Recruter – motiver : tout un art

C. DEUTSCHMEYER[1], N. CAMBOULIVE[2], M. FIEFFE GOUVERNANTE[3]
1. PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION LA MAISON DE L'AMITIÉ. 2. DIRECTRICE ET 3. GOUVERNANTE DE LA MAISON DE L'AMITIÉ (ALBI).

RÉSUMÉ/ABSTRACT

La Maison de l'Amitié est un pôle gérontologique de proximité, un milieu de vie, où chacun a un rôle à part entière et une participation citoyenne. Manager un milieu de vie, c'est sortir de son bureau pour respirer l'air des couloirs et se montrer visiblement présent. C'est aussi mettre en place une organisation pour un développement durable servie par une gouvernance claire. Aucune personne ne peut accepter de disparaître au nom de « l'organisation ». Les solutions toutes faites n'existent pas. Chacun trouve ce qui lui convient, l'expérimente, c'est la formation action, celle qui permet une remise en question permanente sans culpabilité, et qui permet d'avancer dans les missions à accomplir.
MOTS CLÉS : Maison de l'amitié – Milieu de vie – Management – Citoyen – Organisation – Pôle gérontologique.

RECRUITING AND MOTIVATING: AN ART
The House of Friendship (Maison de l'Amitié) is a neighbourhood gerontological pole, a living environment in which everyone has a unique role to play in a context of citizen participation. Managing a living environment means leaving one's office and breathing in the air of corridors and showing one's involvement. Such management also involves the setting up of organization enabling sustainable development backed up by clear governance. No-one can agree to be swallowed up in the name of an "organization". There are no ready-made solutions. Everyone finds suitable solutions, tries them out, thus creating training in action, generating guilt-free ongoing questioning and enabling progress to be achieved in terms of the mission to be fulfilled.
KEYWORDS: House of friendship – Living environment – Management – Citizen – Organization – Gerontological pole.

La maison de l'amitié, un pôle gérontologique de proximité

La Maison de l'Amitié, association à but non lucratif, est gestionnaire de plusieurs établissements médico-sociaux. Elle s'est inscrite dès sa création dans une démarche d'ouverture de l'établissement à tous et compte aujourd'hui 800 adhérents qui cohabitent grâce à une diversité d'activités et de services : un foyer restaurant en libre service (ouvert à la population dont les salariés du quartier, 26000 repas servis en 2010), un foyer logement « Olga Ducoudray » (18 appartements. GMP 2011 : 92 à 227), un Ehpad « Olga Ducoudray » (33 lits, GMP 2011 : 675), un centre de 90 ateliers ou activités inter-âge animé par des bénévoles compétents, un service d'accompagnement à la scolarité (29 bénévoles enseignants encadrent 90 enfants), un centre d'accueil de jour autonome « Le Petit Cantou » pour personnes désorientées psychiques (15 places, GMP 2011 : 777).

Tous ces établissements sont clairement affichés comme des lieux de vie ordinaire.

La place prépondérante du bénévole : un rôle à part entière et une participation citoyenne

La Maison de l'Amitié compte 133 bénévoles actifs œuvrant pour l'essentiel à l'animation du centre des activités socioculturelles. La forte professionnalisation qu'a connu l'Association ne s'est jamais traduite par la mise à l'écart des bénévoles. Au contraire, la culture du bénévolat reste très ancrée et constitue une réelle force d'ouverture. En effet, faire intervenir des bénévoles, c'est « faire entrer la cité » dans nos établissements et c'est développer du lien social. La Maison de l'Amitié a rédigé une « Charte du bénévole » ; celle-ci constituant une base indispensable. Les bénévoles apportent à nos résidents d'autres formes d'échanges en dehors de toute relation soignant/soigné. Non seulement, les équipes ont intégré cette proximité mais y voient une complémentarité.

L'établissement se nomme « Maison de l'Amitié » tout un programme en soi mais surtout tout un concept à préserver, la « Maison » l'endroit où l'on vit, où l'on habite, où l'on accueille, où l'on rêve, que l'on imprègne de ses marques, de son odeur, de ses désirs.

Et si l'objectif d'une maison de retraite, d'un établissement d'hébergement Ehpad c'est d'être une nouvelle maison à un moment de la vie, pouvons-nous affirmer qu'effectivement dans toutes nos maisons les résidents ont la possibilité de rêver, d'accueillir, d'exprimer leurs désirs, bref d'avoir une vie personnelle ?

Mais si ce n'est pas aisé, est-ce une utopie ?

