

Christine Vallin – Doctorante en sociologie



## Les directeurs et directrices d'Ehpad et leurs problèmes

### Deuxième partie : tenir ensemble les fins et les moyens et tenir soi-même

Ce travail a été conduit en deuxième année de Master recherche Intervention et développement social sous la direction de Vincent Caradec, à l'Université de Lille. L'enquête s'est déroulée entre octobre 2022 et avril 2023, avec quinze entretiens de directeurs et directrices d'Ehpad de plusieurs régions de France et des échanges avec des professionnels du secteur du grand âge. L'objectif était d'établir un panorama sociologique général de la fonction. Ce travail sera approfondi pendant les trois ans de préparation d'une thèse sur le sujet.

### Au sommaire :

|   |                         |
|---|-------------------------|
| 1. Tenir ensemble les fins et les moyens.....1        | 2. Tenir soi-même.....3 |
| Le sens de la mission : une boussole intérieure.....2 | Arrêter.....3           |
| Les valeurs de société : une boussole extérieure ? 2  | Changer.....3           |
|   | Continuer.....4         |

Nous avons vu apparaître peu à peu dans la première partie de cette présentation le contexte de travail contraint et complexe des directeurs et directrices d'Ehpad. Comment ces professionnels parviennent-ils à faire tenir ensemble les moyens et les fins ? Alors que logiquement on aurait à chercher comment ils adaptent les moyens en fonction de leurs objectifs, se pose la question de la manière dont ils vont avoir à « retravailler les fins de leur activité en fonction des moyens qui permettent de les éprouver<sup>1</sup> » ? Qu'est-ce qui les guidera dans ces ajustements, à l'heure de faire des choix ? Et qu'est-ce qui les aidera à « tenir », eux-mêmes, dans cette fonction ?

## 1. Tenir ensemble les fins et les moyens

Comment les directeurs et directrices s'orientent-ils au travers des injonctions parfois contradictoires des attentes et des contraintes ? Comment s'y retrouvent-ils sans se perdre eux-mêmes ? Il semble tout d'abord qu'ils soient guidés par ce qui relève du « sens de la mission<sup>2</sup> », qui pourrait relever d'une autre dimension de la notion de fin : selon Kant, « la fin » se présente comme ce qui est « bon absolument, bon en soi<sup>3</sup> ». Cela amènerait à voir dans « le sens de la mission » ce que les directeurs et directrices considèrent « bon absolument, bon en soi », qui serait peut-être alors une manière de les aider à concilier les moyens à leur disposition avec les fins. Mais on pourrait également se demander s'ils ne seraient pas guidés par des valeurs plus extérieures.

1. Zask, in Dewey, (2010). *Le public et ses problèmes*. Gallimard. p. 25

2. Strauss, A. L., & Baszanger, I. (1992). *La trame de la négociation : Sociologie qualitative et interactionnisme*. Ed. L'Harmattan.

3. *Fondements de la métaphysique des mœurs*, 1785

## Le sens de la mission : une boussole intérieure

Pour certaines personnes interrogées, le sens de leur mission relève du public accueilli en Ehpad, lorsqu'il s'agit de « *penser large l'organisation de la prise en charge des personnes vieillissantes.* » (Mme Payet, Ehpad associatif), ou d'« *accueillir dignement les personnes âgées et leur offrir la meilleure fin de vie possible.* » (Mme Fleury, Ehpad public). Ce qui anime le plus M. Bourgeois, en Ehpad privé, « *c'est de voir sourire des résidents. Et quand on voit ces sourires-là, c'est autour de plaisirs de la vie, le plaisir d'être avec des gens, de faire des choses, de discuter ou même de bien manger.* » Pour deux personnes en Ehpad public, ce qui constitue le plus important dans la mission concerne à la fois les résidents, les personnels, les familles : il s'agit de « *permettre de bonnes conditions de vie aux résidents et de travail aux personnels* » pour Mme Mafouz, d'« *amener les personnels à une belle qualité de soin et à communiquer avec les résidents.* » selon M. Baudouin, pour qui ce qui compte « *c'est l'aspect humain, avec le contact des résidents, familles et personnels.* ». Ressort à plusieurs reprises le besoin d'utilité, d'« *être utile aux personnes qui en ont le plus besoin.* » pour Mme Benali, en Ehpad associatif, qui parle aussi du besoin d'aider, « *aider les personnes, personnes âgées ou en difficulté.* ». Est même évoqué le concept de « *vocation* » (ce à quoi on serait appelé<sup>4</sup>) au-delà de la « *mission* » (ce vers quoi on serait envoyé<sup>5</sup>) : « *Aider les personnes. C'est une mission plus qu'un métier. Et même une vocation, parce que c'est une façon de se réparer.* » (M. Leroux, Ehpad public). L'aspect professionnel croiserait alors l'aspect personnel.

