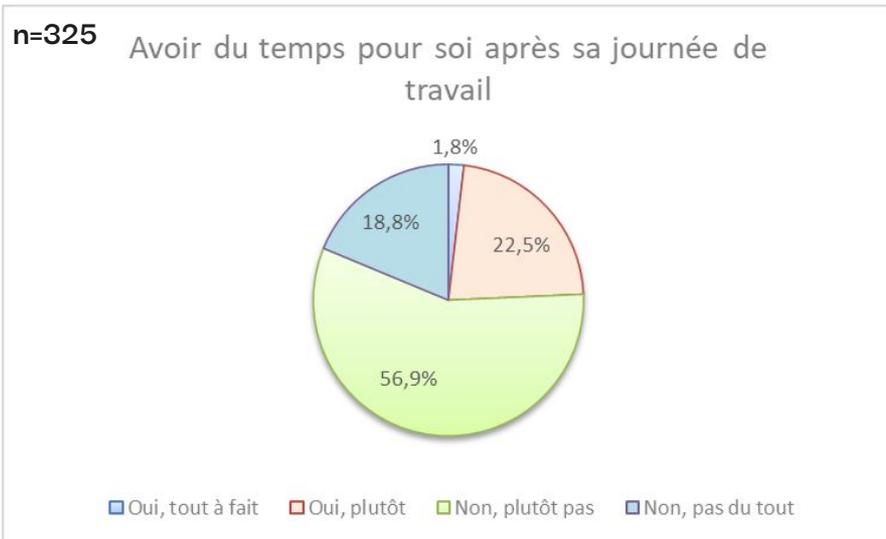
**9,8%** des répondants déclarent passer des appels ou envoyer des mails tout le temps lors des périodes de congés. **40,9%** déclarent le faire régulièrement.



Q.44. Vous arrive-t-il de passer des appels ou d'envoyer des mails depuis votre domicile en dehors des heures de travail ?

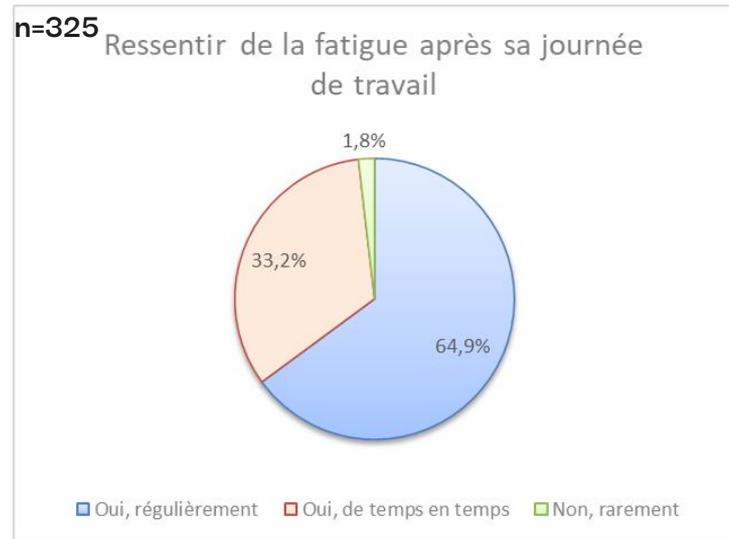
**18,8%** des répondants déclarent passer tout le temps des appels ou envoyer des mails après leur journée de travail. **55,4%** déclarent le faire régulièrement.

# Le poids important du travail dans vie personnelle



Q.43. Estimez-vous avoir suffisamment de temps pour vous après votre journée de travail ?

**75,7%** des répondants estiment ne pas avoir suffisamment de temps pour eux après leur journée de travail (56,9% "plutôt pas" et 18,8% "non pas du tout".)



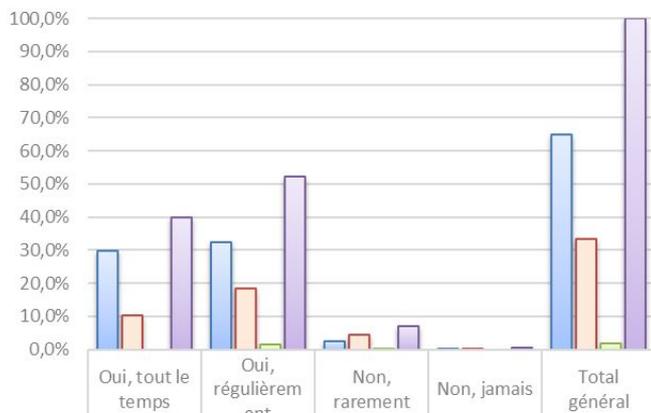
Q.42. Vous arrive-t-il de vous sentir fatigué après votre journée de travail ?

**64,9%** des répondants déclarent ressentir très régulièrement de la fatigue après leur journée de travail. **33,2%** déclarent ressentir de la fatigue de temps en temps.

# Le poids important du travail dans vie personnelle

n=325

Travailler au delà de l'heure prévue en fonction du sentiment de fatigue

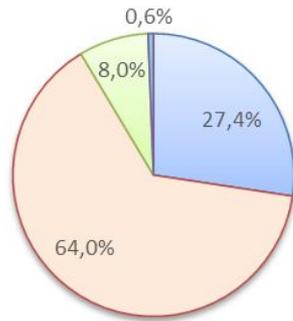


Q.41. Vous arrive-t-il de travailler au delà de l'heure prévue ?/Q.42. Vous arrive-t-il de vous sentir fatigué après votre journée de travail ?

Parmi les répondants qui déclarent se sentir régulièrement fatigués (64,9% de l'échantillon) **29,8%** déclarent travailler au delà de l'heure prévue tout le temps et **32,3%** de régulièrement.

