

# Pour profiter au mieux de ces échanges



Mettez si possible un **casque**  
pour améliorer le son



Améliorez la qualité du réseau :

- en privilégiant la connexion **filaire**
- **en utilisant les navigateurs Chrome ou Firefox**
- **en fermant les autres applications** sur votre ordinateur

**VOUS POURREZ POSER VOS QUESTIONS TOUT AU LONG DE LA CONFÉRENCE DANS LE CHAT,  
NOUS Y RÉPONDONS À L'ISSUE DE LA CONFÉRENCE**



Ce projet est cofinancé  
par le Fonds social européen  
dans le cadre du programme  
opérationnel national « Emploi  
et Inclusion » 2014-2020

Jeudi 26 novembre 2020 – de 9h30 à 10h30

# BIENVENUE SUR NOTRE WEBINAIRE

## Directeurs, Managers en EHPAD



**Faire face à la crise ensemble !**  
*Panorama des dispositifs mobilisables*



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020



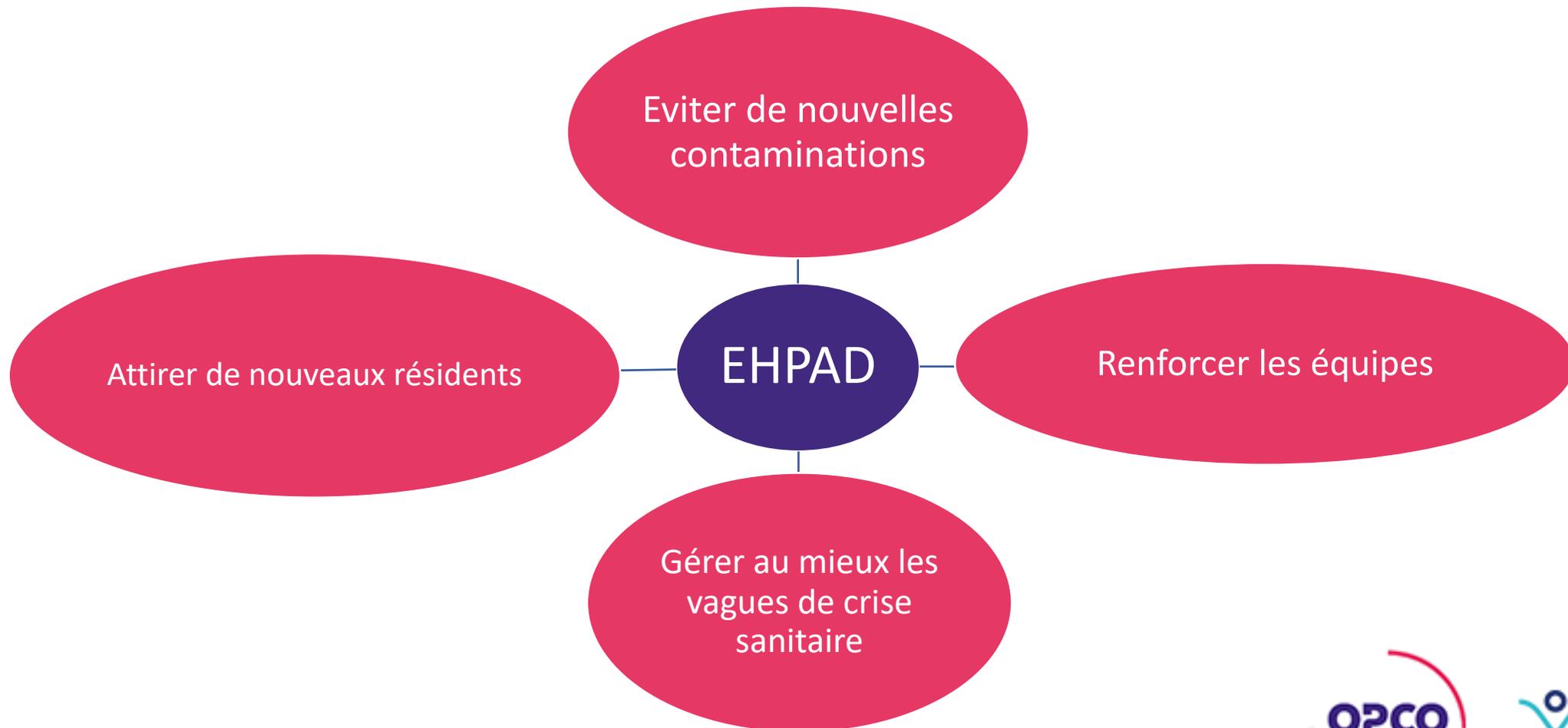
**Maroussia KRAWEC**  
Chargée de mission



