

Redonner du souffle à ceux qui tiennent la barre, un programme en 3 volets pour les cadres-dirigeants EHPAD et SAD

Crise de sens, surcharge managériale, pénurie de personnel, injonctions contradictoires... Le métier de directeur d'EHPAD devient chaque jour plus complexe. Et pourtant, dans cette tourmente, leur rôle reste central. De leur stabilité dépend souvent celle de tout l'établissement.



Quand la fonction isole

Longtemps perçue comme une fonction administrative, la direction d'un EHPAD cumule aujourd'hui les responsabilités : sécurité, qualité des soins, bien-être des résidents, relations avec les familles, équilibre budgétaire, conformité réglementaire, attractivité RH, transition écologique... et j'en passe. Isolés dans leurs prises de décision, bousculés dans la multitude d'informations, sollicités sans cesse, les directeurs à la tête de véritables entreprises s'épuisent.

L'enquête FNADEPA 2023¹ confirme mais surtout démontre pourquoi : 80 % des structures manquent de personnel, 1/5 Ehpads a dû fermer des lits. Pour autant, une nécessité, remplir coûte que coûte pour préserver un taux d'occupation devenu une préoccupation obsessionnelle. Résultat : près d'un directeur sur deux envisage de quitter son poste à court ou moyen terme.

Des tensions aux paradoxes

La réalité du terrain, ce sont aussi les Unités de Vie Partagée (UVP), où l'on concentre des profils de plus en plus complexes, souvent sans moyens humains ou formations suffisantes. Ces unités, pensées pour sécuriser, deviennent parfois des zones de crise. Les équipes, démunies, s'épuisent. Les familles s'inquiètent. Les directeurs doivent arbitrer, sans cesse, entre faisable et acceptable et très loin de l'idéal.

S'ils sont seuls dans leur décision, ils ne sont pas seuls sur leur territoire. La concurrence est rude et elle ne concerne pas que le fait de séduire de nouveaux résidents, il faut aussi séduire les professionnels, attirer des financements, ... Aller dans tous les sens ... jusqu'à générer une perte de sens pour tous !

Ouvrir des espaces de respiration, l'élaboration d'un programme spécifique en 3 volets

Partant de ces douloureux constats, entre mes échanges sur le terrain et les différentes études réalisées sur la qualité de vie au travail des cadres dirigeants d'Ehpads, il me semble que des pistes d'amélioration soient possibles et souhaitables. Il est des pistes de progrès de la situation pour ramener ces cadres dirigeants à une meilleure qualité de vie qui aura un impact immédiat sur la qualité de vie des professionnels mais aussi des habitants. En outre, ces améliorations impactent immédiatement sur la confiance et rassurance des familles. Comment ?

Beaucoup de directeurs offrent à leurs professionnels des formations² au-delà des seules formations obligatoires. Quant aux formations des directeurs, ce sont généralement les sièges qui les rassemblent afin que chacun d'eux repartent avec un même discours et les mêmes clés en main. Ces formations sont parfois éloignées des réalités de terrain et des territoires. Pour prendre soin effectivement des directeurs, il faut les rassembler sur un même territoire et leur permettre d'apprendre à se connaître et échanger plus entre confrères et voisins que comme concurrents. Il est important de les outiller afin de les sécuriser, de les rassurer voire de les éclairer sur le champ des possibles au sein de leur établissement. Craintifs, ils préfèrent enfermés pour sécuriser à l'heure où l'on parle de plus en plus d'auto-détermination et de démocratie sanitaire ... L'objectif est donc de se libérer soi-même pour libérer les autres...

Ces temps d'échange organisés à base d'ateliers pratiques, ludiques dans une ambiance conviviale, permettent de prendre du recul, de revisiter les pratiques, d'évaluer les risques réels plutôt que fantasmés, et surtout, de briser l'isolement. Les enjeux liés à la sécurité et la responsabilité permettent de se rassurer, d'agir afin de répondre de manière plus adaptée aux situations. Mais, deux autres problématiques freinent les accompagnements innovants. Les

¹ FNADEPA 2023, Enquête flash, 1500 directeurs adhérents, 2023

² Ce programme se décline partout : Tours le 5 juin, Lyon le 8 juillet, Bordeaux le 1^{er} octobre, Paris le 15 octobre, Cannes vers le 25 octobre, Nîmes (Fin novembre-début décembre). Un objectif : le tour de France y compris dans les DROM

directeurs s'interrogent beaucoup sur cette notion de virage domiciliaire, c'est le thème de nos deux volets de formation.

Comment faire de mon Ehpad, un véritable lieu de vie et non prioritairement un lieu de soin alors que la majorité des résidents sont polyopathologiques ? Comment faire en sorte que les résidents deviennent des habitants alors qu'ils ont tous besoin d'aide à la toilette et de soins, ... ? Comment sortir d'une logique centrée sur les soins pour penser l'EHPAD comme un **lieu de vie partagé**, où chaque résident peut redevenir habitant ? Ce changement de regard implique une refonte des espaces, des pratiques d'accueil, des routines du quotidien. Comprendre les enjeux du virage domiciliaire et surtout les bénéfices perceptibles pour la qualité de vie des habitants comme des professionnels impulse une nouvelle dynamique au sein de l'établissement. Admise et comprise elle est alors assez simple à mettre en œuvre. C'est la thématique centrale de ce deuxième axe de réflexion.

Enfin pour finir, il reste l'irritant principal, le manque de personnel. Et là, il n'y a pas que le problème en Ehpad, c'est aussi vrai à domicile ! Comment attirer les jeunes dans ce secteur ? En réalité, ils y viennent. Le problème n'est pas là. C'est surtout comment les inciter à rester ? Et si on parlait, carrière, perspective, besoin et adaptation des postes en tenant compte de l'équilibre vie privée vie professionnelle, comment revoir les horaires, comment permettre des temps complets, des temps partiels tout en prenant compte de l'usure des corps ? Sur chaque territoire, il y a des solutions. Les **SAD et EHPAD** doivent pouvoir créer des ponts et repenser les horaires³ complètement différemment. Cela répondra mieux aux besoins des personnes accompagnées et aux professionnels. Cela diminuera considérablement le nombre et la fréquence des arrêts maladie, le turnover et permettra d'aller se projeter jusqu'à la retraite. C'est ce que nous abordons dans le troisième volet de ce programme.

Une dynamique à reconstruire

Dans un contexte où les formations sont souvent réduites à des obligations réglementaires, il est urgent de réinvestir des formats plus structurants, qui redonnent du sens au travail d'encadrement. Une formation utile ne se mesure pas seulement en heures validées, mais en impact réel sur les pratiques, les postures et la qualité de vie au travail.

Nous avons tout à gagner à considérer les directeurs non plus comme de simples gestionnaires, mais comme **les pivots d'une transformation en profondeur** du secteur du grand âge. Un EHPAD, je le dis souvent, est toujours à l'image de son directeur. Alors donnons-leur les moyens d'en faire un lieu d'autonomie, de dignité et de lien.

Un cadre dirigeant qui retrouve une vision claire agit mieux, entraîne ses équipes, et transforme son établissement de l'intérieur.

Pour choisir votre programme =>



Delphine Dupré-Lévêque —

Anthropologue, Présidente Ilex Formation & Consulting, Ex-responsable des RBPP à la HAS, fondatrice du site stopalisolement.fr

1.06.2025

³ Avec la société Vocation Auxiliaire et Ilex Formation & Consulting, nous lançons d'ailleurs une étude en ligne afin d'interroger directement les professionnels des SAD et des EHPAD : [questionnaire temps de travail idéal](#)