

Christine Vallin – Doctorante en sociologie



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

### Troisième partie : quatre problèmes récurrents et leur gestion

*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. Le problème des crises.....2	3. Le profil des résidents.....4
Défiance et violence.....2	De la gestion d'urgences.....4
Communiquer et se protéger.....2	Celui, celle qui a été.....4
Le calme dans la tempête.....3	« L'Ehpad qu'on a envie d'avoir ».....5
2. Le problème du management.....3	4. Le problème du temps.....5
Grandes tensions.....3	Temps de travail et charge mentale.....5
Les remèdes et les actions.....4	Prendre le temps.....6
	Le temps qui passe, aiguise et dénoue.....6

Dans une première synthèse, nous avons précisé qui sont les directeurs et directrices d'Ehpad et ce qu'ils font. La deuxième synthèse a présenté comment ces professionnels cherchent à faire tenir ensemble les fins qui leur sont dévolus avec les moyens mis à leur disposition. Cette dernière synthèse mettra en lumière une mission centrale des directeurs et directrices d'Ehpad, relevée dans tous les entretiens : la gestion des problèmes. Quatre problèmes particulièrement importants ont été évoqués de manière récurrente par les professionnels enquêtés : les crises, le management, le modèle de l'Ehpad et le temps.

À quoi reconnaît-on un problème dans une organisation ? Daniel Cefaï rapporte une situation de désordre, qui demande une investigation pour comprendre ce qui se passe et reprendre le contrôle : « Une situation problématique est originairement une situation de trouble qui, faute de se dérouler sans accroc, a appelé un effort d'exploration de la part de ceux qui la subissaient ou qui s'en inquiétaient, afin de comprendre ce qui s'y jouait et d'en retrouver le contrôle<sup>1</sup>. » Nous allons retenir quelques éléments de troubles, des solutions apportées et des manifestations du retour au calme.

1. Cefaï, D. (2019). Les problèmes, leurs expériences et leurs publics : Une enquête pragmatiste. *Sociologie et sociétés*, 51(1-2), 33-91.

# 1. Le problème des crises

Deux crises se sont succédé, voire superposées : le Covid et « l'affaire Orpea ». Les difficultés économiques liées à la guerre en Ukraine pèsent aussi beaucoup sur le travail des directeurs et directrices, mais nous ne les évoquerons pas en particulier.

## Défiance et violence

Deux manifestations des troubles ressortent particulièrement dans les propos : la défiance des familles, liée à un sentiment de suspicion généralisée de la société ; et des responsabilités accrues pour les directeurs et directrices face à la mort.

En premier lieu, sont abordées les conséquences des échos médiatiques autour des Ehpad. Les directeurs et directrices du secteur privé se disent particulièrement attaqués : « *Les familles, elles sont dans la méfiance déjà quand elles arrivent en maison de retraite à cause de l'Ehpad bashing et des journalistes. En prenant un exemple, on fait des généralités et ça, malheureusement, ça rentre dans la tête des gens.* » (M. Bourgeois, Ehpad privé.) Mais tous les directeurs et directrices, des secteurs publics et associatifs également, évoquent l'impact sur leur travail.

Ensuite, les souvenirs de ce qui s'est passé pendant la pandémie sont spontanément évoqués. En effet, si prendre en charge la mort fait partie intégrante des missions de la direction en Ehpad, les récits autour des décès liés au Covid portent les stigmates d'une sortie de l'ordinaire des fins de vie. Pour relater cette période, sont utilisés les termes de « *traumatismes* », de « *violence* », particulièrement lorsqu'il s'agit d'évoquer les premiers temps de la pandémie, les décès sans les familles, les cercueils refermés dans le silence des chambres. « *Pour moi, c'était impossible de les laisser partir seuls, alors c'est moi qui accompagnais ceux qui malheureusement... Et c'était assez violent puisqu'à cette époque le cercueil entrait directement en chambre.* », se souvient Mme Benali, en Ehpad associatif. Deux ans après, tous évoquent les traces encore sensibles, présentées parfois comme un symptôme d'un « *stress post traumatique* ». C'est évoqué pour eux-mêmes lors de remémorations d'épisodes douloureux et pour les équipes qui ont connu des décès multiples : « *J'aurais aimé qu'un psy vienne débriefer l'équipe pour dire « Comment vous allez ? Comment ça se passe ? ». Les personnels ont des actes opérationnels, mais comment ils vivent ça au quotidien, comme ils rentrent avec ça chez eux, humainement, quand ils retirent leur blouse ? C'est ce qui manque dans les structures médicosociales, un temps de débrief une fois par mois.* » (M. Charles, Ehpad associatif).