Est-ce qu'un certain mode de fonctionnement, d'administration, de management ne peut pas favoriser, aider à trouver de nouvelles réponses, à surmonter le « ce n'est pas possible » trop souvent avancé ? C'est l'hypothèse que je vais essayer de démontrer maintenant.

Quand on est directeur d'établissement, on a des rêves ; avoir de l'argent pour répondre aux objectifs,

avoir une équipe de personnel stable, performante, engagée, avoir des cadres sur lesquels on délègue voire on se repose, et des résidents satisfaits, heureux de vivre. Bref, on vise une inaccessible étoile comme dirait Jacques Brel.

Mais aussi on rêve de faire la paix entre tous, d'aplanir les tensions qui finissent par faire baisser les bras aux plus courageux d'entre nous.

Quand on parle de management, en fait de quoi parle-t-on ?

Une des définitions c'est « l'ensemble des activités d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel ». On trouve là une parfaite concordance avec les 3 fonctions de direction, à savoir la fonction stratégique qui donnera des buts et des objectifs, la fonction de responsable, car il faut assumer les choix faits et leurs conséquences et la fonction d'animateur de l'équipe pluridisciplinaire.

Comment s'y prendre ? Il s'agit de bâtir ensemble un projet fédérateur et d'installer chacun dans une place où s'il ne joue pas son rôle il va empêcher le projet d'aboutir.

Le projet de la Maison de l'Amitié est très ordinaire :

Permettre à chacun de continuer à vivre ce qu'il a à vivre, à l'âge qu'il a, dans une poursuite d'épanouissement personnel, d'accomplissement et d'équilibre de sa vie. Et ceci dans le plein respect des individualités mais en s'appuyant sur un socle collectif solide, bienveillant, dans une ambiance de solidarité et d'entraide…

Dans cette optique, il est question de regarder des gens debout, puisque le propre de l'être humain c'est d'être vertical, ainsi nous l'apprend la démarche de soins appliquée chez nous « l'Humanitude ».

A partir du moment où l'on voit les choses ainsi, il y a des valeurs de base communes à partager, croire dans l'être humain et dans ses capacités innombrables, croire qu'à tout âge de la vie, chacun a un rôle à jouer.

Pour faire vivre cette valeur, nous avons bâti l'équilibre des choses à l'image d'un trépied : un pied est constitué par l'institution, le Conseil d'Administration, le personnel, les bénévoles, un pied est constitué par les résidents, les usagers, un pied est constitué par les familles. Pour que le trépied soit à l'équilibre il est impérieux que chacun des trois pieds soit à la même hauteur que les autres, car il suffit que l'un tombe, quel qu'il soit, pour faire tomber les deux autres. Autrement dit, chacun a son rôle et aucun des autres ne peut jouer une autre partition que la sienne dont il est responsable.

Manager c'est aussi l'art de gérer de façon la plus judicieuse possible les affaires du ménage, en référence au « mesnage » du XIIIème siècle, et donc il faut du savoir-faire.

Dans notre siècle, Fayol fait référence à cinq compétences essentielles : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. A mon sens, c'est là qu'est le nœud des interprétations différentes qui peuvent aboutir à la mise en place de systèmes rigides car trop planifiés, cadrés, de procédures procédurières à tel point qu'on ne sait plus pourquoi elles sont utiles, de normes trop sécuritaires, restrictives, et l'on va pour bien se conduire, en bon manager, oublier les usagers, leurs désirs, leurs attentes, mettre des entraves, des freins, à des vies qui ne nous appartiennent pas : c'est ainsi que nous bâtissons des murs, que dans l'objectif de bien faire nous enfermons, nous empêchons les habitants de la maison de se conduire comme des êtres libres, citoyens.

Notre interprétation de ces cinq compétences est qu'il y a une marge de manœuvre, de liberté. Les normes sont ce qu'elles sont, il y en a toujours eu, des bonnes et des moins bonnes. Il s'agit de les appliquer pour s'en débarrasser au plus vite. C'est ce que j'appelle les préalables, les incontournables, les pré-requis : ça ne vaut vraiment pas la peine de s'y attarder. En effet, si on se laisse piéger par elles, si on les subit, si l'on s'en lamente, toute notre énergie passe là.

En France, tous les Ehpad fonctionnent grâce à une convention tripartite qu'ils ont signée avec l'Etat et le Département. Cette convention assigne aux dirigeants des prescriptions qu'il faut respecter. Elle nous dit ce qu'il faut faire mais elle ne dit pas comment le faire. Par exemple dans la nôtre il est dit : « L'établissement est tenu d'entretenir le linge des résidents ».