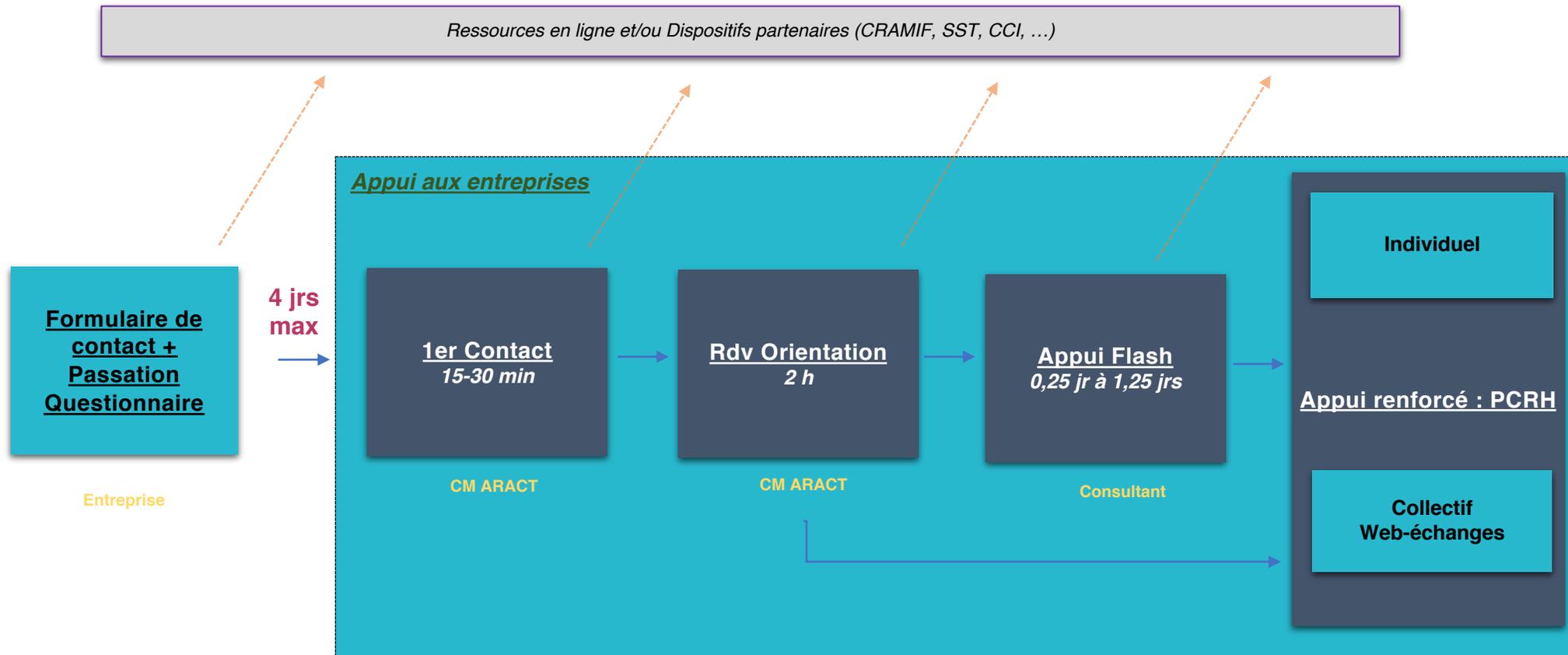
**Laurent BARBAN**  
Secrétaire général régional



# FAIRE FACE À LA CRISE ENSEMBLE



# PARCOURS « EHPAD de 1 à 250 salariés »



# LE DISPOSITIF OBJECTIF REPRISE

COVID-19

- Télétravail
- Organisation du travail sur site
- Protocole sanitaire
- Relations sociales et management
- Variations de l'activité
- ...



Besoin d'appui ?