## Communiquer et se protéger

Plusieurs personnes le soulignent : communiquer avec les familles a réussi à adoucir, voire à éviter les conflits, dans les deux contextes, celui du Covid puis celui de l'affaire Orpea. Ressort l'influence positive de ne pas cacher ou minimiser les difficultés pendant le Covid, dans un souci de « *transparence* » qui a parfois conduit à expliquer jusqu'au fonctionnement financier d'un établissement : « *Après Orpea, on a écrit un courrier d'une dizaine de pages à toutes nos familles, à tous nos résidents, et puis aux équipes aussi. Avec notre historique, notre statut, nos recettes et ce qu'elles financent dans la résidence, en particulier les salaires et les charges.* » (M. Renaud, Ehpad associatif). Parfois c'est une prévention des conflits qui est attendue de la communication : « *Je connais bien les résidents. Et qui dit bien connaître les résidents dit bien connaître les familles. Ce qui fait qu'on a un mode de proximité, qu'on traite les problèmes au départ pour éviter que ça s'accumule et que ça explose à un moment donné.* » (M. Jacquet, Ehpad associatif).

Ce qui est également apparu, c'est que dans les établissements privés, particulièrement ciblés par les critiques, une manière de se protéger a été d'ajouter des contrôles aux contrôles. Deux formes ont été citées. D'une part, des enquêtes de satisfaction figurent de manière publique sur les sites internet. D'autre part, sont cités les « contrôles qualité » supplémentaires, qui renforcent les 157 critères de contrôle de la Haute autorité de santé. Ces contrôles ajoutés représentent un moyen de contrer les critiques, une manière d'améliorer des pratiques dans l'établissement, mais aussi un facteur supplémentaire de crainte pour les directions : « *On est rentrés dans une démarche de labellisation qualité de vie et bienveillance en Ehpad. Pour nous, c'est un moteur parce que tous les ans on est évalués par cet organisme externe qui va vous donner ou pas ce label, avec des niveaux de 1 à 3. Ça fait déjà deux ans qu'on a le niveau 3 sur 3, donc on en est très fiers. Mais c'est aussi une énorme épée de Damoclès.* » (M. Robin, Ehpad privé).

## Le calme dans la tempête

Il est assez frappant de constater que le calme et la tempête ont coexisté au cœur même des crises. Ainsi, on parle de l'esprit d'équipe qui a surgi quand tout allait mal ou du problème endémique de l'absentéisme des personnels qui s'est résorbé. Il est même question de beauté, de sens réaffirmé et d'avoir eu la réassurance que l'on était bien à sa place en tant que directeur ou directrice : « *Pendant un an, c'est très intense, c'est très dur, mais c'est très beau aussi par moments et très fort. Et tout ça, ça met beaucoup de sens sur nos pratiques et sur nos vies, parce qu'on sait pourquoi on est là.* » (Mme Payet, Ehpad associatif).

## 2. Le problème du management

### Grandes tensions

S'ils ne formulent pas le nom du Nouveau management public (ou *New public management*), les directeurs et directrices ressentent les effets « de la responsabilisation croissante des managers » et du « contrôle de la performance publique » (Bachelard, 2014) : « *Ça a été depuis toujours la grande tension d'un directeur d'Ehpad d'avoir des équipes qui se plaignent de la charge de travail, et à raison.* », avance M. Renaud, en Ehpad associatif. Il ajoute : « *Mais les gens ne veulent pas moins de travail. Ce qu'ils veulent, c'est avoir le sentiment d'apporter à chaque personne un minimum de ce qu'ils souhaiteraient leur apporter. Ils ne sont pas contents de devoir faire vite, de ne pas répondre rapidement aux appels, etc. Donc ils vont remonter ça à leur direction et ont raison de le faire.* » Cette « *grande tension* » s'apparente à ce que décrit Jean-Philippe Bouilloud, situant les cadres « entre l'enclume et le marteau »<sup>2</sup>. « *La grande tension* » décrite par M. Renaud correspond « aux exigences rationalisées des résultats » : faire mieux avec moins. Ce qui conduit à être tiraillé entre ces exigences et celles des personnels.