# Le poids important du travail dans vie personnelle

n=325 Penser au travail pendant les moments de repos

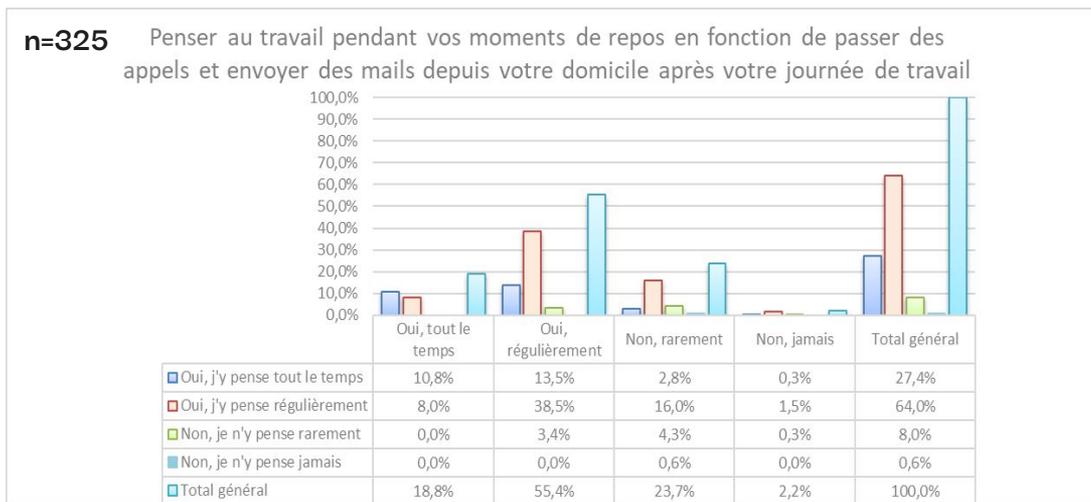


■ Oui, tout le temps ■ Oui, régulièrement ■ Non, rarement ■ Non, jamais

Q.42. Vous arrive-t-il de penser à votre travail pendant vos moments de repos ?

**91,4%** de l'échantillon déclare penser au travail pendant les moments de repos (**27,4%** tout le temps, **64,0%** régulièrement).

# Le poids important du travail dans vie personnelle



→ Les répondent qui pensent le plus au travail sont ceux qui envoient les mails et passent des appels depuis leur domicile après les heures de travail.

Q.42. Vous arrive-t-il de penser à votre travail pendant vos moments de repos ?/Q.45. Vous arrive-t-il de passer des appels ou d'envoyer des mails lorsque vous êtes en congés ?

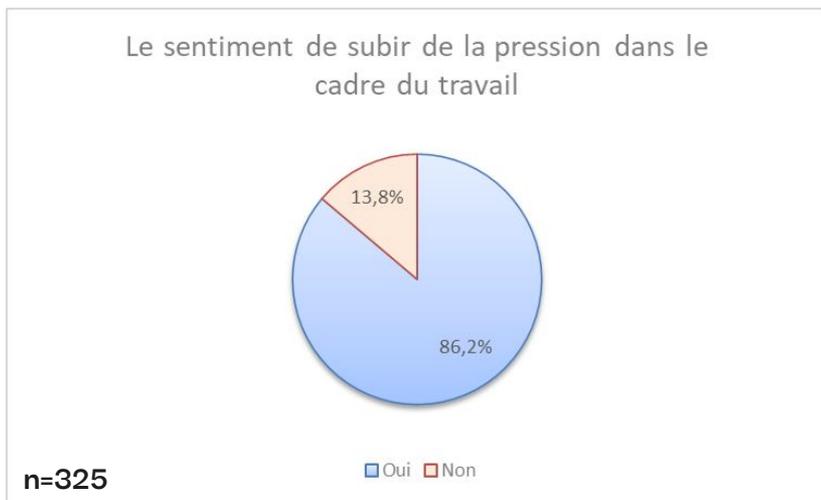
Parmi les répondants qui pensent tout le temps au travail pendant les moments de repos (27,4%), **10,8%** déclarent passer tout le temps des appels et envoyer des mails depuis le domicile après les heures de travail.

Parmi les répondants qui pensent régulièrement au travail pendant les moments de repos (64,0%), **38,5%** déclarent passer régulièrement des appels et envoyer des mails depuis le domicile après les heures de travail.



# Partie IV : Le rapport au travail

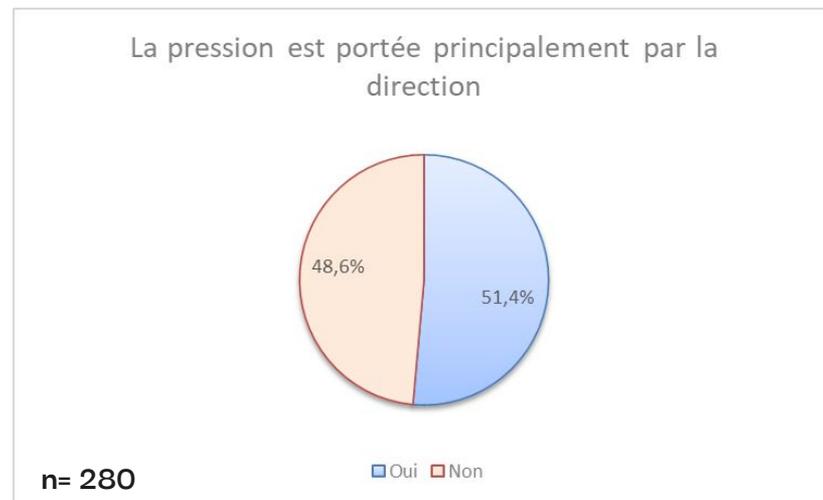
# Ressentir de la pression



Q.24. Avez-vous le sentiment de subir de la pression dans le cadre de votre travail ?