TPE/PME : bénéficiez  
de l'expertise d'Objectif reprise



Ce point est cofinancé  
par le Fonds social européen  
dans le cadre du programme  
opérationnel national « Emploi  
et Inclusion » 2014-2020

# UN DISPOSITIF PORTÉ PAR LE MINISTÈRE DU TRAVAIL ET L'ANACT

**Un dispositif national porté par le Ministère du travail et l'Anact, déployé par l'ensemble des Aract, pour permettre aux TPME de sécuriser la reprise/continuité de l'activité notamment en période de crise sanitaire :**

- Réorganiser leur activité
- Améliorer les relations de travail, le dialogue social
- Adapter les modes de management pour être plus efficace collectivement
- Structurer la prévention en intégrant le risque épidémique
- ...

**Un socle homogène d'offre de services gratuits :**

- un questionnaire pour aider l'entreprise à mieux évaluer ses points forts et marges de progrès dans le cadre de la reprise ou de la continuité de l'activité ;
- différentes formes de conseil et d'orientation : en ligne, via des web-conférences, des modalités individuelles ou inter-entreprises ;
- la possibilité pour les structures ayant plus particulièrement besoin d'être soutenues de solliciter un accompagnement par un expert des conditions de travail, en associant le personnel.

**Temporalité du dispositif :** de Mai 2020 à Fin juin 2021



# LE QUESTIONNAIRE, PREMIER OUTIL PROPOSÉ

## 5 ou 6 Thématiques questionnées

 **MINISTÈRE DU TRAVAIL**  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Autodiagnostic Objectif reprise**

 **Anact** **Aract**  
LE RÉSEAU

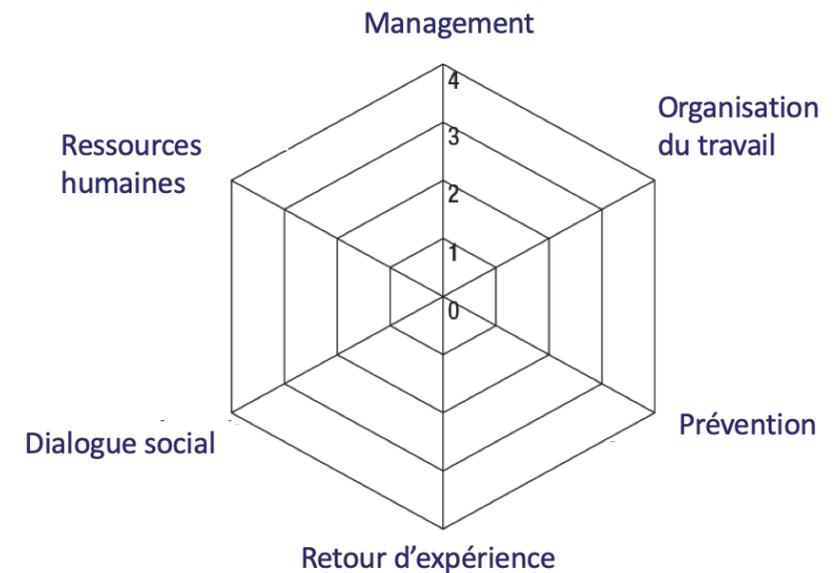
**Quelle est la taille de votre structure ?**  
*Le dispositif Objectif reprise s'adresse uniquement aux structures de 1 à 249 salariés*

De 1 à 10 salariés  
 De 11 à 249 salariés

Financé par le Fonds social européen  
 

- De 11 salariés	11 à 250 salariés
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organisation du travail</li><li>2. Prévention</li><li>3. Gestion du personnel</li><li>4. Dialogue professionnel</li><li>5. Retour d'expérience</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organisation du travail</li><li>2. Prévention</li><li>3. Ressources Humaines</li><li>4. Management</li><li>5. Dialogue social</li><li>6. Retour d'expérience</li></ol>

## Un retour auto diagnostic et premières recommandations



*Vous pouvez demander à être recontacté.e par l'Aract IDF, en vue de bénéficier d'informations, d'outils pour l'action, de conseils de premier niveau, d'une prestation d'appui, d'accompagnement gratuits.*



