



# La fonction de direction en Ehpad

Evolution vers la complexité



# Introduction

- Si le rôle du directeur est **d'intégrer, de décider,**
- l'encadrement est **spécialisé** dans des tâches que requièrent l'administration, la gestion et les soins (intendance, médecin, infirmier, psychologue, animation, kiné, qualité...)
- L'objectif affiché étant de réaliser le bien être du résident (finalité).
- La qualité de vie du résident passe aussi par une qualité de vie des salariés.
- Tout cet édifice se construit avec **des aléas, de l'incertitude,** des Hommes (des personnes) d'où
  - des **projets** pour l'institution (PE)
  - **des projets de vie** pour les individus (écoute des besoins, des intérêts, des soucis)
  - et parfois la réalité est loin de l'idéal imaginé, souhaité.

# Se mettre en capacité d'analyser et de comprendre une organisation complexe

- Passer d'une organisation compliquée à une organisation complexe engendre pour les acteurs **la nécessité de combiner une vision globale et une vision de détail.**
- C'est le cas pour les organisations (un hôpital, une école, une entreprise...) et bien sûr pour les EHPAD, soumis à des transformations ...
- .Dès que nous nous mettons alors à **distance (en recul)** ... On est plus à même **d'appréhender la globalité du système et de donner du sens à une action en cours, un événement, un type d'accompagnement..**
- Pour l'illustrer, une image chère à l'Ecole de Palo-Alto : «**apprendre à descendre du vélo et se regarder pédaler** »,
- C'est une **posture systémique** qui va à l'encontre de nos habitudes (vision mécanique).
- faire vivre un organe comme le conseil de la vie sociale dans cette perspective a une autre résonance .



# I. Des transformations conséquentes et de nouvelles contraintes et exigences

## 1. Des contraintes liées à la réglementation et aux attentes :

- La codification, les protocoles en usage, les exigences de la qualité, **les évolutions de la législation** (loi 2002/2...), les **normes d'acceptabilité** : tout cela pèse sur le métier de directeur et celui d'encadrant et sa déclinaison quotidienne.

En tous cas, c'est le **cadre imposé** dans lequel vous déclinez chacun votre rôle, que vous prenez les décisions et organisez l'hébergement, les repas, les soins, la vie sociale, l'animation et donnez une place à la communication tant interne qu'externe (rumeurs).



## Le poids grandissant des environnements:

- Vous êtes conscients que **l'environnement politique, social, économique** pèse lourdement sur votre organisation et réduit vos marges de manœuvre.
- Qu'il vous faut par conséquent non seulement connaître votre organisation interne
- **mais être attentifs à tout changement extérieur** (les politiques publiques, vision locale et les attentes de la population, les tutelles :
  - **plus d'exigences en somme et plus de contrôle...**



## 2. Caractéristiques de la population accueillie

- Une population accueillie
    - plus âgée,
    - avec un handicap physique
    - Et/ou un handicap cognitif alourdi.
  - Il vous faut adapter les dispositifs d'accueil et d'accompagnement au regard du degré d'autonomie des personnes âgées (de nos aînées comme disent les québécois) sous le regard des familles...
  - Bien sûr, la question du personnel se pose. D'où l'invention de solutions transitoires, l'appel aussi aux bénévoles dont la gestion n'est pas toujours aisée.
  - L'obligation d'inventer et de trouver des ressources.!
- 



### 3. La dimension économique et financière : la tarification

- C'est à vous de gérer vos ressources
- De prévoir vos investissements etc.
  - *« Nous sommes des chefs d'entreprises mais nous ne sommes pas maîtres ni du volume de production ni du prix de vente » me disait un de vos collègues.*



## II. Pourquoi parler de CVS dans un système déjà contraint ?

### a. Un espace d'écoute et de démocratie

- C'est un peu paradoxal et illusoire d'imaginer faire participer, impliquer des résidents alors qu'ils sont sur le déclin avec des handicaps.
- C'est une ambition autant philosophique que pratique qui veut voir dans la vieillesse autre chose que la dégradation et l'isolement.
  - La vieillesse ce n'est pas seulement la dégradation,
  - c'est aussi la sagesse.... et puis, « **l'un des privilèges de la vieillesse, c'est d'avoir outre son âge, tous les âges** »
- C'est une volonté double du législateur de maintenir **l'autonomie des personnes** dans une perspective de **citoyenneté à construire...**
- « **La personne humaine a une dignité et c'est un être de désir et de plaisir** » : Cette **dimension éthique** nous taraude tous. C'est un enjeu sociétal et un défi pour les organisations.
  - Il n'est pas neutre que l'initiative parte du cdca 54. (Citoyenneté et autonomie).

### b. Comprendre pour mieux agir.

- Notre démarche **ne consiste pas à dénoncer ni à culpabiliser** mais à saisir **l'opportunité de votre présence** pour entendre comment vous procédez et ainsi **partager nos expériences en vue d'enrichir le dispositif.**