**86,2%** des répondants déclarent subir de la pression dans le cadre du travail.

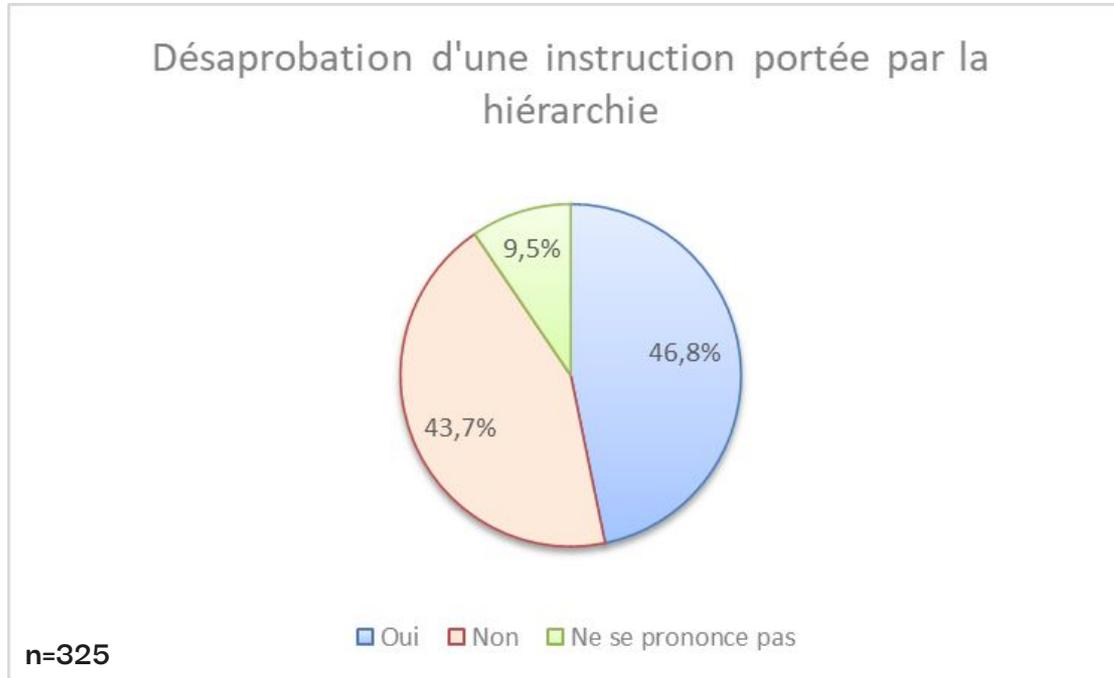
Les causes de cette pression sont : des sollicitations récurrentes de la part de l'ARS, de la HAS, des familles des résidents et les manques de moyens humains et financiers.



Q.24. bis. Si oui, est-ce que vous estimez que cette pression est principalement portée par la direction ?

**51,4%** déclarent que cette pression est principalement portée par la direction.

# Les désaccords avec la hiérarchie

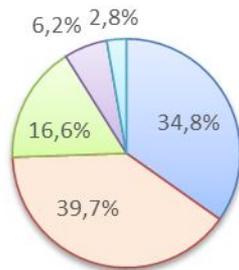


Q.25. Avez-vous déjà appliqué une instruction portée par votre hiérarchie que vous désapprouvez ?

**46,8%** des répondants déclarent avoir appliqué une décision, qu'ils ont désapprouvé, portée par la hiérarchie.

# Le rapport avec la hiérarchie

n=325 Pouvoir discuter des difficultés rencontrées avec la hiérarchie

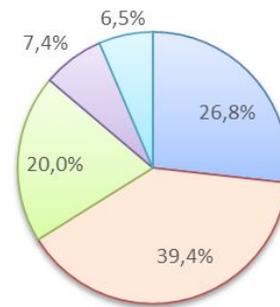


■ Oui, tout à fait    ■ Oui, plutôt    ■ Non, plutôt pas  
■ Non, pas du tout    ■ Ne se prononce pas

Q.26. Estimez-vous pouvoir discuter des difficultés que vous rencontrez avec votre hiérarchie ?

**74,5%** de l'échantillon déclare pouvoir discuter des difficultés rencontrées avec la hiérarchie (**34,8%** "tout à fait", **39,7%** "plutôt"). En revanche, **6,2%** de l'échantillon déclare de ne pas pouvoir "du tout" faire de même.

n=325 Reconnaissance de la part de la hiérarchie

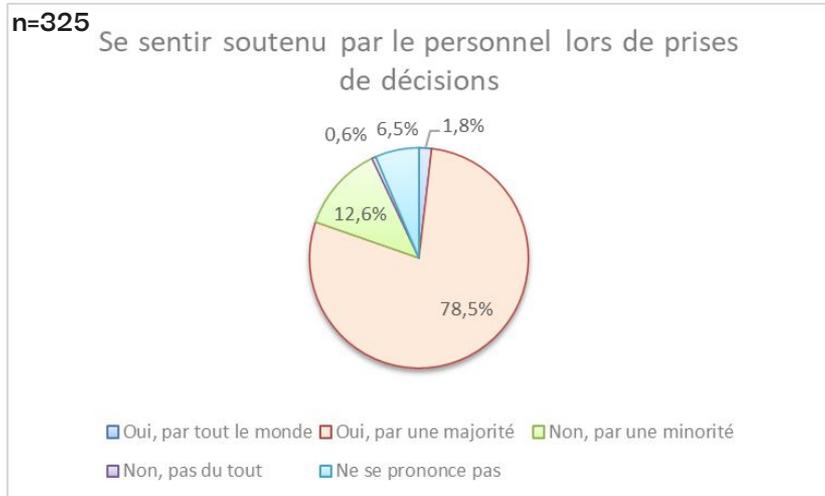


■ Oui, tout à fait    ■ Oui, plutôt    ■ Non, plutôt pas  
■ Non, pas du tout    ■ Ne se prononce pas

Q.27. Estimez-vous avoir de la reconnaissance de la part de votre hiérarchie pour le travail que vous effectuez ?

**66%** de l'échantillon déclare recevoir de la reconnaissance de la part de la hiérarchie (26,8% "tout à fait" et 39,4% "plutôt"). **27%** de l'échantillon déclare ne pas recevoir de reconnaissance de la part de la hiérarchie (**20,0%** "plutôt pas", **7,4%** "pas du tout").

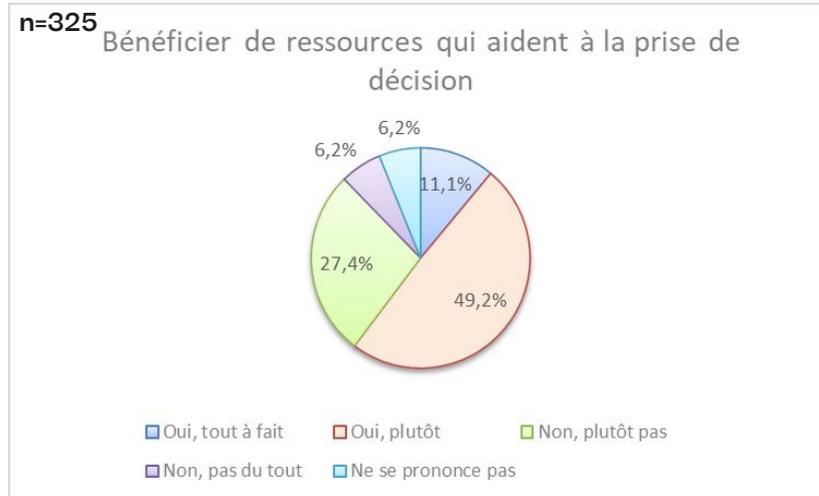
# Se sentir soutenu au travail



Q.28. Vous sentez-vous soutenu par votre personnel lors de vos prises de décisions ?