Nous voyons bien apparaître que les directeurs et directrices cherchent à concilier les attentes, les besoins des différents acteurs pour tenter d'y répondre. Et nous pouvons considérer ce sens de la mission énoncé comme ce « bon en soi » que nous évoquions. Les professionnels seraient alors guidés par une boussole intérieure que l'on pourrait rattacher à « la vie bonne », un concept venu de la philosophie grecque. Une vie bonne consistant pour Socrate à « vivre en accord avec soi-même. »

## Les valeurs de société : une boussole extérieure ?

Dans le domaine scolaire, nous voyons dans l'enquête d'Anne Barrère sur les chefs d'établissement apparaître l'existence d'une boussole extérieure sous la forme des « valeurs de la République ». Ces principes extérieurs demandent alors à être hiérarchisés pour servir de guides pour l'action. Nous n'avons pas orienté les entretiens vers cette question, mais on peut imaginer que certains de ces guides sont valables également pour les directeurs et directrices d'Ehpad : la liberté pour les aider à se situer par rapport à la sécurité des résidents, l'égalité lorsqu'il s'agirait de considérer de la même manière la personne qui vient de la rue et celle qui a grandi puis vieilli dans le village. Et peut-être y aurait-il pour les directeurs et directrices d'Ehpad deux valeurs reliées à la vulnérabilité, si présente dans leur contexte professionnel. Il s'agit d'abord de la fraternité qui nous relie dans notre état originel de dépendance les uns aux autres, et de manière plus vibrante lorsque l'on vieillit. Il s'agit ensuite de la dignité, de vivre et faire vivre la « dignité en action », « une aventure », comme l'avance Cynthia Fleury dans « *La clinique de la dignité* » : « Cette aventure de la « dignité en action » est sans nul doute le seul chemin viable pour expérimenter, malgré tout, des épopées communes et solidaires<sup>6</sup>. »

## 2. Tenir soi-même

Nous avons vu dans la première partie que les directeurs et directrices d'Ehpad ajusteraient leurs décisions en fonction de ce qui compterait pour eux, de ce qu'ils mettraient derrière « le sens de

4 <https://www.cnrtl.fr/etymologie/vocation>

5 <https://www.cnrtl.fr/etymologie/mission>

6. Fleury, C. (2023). *La clinique de la dignité*. Éditions du Seuil : la République des idées. p. 127.

la mission » : ce sens relevant du public particulier accueilli en Ehpad, ou encore d'un besoin plus large d'être utile. Mais il est apparu dans notre enquête que les directeurs et directrices d'Ehpad soumettaient parfois même leur vie professionnelle toute entière à un examen s'apparentant à celui de « la vie bonne » de Socrate, dont nous avons vu qu'elle pouvait signifier « vivre en accord avec soi-même. ». On peut y voir une manière « d'essayer de vivre à l'unisson de ses principes<sup>7</sup>. » Il s'agirait alors d'essayer d'habiter sa vie comme on habite son travail, de considérer donc son travail comme « habitable ». De cet examen pouvait ressortir la décision d'arrêter, changer ou continuer.

### Arrêter

La décision, ce peut être d'arrêter d'être directeur ou directrice. Ne pas parvenir ou à cette cohérence de « vie bonne » ou d'« unisson avec ses principes », ou ne plus y parvenir, conduirait à ne plus se sentir « porté, soutenu par cette croyance d'un sens existentiel et d'une place qui soit assurance et reconnaissance<sup>8</sup>. ». C'est cette séparation entre des aspirations et une réalité qu'exprimait M. Baudouin (Ehpad public) : « *La relation pour moi est importante et je commence à être en manque depuis des années de relation avec les résidents. Quand je suis arrivé ici, parfois je participais, je pouvais donner un coup de main. Aujourd'hui, c'est presque impossible. Il y a des jours où je ne sors pas du bureau, je déteste.* » Le métier, pour M. Baudouin, deviendrait peu à peu « inhabitable ».

Mais une décision de rupture ne saurait se résumer à retirer un seul élément « des profondeurs abyssales du soi où s'élabore le travail subjectif de l'acteur<sup>9</sup>. ». Parfois alors, le parcours passe non par une rupture, mais par des modifications.

### Changer

Une voie de changement serait de réduire l'amplitude du temps de travail au profit du temps pour soi, pour sa famille, pour sa « *qualité de vie au travail* ». C'est un aspect qui fait parfois envisager aux directeurs et directrices de ne pas poursuivre dans la même fonction : « *À un niveau très terre à terre, je me suis dit que ma prochaine fonction de direction, il faudrait que ce soit dans quelque chose qui n'est pas ouvert 24 heures sur 24. Pour un directeur, se dire que le weekend la structure est fermée, qu'au mois d'août c'est fermé trois semaines, ça doit être extrêmement confortable. Et là je pense à la qualité de vie au travail du directeur.* » (Mme Payet, Ehpad associatif).

