

L'EHPAD : lieu de soins ou véritable domicile ?



Delphine Dupré-Lévêque

Transformer durablement l'accompagnement des personnes âgées et redonner du sens aux pratiques professionnelles | Expert gérontologie | Dr anthropologie santé | EHPAD & SAD

12 mars 2026

La crise que traverse aujourd'hui le secteur des Ehpads a profondément interrogé la place de ces établissements dans l'accompagnement du grand âge. Face à la volonté politique de favoriser le maintien à domicile, certains ont pu considérer les Ehpads comme un modèle dépassé. Pourtant, les projections démographiques indiquent qu'il faudra créer plus de 100 000 places supplémentaires d'ici 2030 pour répondre au vieillissement de la population.

La question n'est donc pas de savoir si les Ehpads ont encore un rôle à jouer, mais plutôt comment les transformer pour qu'ils deviennent de véritables lieux de vie.

Le virage domiciliaire : une philosophie plus qu'une politique

Le virage domiciliaire est souvent interprété comme une simple politique favorisant le maintien à domicile. Pourtant, il peut être compris autrement : comme une philosophie consistant à permettre à

chacun de se sentir chez soi, quel que soit son lieu de résidence. Dans cette perspective, les Ehpad ne sont pas exclus du mouvement, bien au contraire.

Transformer les établissements pour qu'ils deviennent de véritables lieux de vie constitue un enjeu majeur. Cette évolution touche à la qualité de vie des habitants, à l'image du secteur et à l'attractivité des métiers du grand âge.

Mais ce changement ne peut pas se décréter. Il nécessite une transformation profonde des organisations et des pratiques professionnelles.

Des directeurs au cœur des tensions du secteur

Dans ce contexte, les directeurs d'Ehpad occupent une position particulièrement complexe. Leur fonction est souvent réduite à une mission de gestion, alors qu'elle est en réalité stratégique et multidimensionnelle. Ils doivent arbitrer entre des contraintes économiques, réglementaires, humaines et éthiques, tout en garantissant la qualité de l'accompagnement des habitants.

Les chiffres sont révélateurs des tensions auxquelles ils sont confrontés : pénurie de personnel dans près de 80 % des établissements, déficit financier pour plus de 90 % d'entre eux, et près d'un directeur sur deux envisage de quitter son poste.

Dans ces conditions, le risque est réel de voir s'installer une spirale d'épuisement qui fragilise les organisations et les équipes.

Une culture encore très hospitalière

Par ailleurs, l'organisation des Ehpad reste encore largement marquée par une culture hospitalière. Les professionnels sont formés avant tout aux gestes techniques et à la sécurité des soins. Cette approche est essentielle, mais elle ne représente qu'une partie du quotidien des équipes.

Dans la pratique, l'arrivée d'un résident ressemble souvent à une admission hospitalière : vérification des traitements, questionnaires médicaux, organisation des tournées de soins. Si ces procédures garantissent la sécurité des personnes, elles peuvent aussi renforcer l'impression d'un environnement médicalisé plutôt que d'un lieu de vie.

Or les personnes accueillies vivent désormais en Ehpad jusqu'à la fin de leur vie. Il ne s'agit plus seulement de les soigner, mais de leur permettre d'habiter un lieu qui leur appartient.

La formation comme levier de transformation

C'est précisément dans ce contexte que la formation prend tout son sens. Les professionnels comme les directeurs constatent régulièrement les effets immédiats des formations : amélioration de la qualité de vie au travail, relations plus apaisées avec les familles et accompagnement plus respectueux des habitants.

Pourtant, ces formations restent encore insuffisamment déployées, souvent faute de temps, de moyens ou de personnel disponible pour remplacer les équipes.

Or accompagner le virage domiciliaire suppose d'aider les professionnels à transformer leurs pratiques : passer d'une logique centrée sur le soin à une approche globale de l'habiter, redonner du sens au travail et renforcer le pouvoir d'agir des équipes.

Former pour sortir de la spirale infernale

C'est pour répondre à ces enjeux que j'ai souhaité développer, avec Ilex Formation & Consulting, un programme d'accompagnement destiné aux cadres dirigeants des Ehpad. L'objectif est d'aider les établissements à sortir de la spirale des tensions pour construire des organisations plus cohérentes et plus humaines.

Ce programme s'articule autour de trois axes complémentaires :

- clarifier les équilibres entre libertés, sécurité et responsabilités dans les établissements ;
- accompagner le virage domiciliaire en passant d'une logique de « résidents » à celle d'« habitants » ;
- valoriser les parcours professionnels, notamment l'emploi des seniors et les fins de carrière.

Au-delà des outils, il s'agit surtout de restaurer le pouvoir d'agir des directeurs et des équipes, afin de redonner du sens à leur mission.

Construire l'Ehpad de demain

Les directeurs d'Ehpad sont l'un des piliers du secteur du grand âge. Sans eux, il n'y a ni cohérence dans les projets d'établissement, ni dynamique d'amélioration continue, ni équipes soudées.

Les accompagner, les former et reconnaître la complexité de leur rôle constitue donc un investissement stratégique pour l'avenir du secteur.

Le défi est immense, mais la direction est claire : coopérer, transformer les pratiques et faire évoluer les établissements pour qu'ils deviennent de véritables lieux d'habitat partagé, où habitants et professionnels trouvent à la fois sécurité, dignité et sens.

[Delphine Dupré-Lévêque - Ilex Formation & Consulting](#)

Le virage domiciliaire vous questionne ? Contactez-nous pour en savoir plus sur nos prochaines formations et accompagner concrètement cette transformation dans vos établissements.

- **Nous contact :** [Cliquez-ici](#)