**78,5%** des répondants déclarent se sentir soutenu par la majorité du personnel lors de leurs prises de décisions.

**12,6%** des répondants déclarent se sentir soutenu par une minorité du personnel lors de leurs prises de décisions.

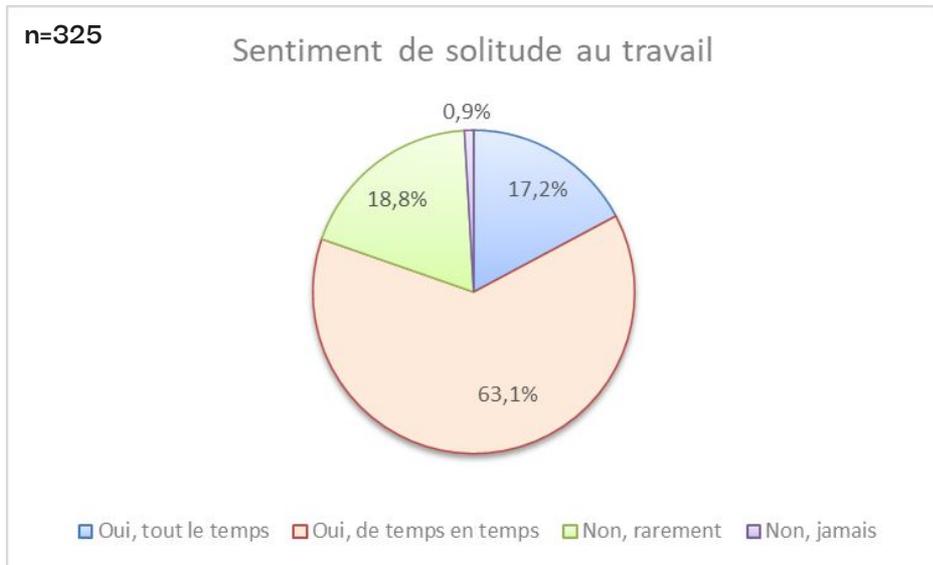


Q.29. Estimez-vous bénéficiaire de ressources, au sein de votre structure, qui vous aident dans votre prise de décision?

**60,3%** des répondants déclarent bénéficiaire de ressources qui aident à la prise de décision.

→ Les ressources sont plurielles (bureaux aménagés, espaces de discussions avec des collègues ou psychologues...)

# Le sentiment de solitude

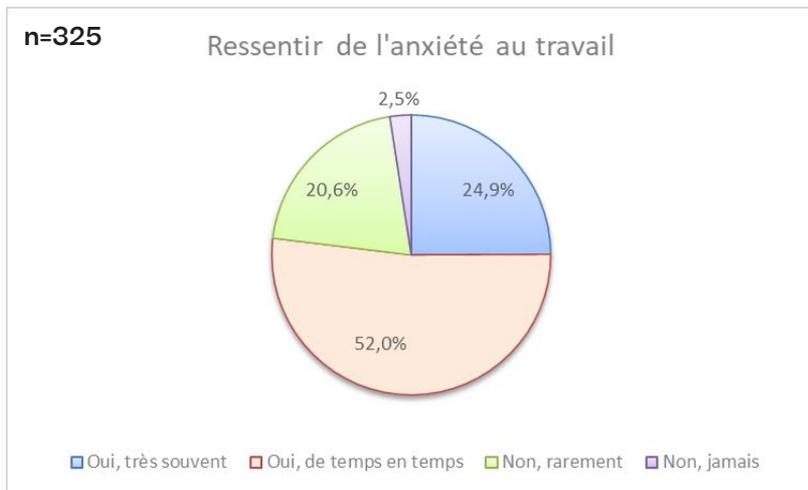


Q.31. Vous êtes-vous déjà senti seul au travail ?

**17,2%** des répondants déclarent ressentir tout le temps de la solitude dans le cadre de leur travail.

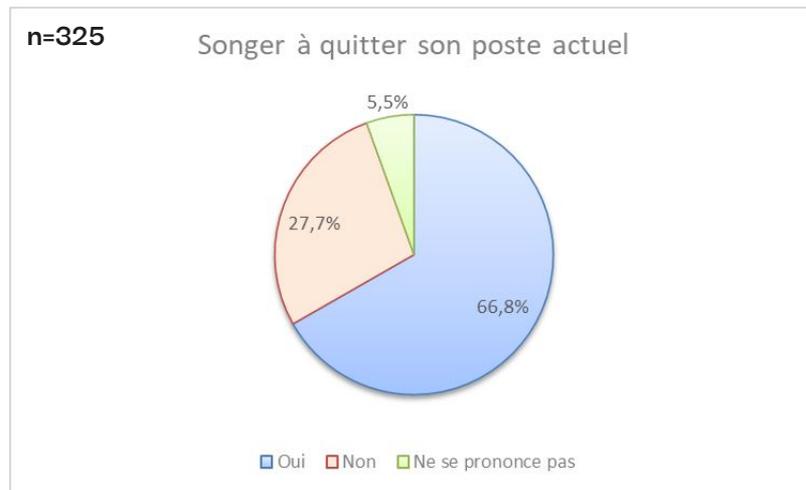
**63,1%** des répondants déclarent ressentir de temps en temps de la solitude dans le cadre de leur travail.

# L'anxiété et le souhait de quitter son poste



Q.32. Ressentez-vous de l'anxiété au travail ?