Jusque là, qui trouve à redire ? Personne.

Est – ce difficile à respecter ? Non.

On va donc laver le linge que chaque résident fournit et chacun d'eux pourra garder ses draps, ses serviettes.

Mais si cette prescription est interprétée autrement, certains établissements non seulement vont fournir tout le linge de maison, mais aussi des pyjamas bleus boutonnés derrière pour tout le monde et que sais-je encore… qui l'a dit ? Pas la convention tripartite.

Question : qui cela arrange de fonctionner comme ça ? Sans doute pas les résidents que l'on dépossède petit à petit de ce qu'ils sont ; ils ne sont donc plus maîtres de leur vie, et la relation n'est plus d'adulte à adulte mais d'assisté à dominant.

L'impérieuse nécessité d'une philosophie partagée

Le socle du collectif qui régit notre organisation c'est une philosophie partagée par tous les acteurs et une volonté affichée et façonnée au quotidien d'être dans une culture du « care », du prendre soin de la personne dans sa globalité. Chacun dès l'entrée dans la maison est sensibilisé, responsabilisé, mobilisé, guidé, stimulé, soutenu dans ses réflexions et ses pratiques. En effet que l'on soit administrateur, bénévole, professionnel, famille, résident, chacun à la place où il est, est un acteur.

Les relations instaurées sont basées sur la confiance à priori, et sur l'idée que plus l'on donne et plus l'on reçoit. C'est la théorie de Mauss, le don et le contre don, « je te donne, tu me donnes, je te rends » : on va donc « profiter » équitablement de l'échange mais il faut que la réciprocité soit un à-priori fondamental créant une obligation mutuelle qui va maintenir la relation. Le don crée

cette durable relation entre chaque personne et la communauté car fondée sur des valeurs de loyauté, de fidélité, de lien, un sentiment d'appartenance, et à l'instar des polynésiens, crée du « mana », de la valeur spirituelle. Plus on donne, plus on est grand. Les choses faites ont du sens, et c'est ainsi que nous faisons vivre chez nous le trépied dont je vous parlais tout à l'heure.

Une organisation pour un développement durable servie par une gouvernance claire

De fait, manager dans une démarche partagée d'information, de consultation, de concertation et de prise en décision implique de façon responsable tous les acteurs concernés, puisque l'objectif de cette gouvernance est d'aboutir à une amélioration du bien commun.

Cela signifie que pour garantir les droits des usagers on va mettre en œuvre à tous les niveaux tous les moyens permettant de répondre qualitativement à leurs besoins et donc trouver des fonctionnements adaptés pour éviter toute dichotomie entre sens et action entre politique et technique.

Comment nous y prenons-nous ? Je vais développer quelques aspects managériaux sur lesquels nous nous appuyons :

• Une culture de la promotion, de l'innovation, de la créativité : un management par innovation

Tout être est riche de quelque chose, il suffit de le solliciter pour que les champs des possibles s'ouvrent. Laisser une place importante à l'intuition, à l'expérience, au courage, à l'imagination est chez nous un processus délibéré qui conduit à la proposition et à l'adaptation par les bénévoles, les personnels et les usagers eux-mêmes de produits nouveaux.

Deux innovations sur trois sont provoquées ainsi. Par exemple, au cours des recrutements, je m'intéresse, après avoir vérifié les diplômes, le CV… à ce que peut apporter le futur employé ou bénévole, à qui je veux donner une vision libératrice de l'accompagnement d'adultes. « Et, à part ça, que savez-vous faire ? »

À cette question, les réponses sont multiples : « je sais faire la cuisine ou j'étais coiffeuse… »

Immédiatement des savoir-faire émergent et, s'ils sont utilisés, ils vont permettre d'avoir des nouvelles compétences complémentaires au métier de base, mais surtout ils qualifient encore plus la personne. C'est une auxiliaire de vie sociale, certes, mais elle est aussi repérée parce que c'est elle qui fabrique des gâteaux, ou bien maquille, coiffe, va à la pêche. On ne se pose plus la question de savoir si cette fonction est dans la fiche de poste mais on cherche à décentrer le postulant d'une préoccupation du soin trop lourde dans lequel il est piégé par toutes ces quantités de tâches ingrates qui y sont attachées.

