
Directeurs d'Ehpad: il faut "oser faire des choix, pour embarquer ses équipes"

Lors de l'Agora du grand âge, organisée par l'AD-PA et la Fnaqpa, des directeurs d'Ehpad ou de groupes associatifs du secteur ont appelé leurs collègues à retrouver "l'audace d'agir", quitte à "sortir du cadre", pour mieux répondre aux besoins de leurs équipes et des personnes âgées accompagnées.

Perte de sens, fatigue, ras-le-bol face à l'accumulation d'injonctions contradictoires... "Epuisés", les directeurs d'Ehpad ne taisent plus leur envie de désertir. Jusqu'à sauter le pas pour certains, parfois avec fracas.

Partir donc. Ou rester. Mais rester pour quoi faire? A la tribune de l'Agora du grand âge, organisée du 18 au 20 juin à Albi par l'Association des directeurs au service des personnes âgées (AD-PA) et la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa), directeurs, d'Ehpad ou de groupes associatifs du secteur, ont tous insisté: pour tenir, et retrouver du sens à son métier, il faut "reprendre la main" sur celui-ci.

Et pour cela, s'il n'y a "pas de recette magique", il y a un impératif: il faut "vous défaire du 'syndrome du bon élève', trop fréquent dans le secteur du grand âge. Arrêter avec cette envie de bien faire, et avoir le courage de sortir du cadre, de déplaire [aux tutelles notamment]", a assené devant l'auditoire Muriel Blouin, ex-directrice d'Ehpad aujourd'hui directrice générale de l'association La Compassion [qui compte neuf Ehpad] et vice-présidente de la Fnaqpa.

"C'est une nécessité", a-t-elle insisté. Car "pour être directeur d'Ehpad, il ne suffit pas de diriger, il faut embarquer ses équipes". "Le rôle des dirigeants, c'est de définir le cap, car sans vision à long terme, on n'emmène personne". "Et on ne va nulle part."

Oser se faire aider

"Les directeurs doivent donc s'obliger à définir leur vision", et pour cela, "il faut oser être soi", a-t-elle poursuivi. L'exercice n'a certes rien d'évident, mais il impose de commencer par "prendre soin de soi".

"Chacun a ses talents, et ses faiblesses. Peu importe, en fait, il faut en avoir conscience, et miser sur vos talents. Pour le reste... on se fait aider, on s'entoure, on délègue, et on se fait accompagner."

Formation, coaching, appui sur sa propre équipe en interne... Les possibilités d'accompagnement sont multiples. Evoquant son propre cas, Muriel Blouin a expliqué qu'après la crise du Covid, elle s'était ainsi lancée dans un MBA à l'Edhec. "Pour moi, pur produit de l'associatif, [l'école de] commerce, c'était presque un gros mot. Mais j'avais besoin de ressources, d'aller voir ailleurs ce qui se passe... de me challenger auprès de secteurs et de personnalités autres que celles que je côtoie depuis 19 ans." Et c'est ce "pas de côté", ces nouveaux outils emmagasinés, qui "m'ont reboostée", a-t-elle confié.

"Je crois aussi beaucoup au coaching", a-t-elle indiqué. "Dans notre secteur, on a encore un petit peu de mal, on considère souvent que c'est réservé aux gros groupes, que ça coûte cher, qu'on ne le mérite pas. Mais moi, je me suis fait coacher à chaque fois que j'ai changé de poste", car ça n'a rien d'évident,

c'est "toujours un repositionnement personnel, une nouvelle équipe à encadrer..." Et "on a beau être des managers, parfois, on n'a plus les idées, on n'a plus les solutions". Il faut donc accepter de "se transformer soi-même" pour prétendre amener son équipe à faire de même.

Directeur adjoint de l'AD-PA, Eric Fregona a opiné, ayant d'ailleurs indiqué un peu plus tôt à la tribune que "l'AD-PA [avait] décidé de s'entourer de coachs certifiés pour booster les directeurs". Objectif: permettre à chaque directeur de "se relever, et ne pas tout attendre des administrations. Il faut [nous] recentrer sur nous-mêmes et [nous] faire aider".

Miser sur les ressources du "collectif" équipe

Se faire aider, "c'est aussi accepter de prendre appui sur sa propre équipe en interne", a poursuivi Muriel Blouin. Comme sur "un tandem, où tous pédalent dans la même direction, mais chacun avec sa propre énergie." "C'est l'image que j'ai utilisée lors de ma dernière prise de poste, pour dire à mon équipe... que j'avais besoin d'elle, et que cette équipe devait être composée de gens tous différents, mais de gens qui s'assument."

Présente à la tribune, Corinne Antoine-Guillaume, directrice de l'Ehpad territorial Kersalic de Guingamp, a insisté. "Oui, il faut oser être soi, mais également permettre à ses équipes de l'être elles aussi." D'ailleurs, en tant que directeurs, "à partir du moment où on se dit qu'on n'a pas tout à porter, tout à faire, l'organisation est plus légère".

Revenant sur sa prise de poste, en 2013, à une époque où l'établissement était "en grande souffrance", elle a expliqué n'avoir, pendant deux ans, "travaillé que sur les agents, avec les agents". "Je leur ai demandé qui ils étaient, j'ai creusé pour savoir pourquoi ils avaient fait ce métier, ce qui les motivait au quotidien." "Et nous avons, ensemble, été chercher le sens" de nos métiers.