Une autre tension souvent évoquée en entretien réside dans une double difficulté : il s'agirait de maintenir une cohésion d'équipe tout en changeant des habitudes. Côté cohésion d'équipe, Mme Fontaine parlait précédemment d'un « *perpétuel recommencement* », côté habitudes sont évoquées celles des aides-soignants et aides-soignantes pour qui faire les toilettes le matin est nécessaire pour avoir le sentiment de bien faire son travail, ou la segmentation du travail entre plusieurs personnels, qui empêche la polyvalence et une prise en charge globale par une personne.

Face à ces tensions qui engendrent des troubles, des directeurs et directrices expriment parfois un sentiment d'impuissance : « *Malheureusement, en tant que directeur, on aimerait pouvoir tout*

2 Bouilloud, J.-P. (2012). *Entre l'enclume et le marteau les cadres pris au piège*. Éditions du Seuil.

*révolutionner, mais on ne peut pas être partout. Après ça dépend aussi des personnes avec qui on travaille. Parfois, on a beau essayer de motiver les troupes, de redonner du sens et de casser certaines mentalités, mais c'est compliqué, il faut du temps. On ne peut pas faire ça d'un claquement de doigts, malheureusement.* » (Mme Fleury, 28 ans, Ehpad public).

## Les remèdes et les actions

Côté management d'équipe, nos enquêtés se sont tous déclarés situés du côté de l'intégration du personnel au processus de décision, avançant parfois que « le *directif* » n'était plus tenable en Ehpad. M. Marchal, en Ehpad public, se reconnaît un côté « *persuasif* » mais se retrouve dans des modes participatifs : « *Je pense que le vrai sujet c'est d'être très participatif pour impliquer, donner du sens. Voilà, que surtout ce soit pas trop descendant et que ce soit pas "Il faut faire ci, il faut faire ça, vous avez pas votre mot à dire... exécutez et puis point". C'est vraiment faire en sorte que les idées, les solutions viennent du terrain.* ».

Ces manières de procéder semblent toutes relever de ce que suggère Iris Loffeier, l'amélioration des relations de travail, entre la direction et les personnels, et entre les personnels. Pour l'auteure, des retombées positives pourraient aussi concerner les résidents : « Améliorer les relations de travail des employés d'établissements d'hébergement en résorbant les tensions permettrait du même coup de réhabiliter le rôle des personnes âgées, et c'est vers ces situations de compromis entre les mondes agissant l'institution que nous devrions tendre<sup>3</sup>. »

## 3. Le profil des résidents

### De la gestion d'urgences

Les directeurs et directrices d'Ehpad rapportent de l'embarras devant une gestion des dossiers qui dépasse celle connue en Ehpad jusque-là, pour se rapprocher de celle des urgences en hôpital. Ce qui conduit aussi à faire des choix : « *On constate qu'un résident qui entre en Ehpad est forcément dépendant dans tous les actes de la vie quotidienne. Cela crée des déséquilibres et l'on a forcément in fine des équipes d'aides-soignants qui n'en peuvent plus. On est amené à refuser les dossiers par lourdeur de prise en charge, parce qu'on ne peut assurer la surveillance. Ce sont des notions qui nous viennent de l'hôpital en urgences.* » (Mme Mafouz, Ehpad public). Ces refus pour des motifs de structures insuffisantes pourraient s'apparenter à un contournement, dans le but annoncé de préserver les professionnels les plus impactés : les aides-soignantes et aides-soignants. Avec des sélections de dossiers qui amènent à faire des choix entre les résidents potentiels et des choix entre les résidents et les personnels, on voit naître un risque de « neutralisation progressive du sens éthique de celles et ceux qui gèrent ces structures dédiées aux personnes âgées et dépendantes<sup>4</sup>. »