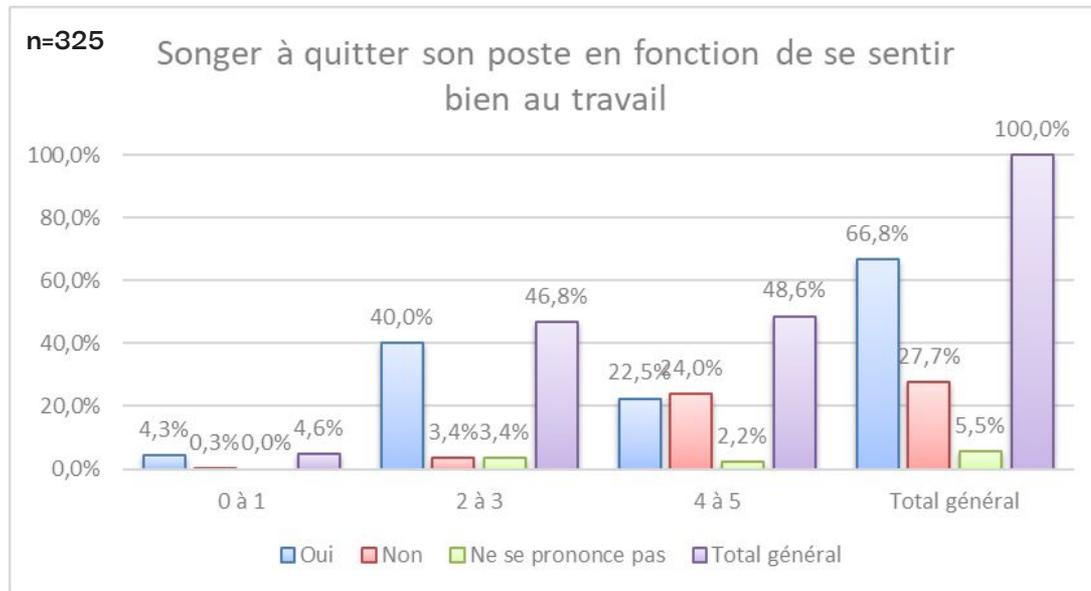
**76,9%** des répondants déclarent ressentir de l'anxiété au travail. **24,9%** d'entre deux déclarent en ressentir très souvent, **52,0%** déclarent en ressentir de temps en temps.



Q.35. Avez-vous déjà songé à quitter votre poste actuel ?

**66,8%** des répondants déclarent avoir déjà songé à quitter leur poste actuel.

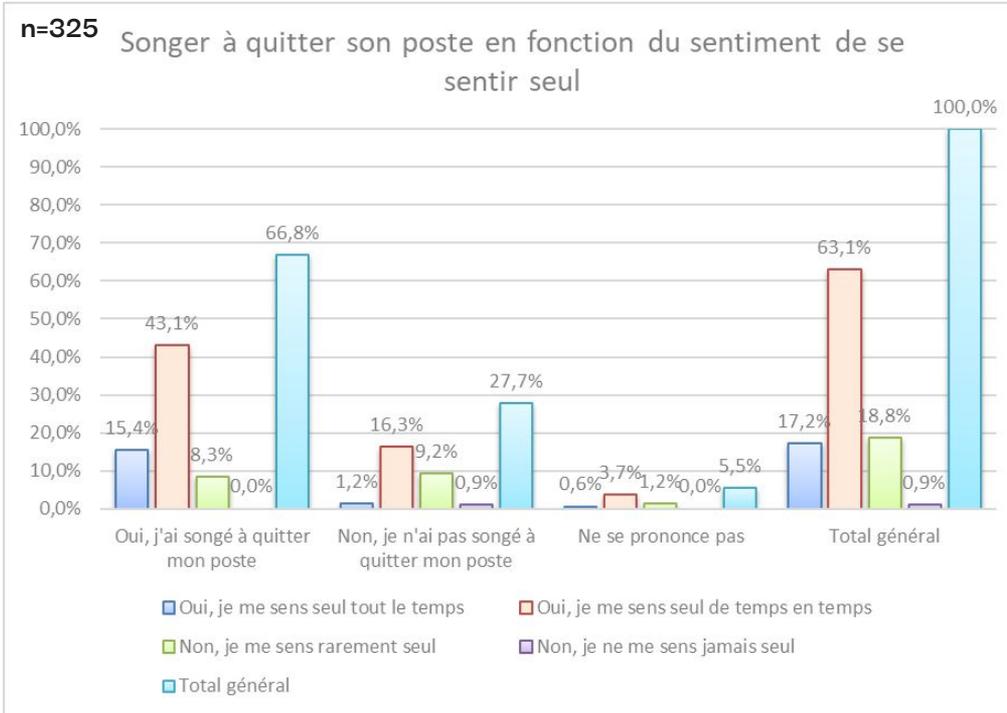
# Le souhait de quitter son poste



Q.35. Avez-vous déjà songé à quitter votre poste actuel ?/Q.34. **Vous sentez-vous bien au travail ? Merci de cocher ci-dessous la note qui correspond le mieux à votre ressenti. 0 représentant “je me suis très mal au travail” et 5 représentant “je me sens très bien au travail”**

Parmi les répondants qui se sont positionnés entre le 2 et le 3, **40,0%** déclarent avoir songé à quitter leur poste.

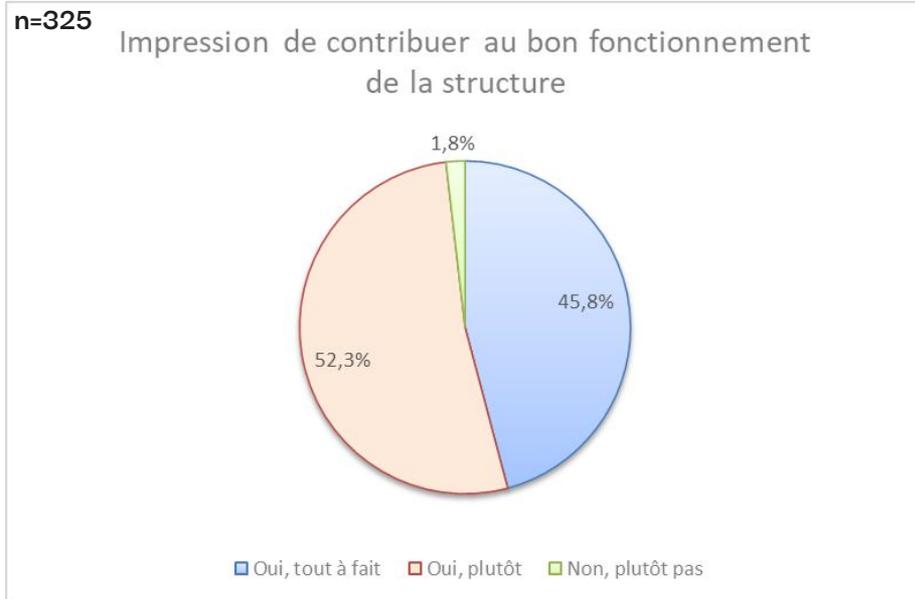
# Le souhait de quitter son poste



Q.35. Avez-vous déjà songé à quitter votre poste actuel ?/Q.31. Vous êtes-vous déjà senti seul au travail ?