Mais attention: "Pas le simple sens du 'pourquoi une toilette ou un repas'. Non, nous nous sommes plongés dans une réflexion intellectuelle commune, la création des soins infirmiers, la littérature concernant nos différents métiers". "Et c'est cette réflexion qui nous a permis d'engager une démarche où l'on va chercher la potentialité des habitants (terme que nous préférons à résidents) et la potentialité [des différents membres de l'équipe]".

Partant de là, "on a retravaillé l'ensemble des métiers, l'ensemble de leurs potentiels" et "réécrit nos fiches de postes". L'agence régionale de santé [ARS] et le conseil départemental ont tiqué plus d'une fois, nous faisant remarquer que "ces fiches n'étaient pas comme les autres". Mais "on a le droit de ne pas être un bon élève", "de ne pas être comme les autres, parce que les besoins de nos habitants ne sont pas forcément les mêmes que ceux des établissements d'à côté, et que nos professionnels sont eux aussi singuliers", a-t-elle lancé.

"Tout ce travail initial, loin d'être évident, autour de l'analyse des pratiques, par le biais du théâtre notamment, a permis de décomplexer les rôles de chacun, de nous voir, tous, sous un angle totalement différent, et de nous connaître vraiment. Et ça, ça fait avancer les choses de manière incroyable", a abondé Mickaël Quélen, animateur de la vie sociale et de l'hébergement à Kersalic.

Interrogé sur la pérennité du modèle mis en place à Kersalic, si Corinne Antoine-Guillaume venait à partir, il en a convenu: "l'animation, par tous, du quotidien de Kersalic" est très lié "à une vision personnelle de la direction". Après? "On verra bien. En attendant, on en profite."

Des animateurs de sorties individuelles pour "accompagner la vraie vie"

Pour permettre de "changer les choses en profondeur", il faut effectivement, en tant que directeurs, "avoir de l'audace". Car c'est en "impulsant des projets, [que l'on peut] acculturer son équipe à tout

un champ de possibles", a renchéri Arnaud Rousseaux, directeur général du groupe associatif Les Orchidées, gérant notamment cinq Ehpad dans le Nord.

Cela peut passer par des choses "très simples". "Il y a 15 ans, sur mon premier poste en tant que directeur d'Ehpad d'un CCAS [centre communal d'action sociale], j'avais ainsi eu envie de mettre en place des sorties à la piscine. Cela ne me semblait pas être un truc incroyable... mais la première réaction des aides-soignants ou des agents hôteliers a été de dire: 'ce n'est pas notre métier'. Quatre ans plus tard, ces mêmes professionnels considéraient que cette mission faisait partie intégrante de leur métier."

Mais cette dynamique nécessite "un certain courage", a-t-il analysé. Car pour avoir insuffisamment réfléchi à ce qu'étaient les Ehpad, "on en est venu à penser que la médicalisation était une fin en soi". Résultat: "on a un système qui a été construit autour de la pyramide de Maslow, dans lequel ce qui est priorisé, c'est la réponse aux besoins essentiels, situés en bas de la pyramide (les besoins physiologiques et de sécurité). L'essentiel des moyens publics, et de ce qui est payé par le résident, sert d'ailleurs à couvrir cette base. Mais contrairement au secteur du handicap, où éducateurs et autres s'occupent du haut de la pyramide (tout ce qui est besoins d'appartenance, d'estime, de s'accomplir), dans notre secteur, il n'y a quasiment aucune ressource" mise dessus.

Plutôt que de s'échiner à remplir des "tableaux de bord de l'Anap qui, comme cela a été dit à cette tribune, ne servent à rien", Arnaud Rousseaux a encouragé l'auditoire à "renverser la pyramide" pour oser des projets en lien avec "la vraie vie" des équipes et des personnes âgées accompagnées. "Oui, bien sûr, il y a la sécurité, l'accompagnement, la médicalisation... Mais il y a aussi la citoyenneté, l'auto-détermination, l'estime de soi, la culture... Et tout cela s'alimente."

Il est de la responsabilité des directeurs d'impulser ce type de projets et d'autoriser leurs équipes -et les résidents- à le faire, a-t-il insisté, avant d'égrener, à titre d'exemples, quelques-uns des projets mis en place au sein des Ehpad de son groupe.

"Nous avons ainsi créé, il y a trois ans, des postes d'animateurs de sorties individuelles dans chacun de nos établissements." "Des mi-temps, venant s'ajouter aux deux postes d'animateurs que compte déjà chacun de nos Ehpad", a-t-il expliqué à Gerontonews. Pour permettre à chacun des résidents d'"aller chez le coiffeur, boire un coup au café du coin en regardant les gens passer, pouvoir choisir soi-même ses sous-vêtements ou le collier que l'on a envie d'offrir à sa petite-fille..."

Une animatrice d'un établissement a aussi eu l'idée de lancer des sorties en soirée. Et les résidents? "Certains se sont lancés dans l'organisation d'un séjour de vacances aux Pays-Bas pour dix d'entre eux, partis avec dix professionnels et leurs familles. Et ce sont eux qui ont conçu l'itinéraire et effectué les réservations d'hôtels."

Emmanuelle Debelleix