



« Le scandale Orpea a révolté l'ancienne directrice d'Ehpad que je suis ! »

## Description

Thésy a ouvert et dirigé pendant 14 ans un établissement médicalisé pour personnes âgées à Paris. Une fonction qui l'a passionnée et enrichie sur le plan personnel. Les révélations sur le fonctionnement des Ehpad du groupe Orpea l'ont révoltée. Elle s'en est ouvert à Claudie, collègue de la rédaction des Curieux Aînés, qui l'a interviewée.

Par Claudie Perrot & Thésy Bionnier

### Quel genre d'établissement pour personnes âgées dirigiez-vous, Thésy ?

Il s'agissait d'un établissement public médicalisé de 120 lits, d'architecture très innovante qui était associée à une crèche de 40 berceaux et qui était située à Paris. L'âge moyen des résidents était de 85 ans, comme dans les Ehpad, mais leur état de santé était fragile. Leur entrée dépendait de la décision d'un médecin, qui étudiait les dossiers des demandeurs et les sélectionnait en fonction de l'urgence médicale. A l'époque, la liste d'attente était longue. La population était hétérogène : on accueillait aussi bien un ex-PDG qu'une femme SDF que j'avais connue sur les quais de Seine ! Mon ambition a toujours été de faire de cet établissement un lieu de vie. Et que chaque résident souffre le moins possible. Vous comprendrez donc Claudie, pourquoi j'ai été révoltée par le scandale des établissements Orpea et d'une manière générale par les révélations des souffrances, des maltraitances subies par les résidents qui y vivaient. Cela traduit selon moi des problèmes de management.

### Qu'est-ce qui implique la direction de ce type d'établissement ?

Diriger un établissement de personnes âgées, c'est avoir en charge les résidents et leur famille mais aussi le personnel. Le recrutement du personnel est important et réclame beaucoup d'attention. Je l'ai géré en collaboration avec le cadre soignant supérieur. J'avais l'embarras des candidats aides-soignants et infirmiers. Non seulement, l'établissement était neuf mais la possibilité de disposer d'une place en crèche pour son enfant et aussi d'une place de parking étaient attractifs, pour les jeunes notamment. Le fait d'avoir soi-

mÃ¢me des grands-parents et de les aimer ne suffit pas Ã  devenir un bon professionnel du grand Ã¢ge ; il faut se former. C'est pourquoi l'ensemble du personnel, tant soignant qu'administratif ou agents manutentionnaires, est allÃ© en formation pour comprendre les besoins et les spÃ©cificitÃ©s d'une personne Ã¢gÃ©e malade. Cela a participÃ© Ã  crÃ©er une cohÃ©sion d'Ã©quipe. J'ai pu ensuite intÃ©grer tous les professionnels de l'Ã©tablissement dans le projet de lieu de vie. Pour que les rÃ©sidents en dehors des soins trouvent des occupations, bÃ©nÃ©ficient d'animations, puissent sortir de temps en temps, il a fallu que tout le monde adhÃ©re. Le mÃ©decin-chef participait Ã  notre grand carnaval ; le manutentionnaire organisait une sortie pÃ¢che annuelle ; la kinÃ©sithÃ©rapeute, fÃ©rue d'art, amÃ©nageait des sorties au musÃ©e (le jour de fermeture au public). Nous n'avons pas hÃ©sitÃ© Ã  mettre en place des sÃ©jours Ã  « vacances », ce qui obligeait le personnel Ã  quitter son domicile pendant une semaine, et de s'investir dans un long travail de prÃ©paration. Toutes ces actions permettaient de construire des relations diffÃ©rentes non seulement entre les professionnels, mais aussi avec les patients. C'Ã©taient des grands moments de respiration et d'Ã©change.

**On dit souvent que la maltraitance des soignants est le fruit d'une maltraitance organisationnelle. Quelle mesure avez-vous prise pour que vos professionnels se sentent bien au travail ?**