### Celui, celle qui a été

Les entretiens laissent penser que l'importance de l'accueil et de la préparation de l'entrée des résidents est connue. Cela conduit certains, comme M. Baudouin en Ehpad public, à aller au domicile des personnes : « *La relation avec les résidents, les accueillir, travailler en amont, ça c'est une chose que j'aime. Parfois on va voir les personnes dans leur lieu habituel. C'est important qu'on voie les*

3 Loffeier, I. (2015b). *Panser des jambes de bois ? La vieillesse, catégorie d'existence et de travail en maison de retraite*. PUF.

4 Malherbe, D. (2019). L'incertaine construction d'une identité professionnelle : Les directeurs et cadres d'ESMS associatifs dans le secteur gériatrique: *Management & Avenir Santé*, N° 4(2), 13-33.

personnes avant. ». Avoir conscience de l'importance de cette préparation ne signifie pas avoir toujours du temps à y consacrer.

Se souvenir de qui ont été les personnes est aussi souvent considéré comme décisif pour une personnalisation des accompagnements. Des personnels référents connaissant bien l'histoire de vie des résidents suivent quelques personnes en particulier. Une résidente qui se levait constamment pendant les repas, dont on découvre qu'elle a été serveuse, est prise sous l'aile de l'équipe d'hôtellerie. Une autre, très réservée, s'ouvre lorsqu'on lui propose de jouer du piano.

### « L'Ehpad qu'on a envie d'avoir »

Dans les propos des directeurs et directrices, si le quotidien est très présent, le futur l'est aussi, avec diverses idées sur ce que pourraient devenir les Ehpad : organisés en petites unités, spécialisés ou sous un format hors-les-murs, prenant en charge la formation de divers personnels du champ du grand âge. « C'est peut être un modèle qui ne convient plus, mais c'est un modèle dont on aura toujours besoin. », estime madame Peeters, qui voit le futur de l'Ehpad dans des lieux de vie inclusifs, avec des publics mélangés. Elle souligne l'importance pour cela d'une revalorisation des personnels, sans qui rien n'est envisageable. Nous retiendrons enfin le modèle de madame Fontaine, en Ehpad associatif, reliant les personnels, les financements, l'activité et l'esprit du lieu : « Je pense qu'un Ehpad doit être un endroit où le soin ne se voit pas. Ça doit être un établissement dynamique. La clé, c'est toutes ces approches pluridisciplinaires nouvelles, avec de nouveaux professionnels qui n'existent surement même pas encore aujourd'hui. Pour les résidents en fin de vie, on peut s'inspirer de choses autour de la maison, des plaisirs de la vie, de la vie quotidienne, c'est ce que je pense être le plus important. Je crois qu'on devrait donc balayer le mode de financement construit sur la dépendance et pas la prévention, parce que c'est ce qui nous contraints le plus aujourd'hui. Et puis après, il faudrait nous laisser, entre guillemets, construire l'Ehpad qu'on a envie d'avoir, sans que l'on soit en concurrence avec les autres. Avec des modèles singuliers, je pense qu'il y aura de la place pour tout le monde. »

## 4. Le problème du temps

### Temps de travail et charge mentale

Avec un établissement qui fonctionne en continu, l'amplitude du temps de travail est souvent évoquée comme un problème. Parfois, c'est en mettant en avant, comme le fait M. Marchal (en Ehpad public) le « piège » d'un métier « passionnant », qui rend difficile l'équilibre à trouver : « C'est un métier passionnant, très humain, qui a beaucoup de sens. Et en même temps, vous sentez que vous y laissez beaucoup de plumes, beaucoup d'énergie, parce que ça s'arrête jamais. Vous faites des journées de 12 heures, enfin allez 10 heures, vous ne vous en rendez même pas compte en fait. Vous voyez, c'est un peu un piège, quoi. Ça demande un équilibre, mais franchement... »