Pour les résidents, quand on leur demande, que faisiez-vous autrefois, qu'aimeriez-vous faire ? On va découvrir aussi quels sont les centres d'intérêt, « Ah vous aimez tricoter, mais il y a dans la maison des personnes qui souhaitent avoir un tricot fait main… ». On va ainsi trouver de l'utilité à la personne âgée et quand je la présente à l'équipe je n'oublie pas de dire « Mme X sait chanter, sait faire des confitures » etc.

• Une culture de la réussite et de la performance pour fabriquer de la bientraitance.

S'appuyer sur tous ces savoirs accumulés pour les mettre au profit du groupe permet d'enrichir la vie sociale, d'épaissir les relations professionnelles et inter personnelles de chacun, de fidéliser le personnel, de lutter contre l'épuisement et le burn out.

Les choses sont de haute lutte car nous sommes dans un contexte particulièrement disqualifiant : le monde des personnes âgées est peu attractif, le personnel qui en a la charge est peu valorisé par les salaires servis, les tâches à accomplir peuvent être vécues comme lourdes car répétitives, sans fin.

Comment créer du positif avec ces contraintes ? Comment motiver, mobiliser en fabriquant de la valeur ajoutée aux métiers, aux missions, aux tâches à accomplir, comment fabriquer de l'utilité sociale ?

- Tout d'abord en professionnalisant les emplois : depuis 5 ans nous sommes 14 à avoir suivi une formation qualifiante, diplômante et à l'avoir réussie.
- Ensuite en ayant obtenu le label « site qualifiant » pour des centres de formation « AMP », « auxiliaires de vie » afin que nos équipes transmettent leur savoir-faire aux stagiaires : ainsi les tuteurs désignés, par ce rôle de transmission, endossent la responsabilité de faire connaître nos façons de faire.

Jean Philippe Toutut, sociologue (Alpha Conseil Castres) dit : « Dans les métiers à autrui, la qualification n'est pas qu'une compétence elle dépasse les savoirs et les savoir-faire et comprend un positionnement éthique ».

Dès la création des établissements, Centre d'Accueil de Jour, EHPAD particulièrement, le choix managérial a été de constituer une seule équipe de travail. Il n'y a pas d'un côté l'équipe médicale, et d'un autre une équipe constituée des non médicaux. Cela évite les pièges des stéréotypes des métiers et d'une mission trop morcelée. Le risque majeur quand chacun ne se sent pas considéré au même niveau, et vous connaissez l'enjeu du pouvoir médical, est que l'on n'a pas le même objectif.

Or, nos établissements sont dits « lieux de vie » où l'on soigne, et non pas lieux de soins. Le seraient-ils, on constate qu'ils n'exonèrent personne de devoir aller à l'hôpital quand c'est nécessaire.

Donc nous ne sommes pas un hôpital. La loi est formelle. N'est pas hôpital qui veut.

Tous les résidents ont droit aux soins médicaux bien sûr, mais comme à domicile chez soi, on n'a pas besoin d'être entouré de blouses blanches, d'avoir des couloirs remplis de chariots, des chambres sans âme. Chez nous, chaque résident a ses meubles, son lit tant que c'est possible, sa sonnette à la porte d'entrée, sa boîte aux lettres, il les utilise s'il le peut, mais on n'aligne pas les installations, sur leur non utili-

→

sation possible comme principe d'équipement.

C'est ainsi qu'on déshumanise les maisons et que comme à l'hôpital on dépouille les personnes qui y vivent. Que se passe-t-il quand on est à l'hôpital ?

On nous dit, déshabillez-vous, couchez-vous : les gens à l'hôpital sont des gens couchés. Même quand on arrive à l'hôpital la veille d'une intervention, alors qu'encore on n'a reçu aucun soin, il faut d'abord se coucher puisqu'on est malade.

Alors on n'a plus qu'une hâte, c'est de sortir vite.

En maison de retraite, on est là pour y rester, et en attendant la mort, quelle solution avons-nous si ce n'est d'essayer de vivre dignement le temps qu'il reste. Il faut donc du personnel convaincu de cela, convaincu que ce temps là vaut la peine d'être vécu, et que c'est justement là qu'est la valeur de leur intervention.

La vieillesse est-elle un naufrage ? comme disait le général de Gaulle.

D'abord je pense qu'à tout âge on risque la noyade, la disparition.

L'idée de naufrage fait référence à un accident, cherchons les causes : s'agit-il d'une avarie survenue comme l'accident de santé, ou bien d'erreurs humaines, de dysfonctionnements que l'on pourrait imputer à l'institution : nous existons pour aider des personnes à vivre, pour les héberger, pour les accompagner si nécessaire. Jamais je crois, pour enfermer, provoquer des naufrages de leur vie.

