

## Ehpad : soutenir la santé des personnels



Les salariés en arrêts maladie sont particulièrement nombreux au sein des Ehpad. Comment limiter la casse, dans ce secteur sous tension ? Caroline Manville montre comment le sentiment d’être justement ou injustement traité impacte la santé des employés.

Le personnel des Ehpad vit très durement la crise sanitaire. Mais de manière générale, leur situation était déjà difficile. D’après l’Assurance Maladie, les troubles musculosquelettiques (TMS) les atteignent particulièrement, représentant 94 % de leurs maladies professionnelles reconnues (données 2017). Douleurs persistantes à l’épaule, au coude, au poignet, aux genoux, aux chevilles, lombalgies à répétition,...

« Plus de 660 000 jours de travail sont perdus du fait des arrêts de travail liés à ces troubles. Cela représente un coût annuel de 46 M€ », précise Caroline Manville. Un absentéisme particulièrement préjudiciable dans un secteur en sous-effectif endémique.

“ **1 salarié sur 4 atteint de TMS** ”

Depuis 2011, la chercheuse étudie, en lien avec des médecins, les conditions de survenue de tels troubles musculosquelettiques (TMS). Son **projet de recherche** a bénéficié d’un financement de l’Agence Nationale de la Recherche en 2018, permettant de suivre pendant deux ans une cohorte de 3 000 personnes œuvrant dans différents

secteurs économiques.

En moyenne, 17 % des salariés ont été diagnostiqués comme souffrant de TMS. Mais dans l’étude centrée sur les seuls personnels des Ehpad, ces troubles concernent plus du quart de la population.

Caroline Manville s’est intéressée tout particulièrement aux liens entre le sentiment de justice ou d’injustice au travail éprouvé par les personnels et la survenue de ces douleurs handicapantes. « Nos recherches permettent de mettre en évidence un lien indirect mais étroit entre les deux. À chaque fois, des salariés qui se sentent injustement traités décrivent une perte de qualité de leur sommeil, qui contribue à l’augmentation du sentiment d’épuisement professionnel. C’est alors qu’ils développent davantage de troubles musculosquelettiques », explique la chercheuse.

« On aurait pu penser que la qualité du management aurait seulement un impact sur l’équilibre psychologique des salariés, alors que la santé physique était plutôt liée à la pénibilité des métiers, notamment aux soins qui obligent à

“ **660 000 jours d’arrêt de travail par an** ”

porter fréquemment les patients. L'intervention d'ergonomes pour modifier les postures aurait été alors le plus utile », décrit Caroline Manville.

« Mais notre recherche montre qu'une gestion des ressources humaines juste contribue à protéger la santé physique des salariés et contrebalance des conditions de travail par ailleurs difficiles », affirme-t-elle.

Comment agir efficacement, dans un tel contexte, pour diminuer le sentiment d'injustice ?

« La perception de justice au travail renvoie beaucoup à la qualité de la relation avec la hiérarchie directe, à la façon dont sont prises les décisions : les critères d'affectation à une tâche ou l'attribution d'une formation par exemple. Le sentiment de décisions impartiales est très important. Les salariés qui perçoivent du favoritisme le vivent particulièrement mal », note Caroline Manville.

“ **Impartialité et reconnaissance** ”

La façon dont le supérieur interagit avec ses subordonnés est centrale, par son écoute, sa bienveillance, aussi bien que la qualité des informations et des explications fournies, et son souci de répondre aux questions. Sur ce plan, on peut supposer que la perception de justice par les salariés a gagné des points pendant la crise sanitaire. « Les managers avaient

conscience des heures supplémentaires fournies et du dévouement de leurs personnels aux résidents », note Caroline Manville.

« Mais il faut voir maintenant si ce soutien de la hiérarchie et cette reconnaissance déboucheront sur une revalorisation, en dehors des primes exceptionnelles versées à la suite de la période de confinement », s'interroge la chercheuse. Car la question de la rémunération est primordiale, et, sur ce point, les études qu'elle a menées montrent que les personnels d'Ehpad sont parmi les salariés qui se plaignent le plus d'être injustement rémunérés.

« Au-delà de l'augmentation des salaires, pour laquelle il y a peu de marges de manœuvre, la reconnaissance pourrait aussi passer par d'autres vecteurs, comme l'attribution de formations ou des avantages en nature (primes, chèques restaurants, accès au comité d'entreprise, etc.) », observe Caroline Manville. Des évolutions sont nécessaires, car, de toute évidence, pendant la crise, l'attente de justice a été renforcée.

“ **Une attente de justice renforcée** ”



## Caroline Manville

Professeur de management à Toulouse School of Management, Caroline Manville est responsable pédagogique du **Master Management des ressources humaines en formation continue**. Elle s'intéresse aux perceptions de justice organisationnelle, à la confiance des salariés, à leur engagement et à leurs préoccupations en matière de santé. Elle coordonne **le projet de recherche Fairhealth**



## Ehpad

400 000 salariés environ, soit deux fois les effectifs de l'industrie automobile.



## Les troubles musculo-squelettiques (TMS)

La 1ère cause d'indemnisation pour maladie professionnelle en France  
Les 6 secteurs les plus concernés : aide et soins à la personne ; transport et logistique ; commerce ; agroalimentaire ; BTP ; propreté.



## Pour aller plus loin

**Les TMS en chiffres**

[ANNUAIRE](#) | [CONTACTS](#) | [MENTIONS LÉGALES](#) | [PLAN DU SITE](#)

[Magazine UTIC' \)\)\);](#)