Parmi les répondants qui ont songé à quitter leur poste (66,8% de l'échantillon), **15,4%** déclarent se sentir seuls tout le temps et **41,3%** déclarent se sentir seuls de temps en temps.

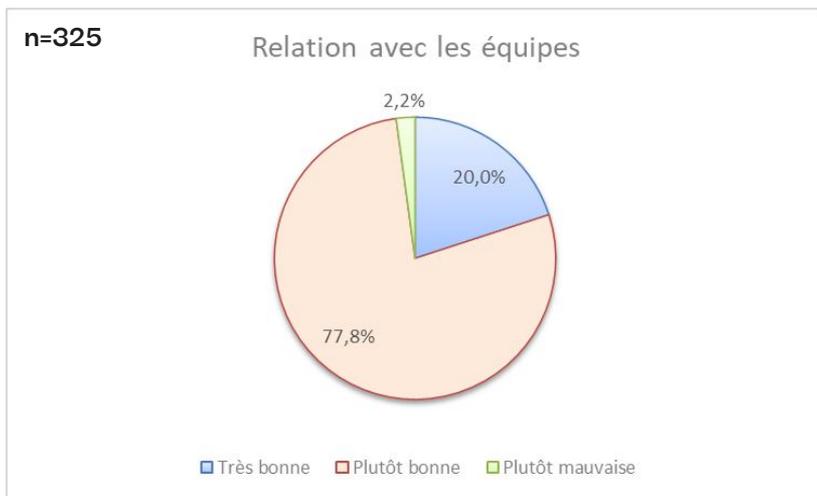
# Le sentiment de contribuer



Q.26. Avez-vous l'impression de contribuer au bon fonctionnement de votre structure ?

**98,1%** de l'échantillon déclare avoir l'impression de contribuer au bon fonctionnement de la structure.

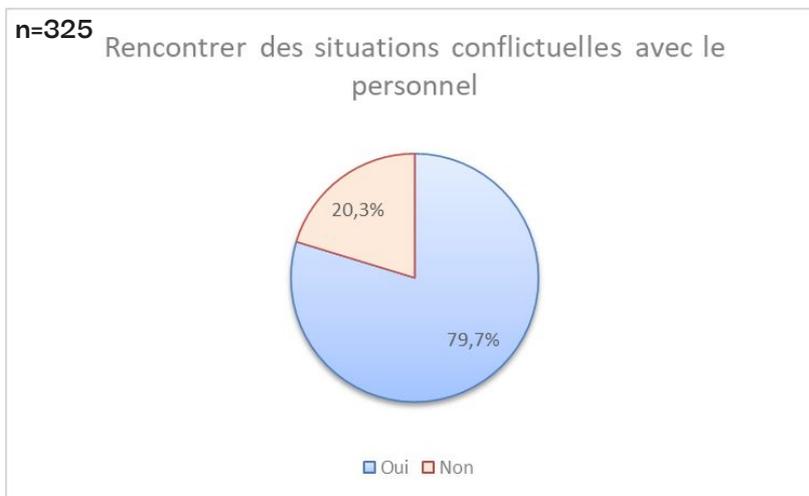
# La relation avec les équipes



Q.12. Comment qualifieriez-vous votre relation avec le personnel de votre structure ?

**20,0%** des répondants déclarent avoir une très bonne relation avec les équipes.

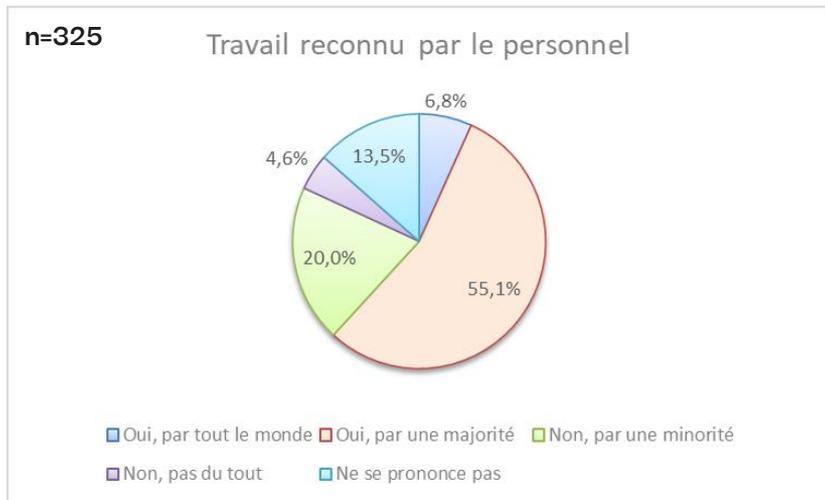
**77,8%** des répondants déclarent avoir une plutôt bonne relation avec les équipes.



Q.17. Avez-vous déjà rencontré des situations conflictuelles avec le personnel de votre structure ?

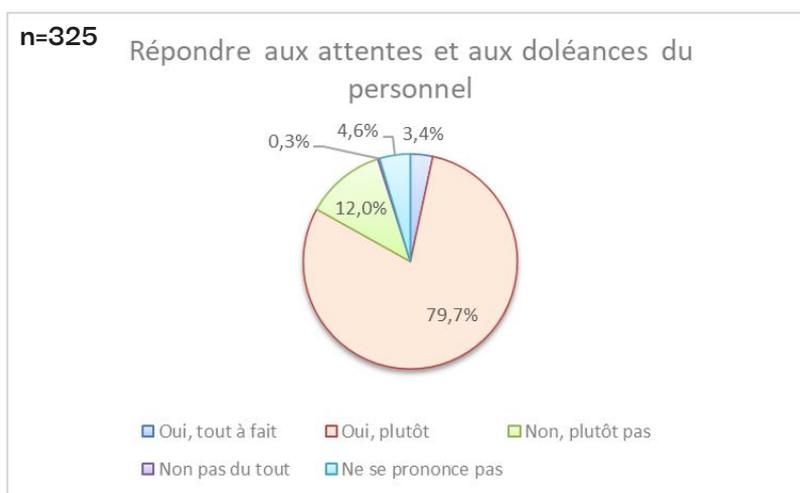
**79,7%** des répondants déclarent avoir rencontré des situations conflictuelles avec le personnel.