# DÉROULEMENT D'UN ENTRETIEN D'ORIENTATION



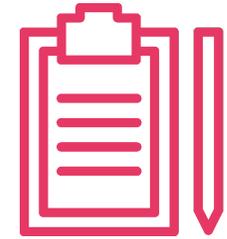
de 30 min à 2 heures



entretien téléphonique  
ou visio



- 1 chargé.e de mission de l'ARACT  
- le/la dirigeant.e de la structure  
ou le/la RRH (et, si possible, un.e  
représentant.e du personnel)



- **Présentation de l'EHPAD et de son contexte**
- **Retours sur le vécu de la crise sanitaire :**
  - Le confinement
  - Le déconfinement
  - La période estivale
  - La situation actuelle
- **Les problématiques et questions concrètes auxquelles l'EHPAD est confronté aujourd'hui**
- **Les orientations et accompagnements possibles**

# RETOUR DES DERNIERS ENTRETIENS D'ORIENTATION EN IDF

- Des besoins qui ont évolué depuis le début du dispositif : moins de demandes autour des problématiques financières, davantage en attente de retours d'expériences sur le management, la coopération, les relations professionnelles, l'organisation du travail, le télétravail...
- Un besoin de préparer l'avenir à court, moyen et long termes
- Des problématiques managériales, relationnelles et organisationnelles exacerbées par la crise
- Des discours et pratiques ambivalentes sur le télétravail
- Des attentes protéiformes qui ne « rentrent » que rarement dans 1 seule des 6 dimensions explorées via le questionnaire (Organisation du travail, GRH, Prévention, Management, Dialogue social, Demain)

# ILLUSTRATION

## L'EHPAD « Les bois jolis » (nom modifié) - IDENTIFICATION



**Participants**  
à l'entretien d'orientation :  
le directeur,  
la responsable RH,  
une élue au CSE  
(secrétaire médicale)

### DESCRIPTION DE L'ÉTABLISSEMENT

- EHPAD de 245 lits, PASA de 14 places
- **117 salariés** : 64 soignants, 12 IDE, 2 IDEC, 2 médecins co, 2 psychologues (1 clinicienne et une neuro-psy – mission principale auprès des résidents mais aussi intervention si crise aigüe auprès du personnel), 1 coiffeuse, 4 salariés en animation, 1 coiffeuse, 1 chauffeur, 1 secrétaire médicale, personnel administratif et technique (astreinte 24/24), 1 directeur, 1 DA, 1 RRH, 3 agents d'accueil.
- **Moyenne d'âge des résidents** : 74,5 ans

# ILLUSTRATION

## L'EHPAD « Les bois jolis » (nom modifié) – RETOURS SUR LA CRISE

- Première cellule de crise COVID le 4 mars
- « Fermeture » de l'établissement le 7 mars (interdiction sorties + visites extérieures)
- Télétravail du personnel administratif avec 1 jour de présentiel / semaine
- 19 mars : 1er cas de COVID dans le personnel puis chez 1 résident.
- 25 mars : fermeture d'une unité (6 cas)
- 1er avril : les équipes passent en 12 heures (réorganisation des horaires pour augmenter le nombre de personnes par jour) et embauche de nouveaux salarié.e.s pour renforcer les équipes.
- 22/23 avril : 2ème cluster dans une unité : 29 cas + sur 49 résidents. Confinement de l'unité et envoi des contaminés à l'hôpital de jour avec lequel l'EHPAD a une convention.
- Durant toute cette période, recherche de masques, de combinaisons, de laboratoires pour organiser les tests tous les 15 jours pour le personnel et les résidents
- Fin avril : réouverture aux familles sous condition
- Fin mai : réouverture des unités confinées après désinfection + test de décontamination.
- Au total, 15 collaborateurs positifs. Reprise du travail après 14 jours d'isolement.
- 49 résidents contaminés dont 7 sont décédés.
- Surcoût lié à la crise : 480 000 €

# ILLUSTRATION

## L'EHPAD « Les bois jolis » (nom modifié) – MESURES MISES EN PLACE

- Cellule de crise et réunion d'équipe quotidiennes
- AG du personnel régulières
- Application « Slack » mise en place afin que chacun puisse communiquer avec l'ets
- Modifications du DUERP
- Mise en place d'une cellule d'écoute gérée par deux psychologues (une de l'EHPAD et une d'un autre EHPAD): numéro vert pour le personnel.
- Mise en place de robinets automatiques
- Prise de température et lavage des mains tous les matins.
- Gardien à l'entrée 24/24 pour ne pas laisser sortir les résidents.
- Coiffeuse en télétravail qui appelait les résidents tous les jours (15 appels par jour)
- Communication très régulière avec les familles : tablettes, téléphones, etc.

