

A Pau, un directeur d'Ehpad prend soin des soignants

ARTICLE 09/04/2018 ACTUALITÉ LOCALE, GESTION, FINANCES & RH



Le Pasa de l'Ehpad des Lierres, à Pau - Crédit: Ehpad des Lierres

Philippe Navet, directeur de l'Ehpad associatif palois des Lierres, a érigé la lutte contre l'épuisement de ses équipes en "priorité absolue". Adeptes de la nouveauté et de la remise en question permanente, il a mis en place différents dispositifs pour leur faciliter le travail et instaurer la confiance dans son établissement, ce qui rejait sur la prise en soin des résidents.



Philippe Navet, directeur de l'Ehpad des Lierres, au colloque de l'Afar le 15 mars 2018 - Crédit: Claire Béziau/Gerontonews

Les récentes grèves en Ehpad ont mis en lumière la difficulté du travail des soignants en établissement, a rappelé Philippe Navet, directeur de l'Ehpad associatif des Lierres à Pau et président du réseau des Ehpad Béarn-Soule, lors du colloque de [l'organisme de formation Afar](#), à Paris.

"Je ne sais pas s'il y a des hasards, mais on est le 15 mars" a-t-il introduit, le jour du colloque coïncidant avec celui de la seconde grève nationale.

"Le carcan administratif ne cesse de croître, et on peut se poser la question de la relation avec nos résidents, avec nos salariés, se demander le sens que ça peut avoir", s'est-il interrogé.

Il a rappelé "les arrêts de travail très nombreux en Ehpad", le taux d'accidents du travail ["supérieur au secteur du bâtiment"](#), et "la difficulté à recruter des soignants", notamment dans un contexte ["d'Ehpad bashing"](#).

Son établissement accueille 65 résidents, dont 40% atteints de handicaps psychologiques ou de troubles démentiels et son taux d'encadrement est "relativement faible". Philippe Navet a déploré "une sous-dotation" qui n'est plus adaptée au GMP et au PMP de la structure.

Pour lui, le "préalable incontournable" est de ["prendre soin des équipes"](#), alors que la nouvelle génération de soignants est difficile à fidéliser. "Ils n'ont pas envie d'être rattachés à un Ehpad, ils ont envie de faire comme ils veulent", a-t-il observé "depuis trois ans".

Ce directeur tente au contraire de les inciter à rester. "Il faut un manager pilote de projets, emmener les équipes vers du nouveau, de la création, et surtout les intégrer aux projets. On a souvent eu une façon de diriger verticale et descendante. Aujourd'hui, [il faut faire l'inverse](#), s'inquiéter de leurs besoins, de la vision de leur métier... et ne pas toujours être sage ni respecter les directives", a-t-il plaidé.

Il a aussi incité à "rester en veille permanente sur l'actualité et les perspectives d'avenir".

Enfin, il a encouragé à "travailler sur les organisations, les équipements et la prévention des risques professionnels, pour prévenir l'épuisement, [les troubles musculo-squelettiques \(TMS\)](#) et les lombalgies, pas liées uniquement aux pratiques physiques mais aussi à la charge psychologique".

Analyse des pratiques, groupes de parole et salles de repos

"On peut faire des choses en tant que directeurs" a-t-il assuré, détaillant le constat et les actions mises en place.

- Philippe Navet s'est servi de la compétence de son adjointe de direction, titulaire d'un Master 2 en gestion des entreprises, et lui a confié le montage d'un comité de pilotage axé sur l'analyse des situations de travail. Ce comité de pilotage de la qualité de vie au travail a donc été instauré en lien avec l'université de Pau. Il intègre toutes les catégories professionnelles. Philippe Navet n'en fait "pas partie", afin de pouvoir "libérer la parole", a-t-il précisé. Il constate "un investissement important des équipes".
- S'en est suivie la pose de 55 rails de transfert et de sept moteurs, "un gros investissement" anticipé avant d'obtenir des aides financières, ainsi qu'un plan de formation liée à l'activité physique pour tous les soignants. "Pas de rails en secteur protégé, qui est réservé aux résidents déambulants", a-t-il affirmé.

Ce directeur a aussi précisé former le personnel à l'accompagnement des troubles psychogériatriques.

- Une chambre a été aménagée pour que les salariés puissent souffler, dans la mesure où l'organisation du travail se fait sur 12 heures avec 10 heures de travail et deux heures de pause.
- Pour le personnel, le directeur a mis en place 10 demi-journées de soins avec une kinésithérapeute ostéopathe et deux journées de formation autour de la prévention des TMS. Sur 46 salariés, 25 ont souhaité en bénéficier.
- Dans le cadre d'une convention avec le psychologue d'un autre Ehpad, via le réseau Béarn-Soule, Philippe Navet a aussi institué une analyse des pratiques "qui permet aux soignants d'échanger en toute liberté sur ce qu'ils vivent" au quotidien et "de confronter leur pratique à celles des autres en toute neutralité et confidentialité".
- Enfin, une salle de détente est en cours d'aménagement avec des activités (TV, fléchettes, babyfoot...) communes au personnel et aux résidents.

Des professionnels et des résidents "plus sereins"

L'ambition de Philippe Navet s'est au départ heurtée au scepticisme de ses confrères directeurs, a-t-il relaté. "Il faut oser pour vaincre" mais aussi "toujours se remettre en cause", a-t-il encouragé.

Il a expliqué que cette stratégie s'était révélée gagnante. "Je commence à en voir les résultats, les demandes de recrutement d'aides-soignants ont augmenté, les intérimaires disent qu'elles ont plaisir à travailler" aux Lierres.

"J'ai aussi moins d'absentéisme [autour de 3 ou 4%], plus de dialogue avec les salariés et une restauration de la parole, car la parole n'est pas dangereuse!", a-t-il souligné. "Et vous retrouvez cette parole libérée au niveau des résidents. On est dans un management qui doit complètement changer", a-t-il insisté, rappelant que la qualité de vie au travail était devenue un axe fort du gouvernement.

"Nous sommes payés en or sonnante et trébuchante, avec la production de bien-être. Bien traités, nos professionnels [transmettent] leur sérénité", s'est-il réjoui. "Ça va jusqu'aux troubles du comportement des résidents. Le climat de l'Ehpad est plus apaisé."

Interrogé sur la place des familles, Philippe Navet a évoqué un conseil de vie sociale (CVS) "fonctionnel, à raison de quatre sessions par an". "Les familles sont systématiquement intégrées au plan d'accompagnement personnalisé des résidents et le suivent de A à Z", le fonctionnement de l'établissement leur est aussi "ouvert, en toute transparence", ce qui donne parfois "de joyeuses cacophonies", mais les familles "en ont besoin", a-t-il affirmé.

Enfin, le CVS de l'Ehpad des Lierres a été intégré à un CVS départemental à la demande de l'agence régionale de santé (ARS), intégrant aussi des CVS dans le champ du handicap, ce qui permet aux membres "d'échanger", a affirmé Philippe Navet. "Le leitmotiv est la transparence, il n'y a rien de pire que de cacher ce qu'on ne sait pas faire".

Il a précisé à Gerontonews avoir mis en place un tel management à son arrivée, il y a 18 mois, après avoir dirigé deux Ehpad public et privé commercial, et a indiqué que les changements commençaient tout juste à être effectifs.

Interrogé sur la réaction du personnel, il a assuré n'avoir pas trop rencontré de résistance, grâce, justement, à une écoute des salariés, sous la forme de consultations formalisées. Il espère maintenant que les changements "perdurent".