Pour Mme Peeters, ancienne directrice, ressort également une « surdisponibilité », mentale cette fois, qui ne cesse pas une fois que l'on quitte l'établissement : « C'est 24 heures sur 24. Vous êtes d'astreinte tout le temps. Je suis partie une seule fois à l'étranger sur le temps où j'étais en Ehpad. Quand je suis rentrée, à peine j'ai posé le pied sur le sol français, j'ai dû y retourner. Un samedi soir. C'est trop. C'est beaucoup trop. » M. Robin, en Ehpad privé, relève qu'il ne s'agit pas seulement d'être disponible pour répondre, mais qu'il faut l'être aussi pour gérer des problèmes, « des sujets d'urgence » : « Quand vous êtes dérangé, c'est toujours pour des sujets assez lourds. En fait, c'est des sujets d'urgence, c'est-à-dire que concrètement, on vous appelle le samedi matin, on vous dit « Ce

matin on a trois salariés qui ne sont pas venus, comment on fait ? » *Ben oui, comment on fait ?* » Ces sujets dits d'urgence, dans l'encadrement, sont connus de la recherche comme des difficultés devant des « arbitrages », des décisions sensibles : « Cela exige que l'encadrement puisse développer les pratiques professionnelles qui lui permettent de se sentir à l'aise avec les arbitrages à rendre – souvent dans des situations compliquées, marquées par les imprévus et l'urgence – entre des impératifs économiques, productifs et de sécurité. Il doit, en théorie, les tenir simultanément mais elles ne s'accordent pas toujours avec évidence<sup>5</sup>. » (Ughetto, 2022, p. 126).

## Prendre le temps

Des directeurs et directrices se souviennent de moments forts, où ils sont sortis de leur établissement avec des résidents, comme M. Leroux, en Ehpad public : « *Avec notre cadre de santé, on a fait le pari de fermer une unité de vie Alzheimer et de faire partir les résidents en vacances pendant une semaine. Et je suis allé avec eux. J'ai pu accompagner à la piscine des résidents atteints de la maladie d'Alzheimer. Ça, c'est un très beau souvenir.* ».

Prendre le temps du recul est souvent cité comme nécessaire, valant pour les collectifs de directeurs et directrices mais aussi pour les équipes : « *Le collectif, il est comme un feu qu'on entretient. Et il a aussi besoin d'être réinterrogé dans ses pratiques. Ça dépend du contexte et des possibilités d'évolution. Ça ne doit pas être vécu de façon du tout péjorative, ni comme un « tu dois faire comme ça parce que c'est comme ça ». Plutôt comme une invitation à changer, à questionner sa pratique, à la modifier. Je les avais invitées à réaliser un diagnostic sur comment elles faisaient, quelles étaient leurs difficultés, comment il était possible d'y répondre, quelles étaient les solutions. Tu amènes un problème, mais tu amènes aussi les solutions parce que c'est toi qui les as, les solutions.* » (Mme Ferrari, Ehpad associatif).

## Le temps qui passe, aiguise et dénoue

On pourrait voir une forme de calme dans le temps qui passe, qui pèserait et userait d'abord, puis adoucirait ensuite. Cela semble perceptible derrière les propos de deux enquêtés dans la dernière partie de leur parcours. M. Charles dit arriver dans cette nouvelle fonction avec un « regard » que le temps professionnel passé n'aura pas usé, mais aura rendu plus sagace : « *Vous apportez un regard nouveau, pas naïf.* » Mme Peeters, ancienne directrice, se souvient quant à elle de la dureté des conditions de travail et évoque des circonstances extrêmes lors de la pandémie. Mais elle dit garder surtout en mémoire la chaleur de moments partagés avec les personnels, « *des gens dévoués, passionnés par leur métier* » et avec les résidents. Elle montre de ces souvenirs des photos accrochées dans son bureau : « *Ces moments-là sont très précieux, très très précieux. C'est ça qui vous nourrit ensuite.* ».

*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.*

<sup>5</sup> Ughetto, P. (2022). Les cadres, acteurs de la prévention et de la santé au travail : À quelles conditions ? In *Entre management et santé au travail, un dialogue impossible ?* (p. 107-127). Érès.

<sup>6</sup> Illustration : Assemblage : Masque de Camille Claudel et main de Pierre de Wissant - Auguste Rodin (1840 -1917) - Musée Rodin - Paris