

---

## La gestion des Ehpad peut épuiser ou aussi stimuler les directeurs

**Diriger un Ehpad est un challenge. Autorités de tutelle, résidents, familles, professionnels de l'établissement ne vivent pas toujours en harmonie. Les directeurs cherchent parfois le courage de poursuivre leur mission.**

L'agora du grand âge, organisée par l'AD-PA et la Fnaqpa du 19 au 20 juin à Albi (Tarn), a permis de libérer la parole. Face à une situation difficile chacun réagit différemment. Les responsables d'établissements ne font pas exception. Dans le contexte actuel extrêmement tendu, quelques-uns s'appuient sur de nouvelles méthodes managériales pour essayer d'améliorer le quotidien de leurs équipes. D'autres démissionnent. Difficile de savoir combien ou de trouver la solution idéale pour faire face.

À la tribune, Béatrix Duliège a souhaité apporter son témoignage. En 2024, elle a quitté la direction de l'Ehpad Marguerite-Dethel à Tassin-la-Demi-Lune (Rhône) avec un sentiment profond de découragement. Malgré son engagement et celui de ses équipes pour améliorer la vie des résidents, elle déplore le manque de réponses des politiques. Elle s'en est expliquée sur les réseaux sociaux où a circulé sa lettre à l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes et à la métropole de Lyon (Rhône).

### Partir et dénoncer

Elle dit avoir pris cette décision de tout lâcher après l'annonce par l'ARS de l'arrêt du projet d'unité pour personnes handicapées vieillissantes qu'elle portait depuis deux ans. Un temps, la métropole de Lyon a semblé prendre le relais et Béatrix Duliège avec ses équipes a revu le budget mais elle aussi s'est finalement désengagée laissant la directrice perplexe et impuissante. Et d'ajouter dans sa lettre "à dix jours de mon départ, vous annoncez un contrôle sur pièces qui ne vous apprendra rien, absolument rien sur nos difficultés mais qui vous permettront simplement de remplir vos grilles en cochant les cases ! Ce contrôle ne vous dira rien des dix mois que l'établissement a passé sans cadre de santé, cadre que nous n'arrivons pas à recruter (nous avons fait dernièrement appel à un cabinet de recrutement : 130 candidats approchés pour seulement deux entretiens prévus)". Des propos qu'elle maintient aujourd'hui, même si la nouvelle directrice a pu reprendre le projet avec l'aval des financeurs. Pour l'ancienne directrice, les politiques n'entendent pas les appels à l'aide des professionnels de terrain à moins de médiatiser ses demandes. Elle regrette aussi que lorsqu'ils répondent aux demandes des directeurs, "c'est toujours pour leur demander encore plus de documents".

### Se former pour rebondir

Un autre témoignage montre la diversité des situations. Muriel Blouin est directrice générale de l'association La Compassion depuis dix-huit ans. Elle reconnaît que nommée en pleine crise du Covid, elle a été particulièrement marquée. En 2022, elle a ressenti de la fatigue et le besoin de faire le point pour reprendre en main son parcours professionnel avant de prendre ou non une décision irrévocable. Elle a pour cela décidé d'entamer un cursus de formation pour les dirigeants et les entrepreneurs à l'Edhec Business School. "Les professionnels de secteurs différents ont énormément

de choses à nous apporter", souligne-t-elle. Finalement, après sa formation, elle a repris confiance en elle et décidé de rester à son poste de directrice générale. Elle défend aujourd'hui l'idée qu'"un directeur d'établissement doit être audacieux et visionnaire voire [développer] des idées qui ne plaisent pas toujours aux tutelles". Elle pense aussi avoir besoin d'une équipe avec des personnalités différentes qui s'assument. D'après elle, inutile de se focaliser sur ses faiblesses, il faut arriver à développer ses compétences ou "oser être soi".

### **Retravailler l'organisation**

Un point de vue que partage complètement Corinne Antoine-Guillaume, directrice de l'Ehpad de Kersalic à Guingamp (Côtes-d'Armor). Elle se souvient que lorsqu'elle a été retenue pour diriger l'établissement, "les salariés semblaient en grande souffrance. Les arrêts de travail étaient nombreux". Elle a décidé de lancer une réflexion avec les agents de l'Ehpad sur les raisons qu'ils ont choisi quelques années plus tôt de faire ce métier et ainsi les replonger sur leurs envies. Ce travail sur le sens a duré près de deux ans. Il a permis à la direction de retravailler sur les potentiels des professionnels, de construire de nouvelles fiches de postes et tâches en les reliant aux besoins des résidents. Elle relève par exemple le fait qu'il est dommage après dix mois de formation de limiter une aide-soignante d'Ehpad à faire uniquement les toilettes alors qu'elle a de nombreuses capacités. Elle a également choisi de ne plus faire apparaître le nom des métiers sur les blouses. Autre particularité de l'établissement de Kersalic, il s'organise comme une commune de quatre villages dont la directrice est maire et les résidents des habitants. Chaque village correspond à une sectorisation par pathologie et type d'accompagnement.**Lydie Watremetz, à Albi**