

## RESSOURCES HUMAINES

### Refonte des compétences des salariés d'Ehpad et management de proximité révolutionneront le secteur

**Redonner du sens au travail, valoriser de nouveaux métiers intermédiaires ou encore développer un management de proximité, tels sont les enjeux qui attendent les directeurs d'Ehpad. Ce sont aussi les premières réflexions entendues au Géronforum de la Fnaqpa aux Sables-d'Olonne.**

Manager autrement pour plus de qualité et de performance, la promesse semble plutôt alléchante pour certains directeurs d'Ehpad qui, dans quelques semaines et période estivale oblige, auront à faire face à une gestion délicate des effectifs. Au-delà des problématiques de financement des postes, se pose aussi clairement la question des compétences, a souligné Florence Arnaiz-Maumé, déléguée générale du Synerpa intervenant en ouverture du Géronforum organisé aux Sables-d'Olonne (Vendée) par la Fnaqpa du 12 au 14 juin.

#### Manager la transversalité

Pour ce premier jour de débats, Didier Sapy, directeur général de la Fnaqpa a laissé la tribune à sa consœur représentante de la fédération des employeurs des établissements privés commerciaux pour exposer le regard du Synerpa sur les évolutions attendues. Cette organisation a en effet planché sur le sujet dans son document prospectif des Ehpad à l'horizon 2030 (lire aussi notre [article](#)). Qu'en retenir ? Le big bang annoncé de l'offre avec une transformation des Ehpad en plateformes de soins et de services ne pourra se faire sans révolution managériale et surtout sans un big bang des métiers. Dans ce cadre, les directeurs d'établissement vont devoir apprendre à — encore plus — manager la transversalité pour répondre aux attentes et besoins des résidents.

Évoquant ces différentes pistes, Florence Arnaiz-Maumé a insisté sur la nécessité d'envisager une refonte des compétences des salariés en Ehpad et tout particulièrement celles des soignants. Pour elle, certains référentiels de formation sont sans équivoque dépassés au regard des besoins des établissements aujourd'hui. Elle a évoqué le cas des aides-soignants et s'est étonnée du fait que la prise en charge des malades Alzheimer ne soit pas un module à part entière de leur formation initiale.

#### Développer les métiers intermédiaires

Pour faire face aux évolutions attendues et en cours des établissements médico-sociaux, elle est persuadée qu'une des solutions réside dans *"la création de métiers intermédiaires qui pourraient s'intercaler"* entre les agents, les aides éducatifs et sociaux, les aides-soignants et les infirmiers. Elle a appelé les partenaires sociaux des différentes conventions collectives du secteur à intégrer de nouveaux métiers. Et elle a rappelé au passage que *"la création des conventions tripartites a marqué à l'époque l'arrivée des psychomotriciens et des ergothérapeutes en Ehpad"*.

## Manager en proximité

Intervenant en quelque sorte en écho aux propos de Florence Arnaiz-Maumé, Vincent Chagué\*, président de l'Institut de management santé social (IM2S) a de son côté insisté sur l'importance du management de proximité. Il a en effet conseillé aux directeurs d'Ehpad de soigner au quotidien les aspects relationnels et a formulé un petit conseil pratique : "*Il faut sortir de son bureau.*" Par ailleurs, l'excuse du "*je n'ai pas le temps*" ne tient pas. Un simple bonjour tous les matins peut tout changer. Concernant la gouvernance, il préconise une organisation simple reposant sur le principe "*un salarié, un chef*". Il conseille clairement de bannir la multiplication des donneurs d'ordres entraînant la confusion. Vincent Chagué suggère aussi aux directeurs de donner un cadre précis d'action à leurs salariés. Cela doit permettre de redonner du sens au travail.

Il a également rappelé que de plus en plus de professionnels semblent prendre un emploi en Ehpad, non par choix, mais souvent par nécessité économique ayant besoin d'un salaire. Il a ajouté que "*s'occuper des personnes âgées n'est pourtant pas à la portée de tous*". Cela fait appel à de vrais métiers qu'il faut valoriser. Outre un turnover, ce contexte fait que les salariés en Ehpad présentent trois niveaux d'engagement. Il y a tout d'abord "*ceux sur lesquels la direction peut compter, ceux qui se cachent dans le placard et ceux qui fluctuent entre les deux premiers degrés*", a indiqué Vincent Chagué. La réponse, selon lui, reste le renforcement d'un management de proximité.

\* Également consultant en management, Vincent Chagué\* fut médiateur en 2017 lors du conflit social de l'Ehpad Les Opalines de Foucherans (Jura).

*Lydie Watremetz, aux Sables-d'Olonne*