# La relation avec les équipes



Q.20. Selon vous, votre travail est-il reconnu par le personnel ?

**61,9%** des répondants estiment que leur travail est reconnu par le personnel (**6,8%** "par tout le monde", **55,1%** "par une majorité")



Q.21. En votre qualité de membre de la direction, estimez-vous, de manière générale, répondre aux attentes et aux doléances de votre personnel ?

**83,1%** des répondants estiment répondre aux attentes et aux doléances du personnel.

# Ne pas pouvoir répondre aux doléances

Le personnel est en attente d'amélioration de leurs conditions de travail, et souhaiterait que l'on recrute davantage. Or entre les difficultés de recrutement et les budgets contraints, nous ne pouvons pas satisfaire cette demande. Le personnel pense que la situation actuelle est de notre fait, voire de notre faute.

Manque de moyens financiers (formations, équipements, primes, etc...)

Le personnel ne peut accepter certaines décisions de direction, comme la réduction des effectifs

Les demandes sont de moins moins compatibles avec les moyens financiers, humains qui sont les nôtres. Le métier de directeur a lui aussi beaucoup changé cette année sans nous donner le temps de traiter des demandes qui en parallèle se complexifient et se mutlitiplient.

Beaucoup de demandes concernent des sujets exogènes à l'établissement, sur lesquelles nous n'avons pas ou peu de prise (rémunération, taux d'encadrement)

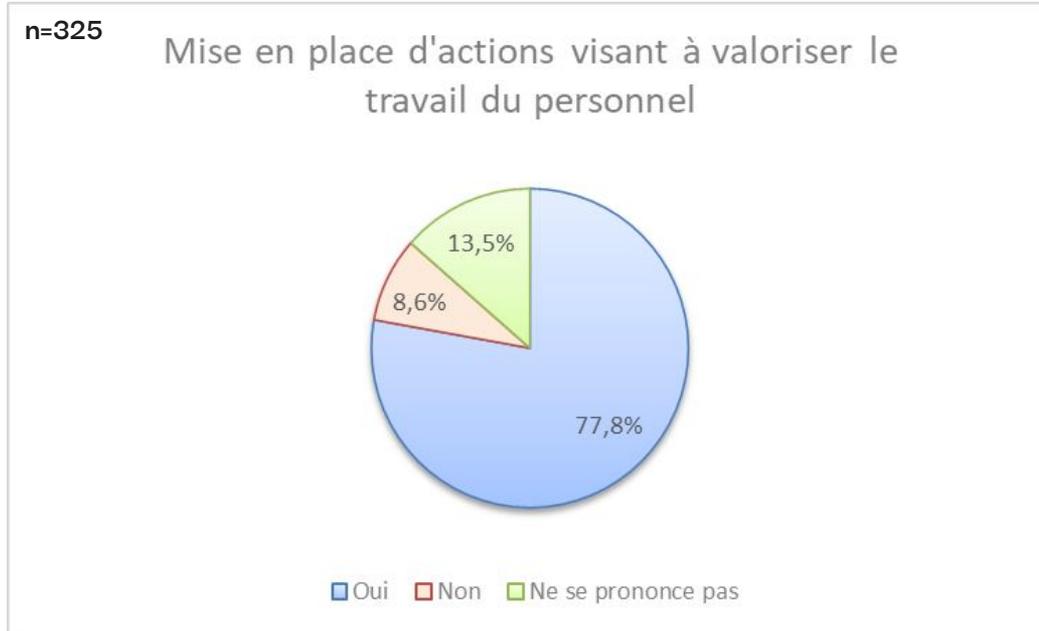
Car je ne peux, par manque de moyens, satisfaire leur demande principale : plus de personnel

n=37

Q.21. En votre qualité de membre de la direction, estimez-vous, de manière générale, répondre aux attentes et aux doléances de votre personnel ?/Q.21.bis. **Si non, pouvez-vous nous expliquer pourquoi en quelques mots ?**

Les réponses qui reviennent le plus concernent les moyens financiers et les moyens humains.

# Les actions visant à valoriser le travail du personnel



Q.22. Avez-vous mis en place des actions visant à valoriser le travail du personnel dans votre structure ?

**77,8%** des répondants estiment avoir mis en place des actions visant à valoriser le travail du personnel.

# Les actions visant à valoriser le travail du personnel

Information auprès des familles de l'implication des professionnels pour la continuité de service et la qualité de la PEC, soirées festives organisées pour les agents pour les remercier de leur implication, séances de zumba, cadeau annuel en fin d'année (fêtes de Noël)...

Articles de presse sur les actions, actions QVT, messages nouvelle année, amélioration contrats de travail, formations

Soirée du personnel pour les remercier, petits déjeuners des collaborateurs 2 fois par mois

ateliers PBA, réflexologie

Notre réseau, nous soutient dans notre quotidien, et nous avons des outils, des actions que nous utilisons, dans la recherche du bien-être au travail.

-Une enquête de bien-être au travail anonyme est organisée tous les deux ans avec un suivi des actions

-Des rencontres groupes d'analyses de pratiques animées par une psychologue extérieure au réseau sont proposées 4 minimum par an sur la base du volontariat.

-Une enquête sur l'amélioration de la salle du personnel et les espaces de détente est en cours.

- Une réflexion commune sur un changement planning adapté aux besoins des résidents et aux contraintes des salariés.

-Rencontres avec le médecin coordonnateur, la psychologue et la psychomotricienne lors de leur interventions hebdomadaires (analyses des chutes, réévaluation des contentions si besoins, soutien pour les PAP auprès de chaque collègues référent résident.