Une autre stratégie adoptée pourrait semble-t-il être de prendre d'autres fonctions, moins dans le brulant du quotidien, pour se préserver : « *Je suis toujours persuadée et que ce qui me correspond le mieux, c'est l'opérationnel, c'est la direction. J'adore. Je suis passionnée par ça. Je sais que c'est ce métier-là qui me va. Mais je ne pense pas qu'il y ait un directeur qui fasse toute sa carrière dans cette fonction.* » (Mme Peeter, ancienne directrice.) Certaines personnes vont alors choisir une place plus en retrait, par exemple en entrant dans des organismes d'évaluation des établissements.

Mais pour beaucoup de directeurs et directrices, même si les difficultés sont pointées, parfois de manière véhémement, le choix est fait de continuer.

### Continuer

Qu'est-ce qui peut expliquer que l'on reste dans cette fonction, dont cette étude fait ressortir les contraintes à concilier, les difficultés à supporter, y montre la centralité des problèmes ?

7. Deslandes, G. (2013). *Essai sur les données philosophiques du management* (1re édition). Presses universitaires de France. p. 132.

8. Marin, C. (2022). *Être à sa place : Habiter sa vie, habiter son corps*. Éditions de l'Observatoire. p. 38.

9. Negroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : D'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers internationaux de sociologie*, 119(2), 311-331. p. 330.

D'abord, certains directeurs et directrices expriment un sentiment de cohérence, ponctuel ou durable, entre leur manière d'être et leur manière de faire leur métier, comme Mme Ferrari (Ehpad associatif) : « *J'ai vraiment eu ce sentiment d'être à ma place et de faire les choses dans le bon ordre et avec la même philosophie de vie pour la personne âgée* ». Y parvenir donnerait alors le sentiment d'être ou d'avoir été « à sa place » (Marin, 2022).

Se sentir à sa place, c'est aussi ce qu'expriment des personnes qui arrivent d'une autre fonction et qui expérimentent une place nouvelle mais avec des familiarités, des personnes qui posent sur le métier un regard peut-être porteur de moins d'attentes, parce que plus réaliste.

Mais surtout, tous les entretiens ont permis de montrer que certaines activités spécifiques rattachent particulièrement les directeurs et directrices au métier : les personnes manifestent pour elles un intérêt, un goût spécifiques, perceptibles au temps qu'elles disent y passer, à l'investissement qu'elles y consacrent ou au plaisir qu'elles expriment en en parlant. Pour M. Robin, en Ehpad privé, le confort se situe dans le mélange de cadre et de marges de liberté qu'il trouve dans son contexte de travail : « *C'est ce qui m'a fait venir ici, tout simplement, c'est d'avoir à la fois le confort et la sécurité que peut représenter un groupe, mais en même temps d'avoir cette autonomie qui m'est chère.* » Pour trois professionnels expérimentés, en Ehpad associatifs, les perspectives dépassent les portes de leur seul établissement. Ainsi, pour M. Renaud, ce qui porte c'est de « *faire évoluer la structure globale.* », pour M. Jacquet de miser sur « *les partenariats, l'ouverture des Ehpad comme lieux de vie et non lieux de fin de vie.* » ou pour Mme Fontaine d'« *avoir des projets extérieurs ou transversaux, ma bouffée d'oxygène, pour m'enrichir des expériences et des rencontres.* » Pour « *être au contact des personnes âgées.* », Mme Benali en Ehpad associatif revient spécialement le samedi matin pour animer des ateliers et maintenir un contact qui lui paraisse suffisant. Ce qui convient à M. Marchal, en Ehpad public, c'est de travailler dans un milieu et un domaine en évolution : « *On manque de moyens, on manque de beaucoup de trucs, mais malgré tout ça évolue, il se passe des choses, donc on ne s'ennuie pas, quoi.* » Ce qui fait évoluer l'établissement, l'équipe, c'est aussi ce qui est cité par Mme Mafouz, en Ehpad public : « *Ce qui me plaît le plus, c'est vraiment le challenge de mener les projets jusqu'au bout. On va avoir une instabilité des équipes, des échéances retardées. Mais si on arrive à tenir le bateau toute l'année, c'est une fierté de dire "On y est arrivés !".* ».

Enfin, peut-être faut-il y voir aussi la présence d'une détermination qui rattaché à la fonction et incite à continuer. Cette détermination pourrait tenir à la recherche elle-même, sur ces voies étroites, à la visée des finalités « avec » les moyens et ressources en sa possession. Il n'y aurait alors pas de but à atteindre, mais une manière de se voir agir sur les situations pour tenter de les améliorer, et s'en sentir, peut-être parfois, devenir meilleur soi-même.

*Je remercie vivement les quinze directeurs et directrices d'Ehpad qui m'ont accordé du temps, une parole et une réflexion très riches. Merci également aux personnes qui ont accepté d'échanger avec moi pour m'aider à mieux comprendre le secteur du grand âge et les Ehpad. Ce travail doit aussi beaucoup à la présence constante, rigoureuse et encourageante de Vincent Caradec, directeur de cette recherche.*