# ILLUSTRATION

## L'EHPAD « Les bois jolis » (nom modifié) – BILAN (ressources)

- Renforcement des liens entre les équipes : grande solidarité
- Solidarité avec l'extérieur (visières et combinaisons trouvées chez des carrossiers par exemple)
- Grande connexion autour d'un même objectif / Sentiment d'utilité +++
- 0 AT
- Transparence des décisions lors des AG qui a permis d'instaurer de la confiance et d'effacer la peur, petit à petit
- Rapidité de modification des plannings, rapidité des prises de décisions.
- Discours positif, bienveillant de la direction pour ne pas stigmatiser les gens qui avaient peur.
- Certains salariés en arrêt à la maison (vulnérabilité / garde d'enfants) => connectés à l'établissement grâce à Slack
- Présence de la Direction (le directeur a logé sur place) / communication quotidienne avec les équipes jour et nuit.
- Convivialité renforcée : petits déjeuners offerts tous les jours / repas du midi offerts / + de salles de pause.
- Multiplication des animations
- Liberté / créativité (« on était obligés d'improviser, d'être créatifs »)
- Souplesse dans la prise de congés (possibilité de solder ses congés, de se les faire payer , etc.)
- Réorganisation du travail pour la qualité de prise en charge des résidents et pour la QVT du personnel :  
A partir du 11 mai, tests de différents horaires sur la base des propositions du personnel puis vote.  
Validation des nouveaux horaires le 5 juillet.



# ILLUSTRATION

## L'EHPAD « Les bois jolis » (nom modifié) – BILAN (contraintes)

- Certaines tensions entre salarié.e.s (*ceux qui ont « fui » le COVID et ceux qui l'ont combattu*)
- Conditions de décès et d'enlèvement des pompes funèbres très dures.
- Absentéisme doublé pendant la période
- Sentiment d'agression de l'extérieur à la « sortie » de crise (les affaires reprennent, l'extérieur rentre à nouveau, brutal)
- Pression familiale lors du retour à la maison
- « Perte » de deux cadres (en arrêt maladie aujourd'hui) : un médecin-co (conflits éthiques larvés d'ordre médical) et une IDEC (déstabilisée par l'organisation pendant le COVID), heurtés dans leurs pratiques.

# ILLUSTRATION

## L'EHPAD « Les bois jolis » (nom modifié)

### SITUATION ACTUELLE ET DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT

- Signature d'un accord sur la QVT le 3 juin 2020.
- Lancement d'une étude sur le télétravail
- Mise en place d'un plan post-crise TMS RPS
- Équipes très fatiguées : pas de temps de partage et de repos tout de suite après la crise. Très forte charge émotionnelle. Arrêts déclenchés cet été (décompensation)
- Mise en place de 4 questionnaires au cours de l'été : (RPS / stress post-traumatique / TMS / risque dépression)
- Encouragement des équipes à écrire leurs ressentis (recueil pour garder la mémoire du vécu)
- Les résultats des écrits et des questionnaires ont alimenté des Espaces De Discussion
- EDD animés par des médiateurs extérieurs : animés à partir de septembre, unités de travail par unité de travail.

#### **L'EHPAD « Les bois jolis » bénéficie aujourd'hui d'un accompagnement afin de :**

- ✓ Favoriser l'expression des salarié.e.s sur leur ressenti au travail,
- ✓ Prévenir les RPS et les TMS et plus globalement maintenir un niveau élevé de prévention
- ✓ Conserver et pérenniser l'énergie fédératrice qui est apparue pendant la crise sanitaire
- ✓ Trouver un sens, une direction qui rassemble.



# PRESTATION DE CONSEIL RH

un accompagnement pour répondre  
aux enjeux et projets des EHPAD



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

# CE QUE L'OPCO SANTÉ VOUS PROPOSE

- **Un accompagnement individuel sur mesure** au travers d'une prestation réalisée par un consultant prise en charge dans la limite de 15 000 € HT en 2020
  - **Diagnostic** de la situation
  - Élaboration d'un **plan d'actions** et **co-construction d'outils opérationnels** pour vous aider à piloter une gestion active des ressources humaines dans la durée et de manière autonome.