On sait que nos établissements fabriquent des effets iatrogènes, du fait de la lourdeur institutionnelle, d'un collectif trop prégnant, d'individualisation très parcellaire. Et les professionnels les fabriquent bien involontairement, en souffrant eux-mêmes de les faire.

- Pour contrer cela, pour les faire participer à l'amélioration de leur situation, nous avons choisi de leur **faire bâtir ensemble des projets ambitieux qui dépassent toute la maison et qui font appel à un surpassement de soi,** que l'on soit salarié, administrateur, résident.

C'est ainsi que ce sont les malades d'Alzheimer du Cantou qui portent chaque année le symbole de la nativité, de la lumière, en fabriquant et animant avec tous ceux qui le veulent « la crèche vivante ». Imaginez un peu, 35 santons vivants, du président, aux familles, aux résidents qui présentent ensemble des tableaux, qui chantent, récitent leur mini texte répété pendant 3 mois. La performance sur scène est réelle, tout autant dans les coulisses, où chacun assis dans l'ordre d'apparition attend, se tait, se prépare à son rôle, sans désordre, sans trouble du comportement, sans déambulation. Quelle fierté pour tous ces personnels qui encadrent, soufflent, pilotent, changent les décors, les costumes, dans une apparente facilité ! J'y vois là la preuve qu'une organisation très pensée, très encadrée, où tous les détails sont prévus, où tous les obstacles sont dégagés, permettent à tous les habitants de la maison de vivre dans une étonnante fluidité, peut être assimilable à de la sérénité.

Dans le même esprit nous avons, pendant des années, fait un défilé de mode multi-générations bien sur, où la plus ancienne avait 90 ans, le plus jeune 4 ans, où chacun portait des vêtements de la saison prêtés par les boutiques d'Albi. Cela se passait au théâtre de la ville, et la salle était comble à tel point que c'est l'Association des Commerçants du Centre Ville qui a repris l'évènement à son compte.

On voit qu'en **mutualisant les ressources de l'ensemble de la maison,** les locaux, le matériel, les humains, en les mettant toutes au service des résidents de quelque service qu'ils soient permet de trouver une énergie démultipliée qui porte chacun.

D'autant plus que nous cultivons des spécificités auxquelles nous sommes attachés, le bénévolat et la démarche de soins Humanitude pour avancer dans la bientraitance. Ces deux données permettent une ouverture sur l'extérieur, et nos établissements affichent complet depuis leur ouverture.

- Manager un milieu de vie c'est permettre que la vie circule librement, c'est libérer les habitants de toutes les contraintes non indispensables, c'est aussi penser que les habitants doivent faire « maison » et que nous, le personnel, n'y sommes qu'intervenants. Ce n'est pas chez nous, ne nous y trompons pas, on ne dort pas là.

Et ce n'est pas parce que les résidents ont besoin de nous qu'ils doivent être maintenus en dépendance : ils ne sont pas nos obligés. La relation d'aide repose sur la capacité qu'a un soignant à amener toute personne en difficulté à mobiliser ses propres ressources pour mieux vivre la situation qu'elle vit. Cela a peu à voir avec les aides matérielles, techniques, quotidiennes. On peut faire une toilette, donner à manger sans être dans une relation d'aide. Cette dernière est basée sur le fait que l'on reconnaît à la personne soignée ses affects, ses émotions.

En fait, le vocabulaire dans notre secteur est très important et c'est le rôle du manager d'employer le bon mot respectueux pour que la représentation que l'on en a soit la plus positive possible.

Les solutions toutes faites n'existent pas. Chacun trouve ce qui lui convient, l'expérimente, c'est la formation action, celle qui permet une remise en question permanente sans culpabilité, mais aussi d'avancer dans les missions à accomplir.

Pour conclure, manager un milieu de vie c'est aussi sortir de son bureau pour respirer l'air des couloirs et se montrer visiblement présent, c'est être rassurant, authentique, dire toute la vérité toujours. Aucune personne ne peut accepter de disparaître au nom de « l'organisation » et nous devons, selon Aristote, être dans une éducation à la vertu, forme de bienveillance, de réciprocité qui dépend de la situation dans laquelle se trouvent les « autrui ».

2012 c'est l'Année Européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle. Gageons au cours de cette année de témoigner, comme le dit Kafka, que « c'est le bonheur qui supprime la vieillesse et non le contraire », puisqu'on n'a rien trouvé de mieux pour vivre longtemps que de vivre vieux. ■