J'avais remarquÃ© que les charges de travail Ã©taient trÃ©s diffÃ©rentes selon le moment de la journÃ©e. Le matin, elle est trÃ©s lourde : il y a les soins mÃ©dicaux, la toilette, le petit-dÃ©jeuner, le dÃ©jeuner. L'aprÃ©s-midi, elle est chargÃ©e aussi : il y a la visite des familles, les animations, le goÃ»ter, le dÃ©ner et le coucher. L'Ã©quipe de nuit est moins occupÃ©e, bien qu'elle ait Ã  gÃ©rer l'angoisse de la nuit des patients et la souffrance des malades, ce qui n'est pas forcÃ©ment facile. Pour ne pas lÃ©ser certains professionnels par rapport aux autres, nous avons dÃ©cidÃ© de mettre en place ce que nous avons appelÃ© Ã  « le temps choisi ». Chaque soignant devait, au cours d'un mois, faire les trois horaires, selon son rythme : certains prÃ©fÃ©rant faire plus de nuits ou plus d'aprÃ©s-midi etc. Cela impliquait une bonne entente d'Ã©quipe car l'encadrement n'intervenait pas dans les plannings. Ce systÃ©me permettait aux soignants de mieux connaÃ®tre les rÃ©sidents sur les 24h mais aussi de mieux gÃ©rer leur vie personnelle. Une soignante maman, souhaitant conduire son enfant Ã  une consultation le mercredi matin se positionnait la nuit et a contrario celle qui souhaitait aller au thÃ©Ã¢tre le soir se positionnait le matin. Cette possibilitÃ© de gÃ©rer soi-mÃªme son planning satisfaisait le personnel. Le taux d'absentÃ©isme dans mon Ã©tablissement Ã©tait trÃ©s faible !

**Quelles relations aviez-vous avec les familles des rÃ©sidents ?**

La dÃ©cision de Ã  placer Ã  son parent en Ã©tablissement est trÃ©s difficile Ã  vivre pour les enfants. D'autant qu'elle se prend souvent sans consultation de la personne concernÃ©e, soit qu'elle n'en est plus capable, soit que cette solution est inÃ©luctable. DÃ©s l'ouverture de l'Ã©tablissement, j'ai organisÃ©, avant toute admission, une rÃ©union de famille. Il me semblait trÃ©s important de connaÃ®tre la famille, et surtout de connaÃ®tre le passÃ©, les goÃ»ts, les difficultÃ©s de la personne que nous allions accueillir. Assistaient Ã  cette rÃ©union, le mÃ©decin, une infirmiÃ©re, une aide-soignante, la diÃ©tÃ©ticienne, la psychologue et moi-mÃªme. Cette rencontre familiale nous permettait de percevoir les tensions ou les non-dits au sein des familles. A l'angoisse, la culpabilitÃ©, l'inquiÃ©tude se manifestait aussi le soulagement d'avoir trouvÃ© une solution de rÃ©pit. Certains membres d'une famille Ã©taient soulagÃ©s de placer leur parent quand d'autres n'Ã©taient pas d'accord, souvent pour des problÃ©mes

d'argent. Il est arrivé que ceux qui avaient eu des rapports difficiles avec leurs parents ou qui étaient encore plein de rancœur leur rencontre nous annoncent qu'ils feraient le minimum possible. C'était dur à entendre, mais cela permettait au personnel d'être dans la compréhension et non dans le jugement. La présence de la psychologue était très importante : elle voyait qui elle devrait soutenir en priorité. Certaines familles exprimaient des exigences particulières : la présence d'un soignant à cette réunion d'admission permettait qu'il se termine directement.

### **Vous n'avez jamais rencontré de difficultés avec les familles ?**

Les familles sont tellement angoissées qu'elles se montrent parfois très exigeantes. Elles ne se rendent pas compte des difficultés du personnel. C'est pourquoi, il est important que toute remarque, toute insatisfaction soit traitée immédiatement pour que l'on puisse demander au personnel de rectifier son attitude ou alors expliquer à la famille le pourquoi des choses. Le directeur de ce type d'établissement doit en permanence satisfaire le patient, la famille et le personnel. Personnellement, je passais au moins deux fois par jour dans les services pour voir, entendre, écouter tout un chacun.

### **Et financièrement, vous vous en sortiez comment ?**

Un directeur d'établissement pour personnes âgées, qu'il soit public ou privé, se doit de respecter son budget. Mais ce budget est négociable. Il peut donc se donner les moyens de l'augmenter, surtout si la structure « haut-de-gamme » oblige les résidents à payer beaucoup pour y vivre. Toute institution a un cahier des charges et je ne peux imaginer qu'il y soit écrit que l'on ne peut donner plus de deux biscottes pour le petit-déjeuner d'un résident ou que les protections soient limitées etc. S'occuper des personnes âgées c'est se battre pour demander toujours plus, toujours mieux. Nous serons tous vieux un jour, alors battons-nous pour que le gouvernement donne des moyens pour la prise en charge des aînés et pour que le travail des personnels soit reconnu et payé à sa juste valeur.

### **Quel souvenir gardez-vous de cette expérience professionnelle ?**

Ce fut mon dernier poste avant ma retraite, celui dont je suis le plus fier et qui fut le plus passionnant, le plus dur mais aussi le plus enrichissant. Depuis que j'ai arrêté, il y a vingt-deux ans, je rencontre chaque année les cadres qui ont travaillé avec moi. Ensemble, nous avons grand plaisir à évoquer les bons moments passés avec nos résidents.

### **Categorie**

1. En direct

### **date création**

02/05/2022