**Ou**

- **Un accompagnement collectif** qui s'accompagne de temps individuels au sein d'un groupe d'entreprises qui partagent la même problématique.

***Exemples de thématiques :***

*Recrutement*

*Passage du travail de nuit au travail de jour*

*Mise en place d'une GPEC dans un EHPAD*



# UN DISPOSITIF EDEC EHPAD EN 3 VOILETS

## En préparation pour 2021

### Premier volet

Un **outil d'auto-positionnement** Qualité de Vie au Travail à destination des dirigeants composé de 95 questions afin de poser un premier diagnostic sur la QVT dans leur établissement autour des six dimensions de la QVT.

### Deuxième volet

Un Massive Open Online Course (**MOOC**) ouvert à tous. Ce sont des cours ouverts à tous par inscription, gratuits, et en ligne sur internet. Ce MOOC vise prioritairement les salariés des EHPAD susceptibles de contribuer à une démarche QVT.

### Troisième volet

Dispositif hybride à destination des encadrants avec une Formation en ligne Ouverte et A Distance (**FOAD**) et des Actions de Formation En Situation de Travail (**AFEST**) afin d'acquérir les compétences nécessaires au déploiement d'une démarche QVT.

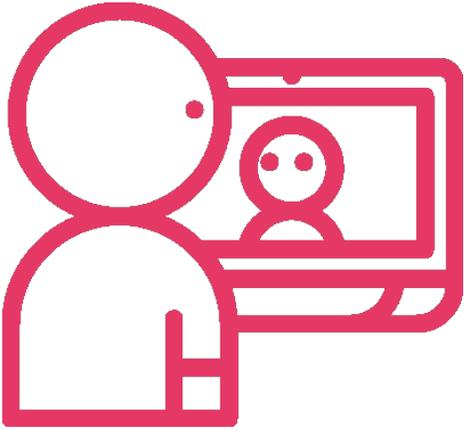
# LA MISE EN PLACE DE WEB-ÉCHANGES

- Animés par :
- L'Aract Île-de-France
  - Cides Chorum



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.

# WEB-ÉCHANGES – QU'EST-CE QUE C'EST ?



## Un espace d'échanges en ligne développé pendant le confinement

Il s'agit de réunir un petit groupe de personnes (autour de 12) pour échanger sur une thématique.

C'est un format convivial qui dure environ 1h30 et qui permet à chaque participant de s'exprimer, de témoigner et de s'inspirer des témoignages de pairs.

### FORMAT

- 5mn d'accueil
- 20mn de présentation du sujet (CM ARACT)
- Echanges et témoignages autour de 3 questions
- Conclusion et ouverture



ANIMATEUR : ARACT IDF

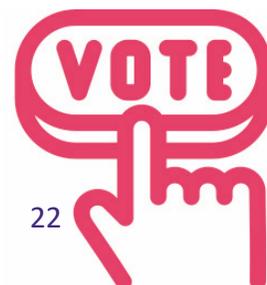
Manager un EHPAD  
pendant la crise sanitaire (lutter contre l'absentéisme, mobiliser les équipes)



Comment assurer la santé (physique et psychologique)  
de mes salarié.e.s au travail ?



Comment préparer la sortie de crise ?



22



ANIMATEUR : CIDES CHORUM

**Les tensions dans le travail :**  
comment travailler pour prévenir et réguler les conflits



**Bien-être des résidents et des salariés :**  
comment résoudre cette équation à plusieurs inconnues ?



**Management collaboratif**  
et si la crise nous donnait l'opportunité de nous transformer ?



# MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

## Pour remplir le formulaire Objectif Reprise



[https://cvip.sphinxonline.net/surveyserver/s/anact/FORMULAIRE\\_OR/questionnaire.htm](https://cvip.sphinxonline.net/surveyserver/s/anact/FORMULAIRE_OR/questionnaire.htm)

## Pour vous inscrire au web-échange du 15 décembre 2020



<https://www.aractidf.org/qualite-de-vie-au-travail/ressources/web-echanges-ehpad-faire-face-la-crise-sanitaire>

## Pour vous inscrire au web-échange du 14 janvier 2021



<http://evenements.opco-sante.fr/ile-de-france/directeurs-managers-en-ehpad-faire-face-a-la-crise-ensemble/>



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020