- Soutien et actions menées sur le sens donné au travail à travers les propositions de groupes de travail, la collaboration avec le RP sur tous les sujets relevés par les salariés.

-Une journée pour les encadrants (AS avec responsabilités d'une unité de 14 logements)

Nous avons une IDE chaque jour pour une résidence qui accueille 28 résidents.

etc

**n=227**

Q.22. Avez-vous mis en place des actions visant à valoriser le travail du personnel dans votre structure ?  
**Q.23.bis. Pouvez-vous m'expliquer ce que vous avez mis en place en quelques mots ?**

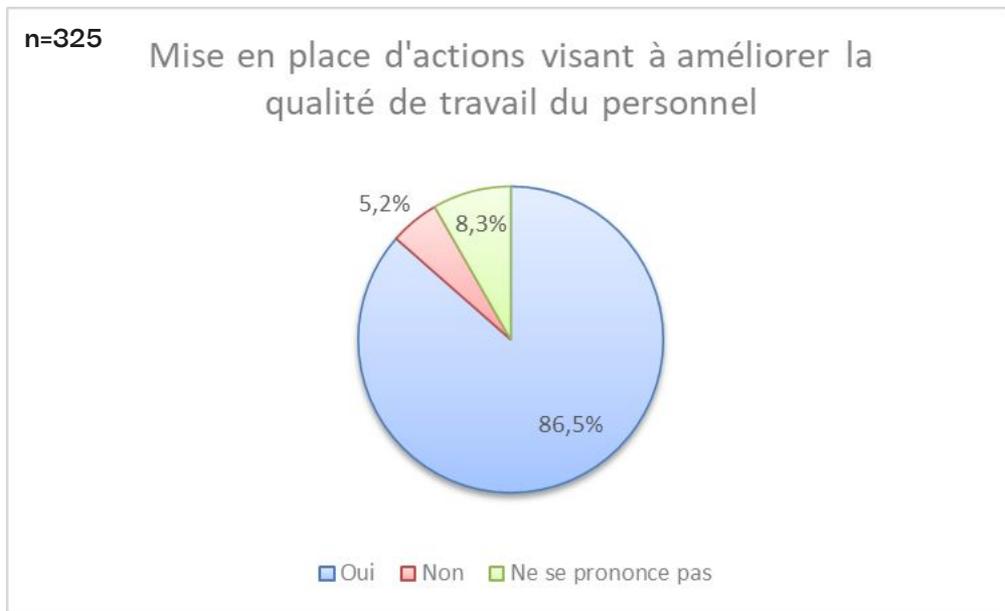
→ Actions de valorisation auprès des familles

→ Organisation d'événements

→ Formations

→ Discussions et réflexions collectives

# Les actions visant à améliorer la qualité de vie au travail du personnel



Q. 23. Avez-vous mis en place des actions visant à améliorer la qualité de vie du travail du personnel ?

**86,5%** des répondants déclarent avoir mis en place des actions visant à améliorer la qualité de travail du personnel.

# Les actions visant à valoriser la qualité de vie au travail du personnel

Séance de sophrologie, optimisation de l'organisation, aménagement temps de travail (passage en 12h)

Échauffement musculaire en début de prise de poste - salle de sport - équipement en matériel ergonomique - médiation par un psychologue du travail collectivement et individuellement au besoin

Groupes de régulation, formations, journées QVT (actions proposées par les équipes avec les résidents sur initiative du soignant: le soignant décide d'une action qui lui fera du bien selon ses envies, ses goûts, et fera du bien aux résidents (ex: sortie en voilier, préparation d'un repas avec les résidents qui invitent leur famille...))

le mois du bien être 2 x/ an : massage ; yoga, zumba etc .... et ateliers flash chaque année avec kiné spécialisé en QVCT qui étudie et accompagne individuellement et collectivement le personnel sur leurs postes de travail, atelier posture, achat de ballons ( a la place de fauteuil ) pour faire "de la gym du temps perdu " etc...

n=256

Q.23. Avez-vous mis en place des actions visant à améliorer la qualité du travail du personnel ?/Q.23.bis. **Pouvez-vous nous expliquer ce que vous avez mis en place en quelques mots ?**

→ Réflexion autour de l'organisation et du temps de travail

→ Sport

→ Méditation/détente

→ Activités

→ Amélioration du matériel

# Conclusion de l'enquête

Les membres des équipes de directions rencontrent des difficultés au quotidien dans le cadre de leur travail : nombre d'heures travaillées trop important, poids important du travail dans l'espace personnel, fatigue, manque de temps pour soi, pression ressentie, sentiment de solitude, anxiété...

Le Covid-19 a également été un facteur négatif sur la santé mentale des équipes qui ont ressenti beaucoup de stress.

# Conclusion de l'enquête

Pour conclure ce questionnaire, nous aimerions vous demander, en question ouverte, ce qui pourrait être mis en place pour améliorer votre qualité de vie au travail.

Beaucoup moins d'injonctions contradictoires : arrêter de nous dire tout ce qu'il faut faire avec des listes très longues mais sans moyens et sans tenir compte du passif.

Donner des moyens financiers suffisants à l'alourdissement ahurissant de la dépendance au fil des années.

Permettre les récupérations d'heures ou le télétravail, quitte à être moins sur le terrain, de toute façon les équipes n'en ont jamais assez.

- Groupes d'échange entre directions d'établissements
- Formations management et communication adaptés aux difficultés du médico-social
- Meilleure formation et information au cours des études supérieures afin d'être mieux préparés au monde du travail

Avoir plus de personnel

moyens supplémentaires / écoute réels des besoins sur le terrain

Valorisation et reconnaissance du métier de Directeur, Changement de gouvernance associative, refonte des lois et du système de financements des structures et des postes...

Le premier pilier est d'avoir les effectifs nécessaires pour que tout le monde se sente bien. Il faut rendre nos métiers attractifs et modernes, sans oublier de travailler sur les formations diplômantes en amont de nos structure. Pour la Direction, il faudrait avoir des tutelles ARS et CD, plus dans l'accompagnement et le soutien.

plus de personnel

**n=325**

## Pistes d'améliorations pour améliorer la QVT :

- augmenter les moyens humains et financiers
- diminuer le poids des normes
- réduire la distance entre le terrain et les instances décisionnaires → meilleure communication et compréhension des enjeux
- plus de reconnaissance du métier