

Table des matières

PRÉFACE, <i>Dominique Libault</i>	7
PRÉAMBULE.	
ORIENTATIONS MANAGÉRIALES POUR VALORISER LE TRAVAIL DES PERSONNELS.....	9
1. CRISE SANITAIRE :	
L'IMPRÉVISIBLE DICTE L'URGENCE.....	15
Implications sociologiques de la Covid-19 sur les dimensions managériales.....	15
Contexte d'une atopie	21
2. GENÈSE DU QUESTIONNEMENT ACTUEL.....	23
Une société en mutation, des problématiques du changement.....	23
<i>Différentes origines du questionnement</i>	23
<i>Orientations d'un questionnement</i>	26
Conditions de travail, freins et représentations du métier	27

Valorisation du métier :	
redéfinir le concept de « lieu de vie »	30
Passer de l'adaptation de l'habitat	
à l'innovation managériale.....	33
Une approche managériale	
à prendre au sens large :	
spécificité de la gérontologie.....	36
Des solutions inscrites entre empirisme	
et réflexion théorique	39
Introduire de nouvelles dimensions	
au travail en EHPAD	40
Comprendre les paradigmes liés	
à la relation avec autrui.....	42
3. CONTRIBUTIONS DES RAPPORTS	
SUR LE GRAND ÂGE ET SES MÉTIERS.....	47
Le rapport Libault.....	47
Le rapport El Khomri	50
Émergence de nouveaux modèles appelant	
la reconnaissance et la responsabilité.....	51
4. LA QUESTION DE L'HABITAT :	
DES IMAGES DÉVALORISANTES.....	55
Des problématiques discriminantes	55
Des problématiques chroniques.....	58
5. COMPLEXITÉ DU TRAVAIL EN EHPAD :	
ENTRE INJUSTICE ET MANQUE	
DE RECONNAISSANCE.....	63
Réalités et représentations : construction	
d'une idée reçue sur les EHPAD.....	63

Influence des acteurs : des problématiques à considérer pour le management	68
<i>Positionnement des résidents, des familles et des acteurs politiques</i>	68
<i>Positionnement des personnels</i>	69
<i>Positionnement des établissements</i>	70
Confusions autour d'un rejet de l'EHPAD	75
<i>Une crainte de vieillir qui contribue à la mauvaise image des EHPAD</i>	75
<i>Décalages : l'imprévoyance au centre d'un rejet de l'EHPAD</i>	77
<i>Distance entre la structure EHPAD et le personnel y travaillant</i>	78
 6. UNE VIEILLESSE CONSTRUITE SUR DES MALENTENDUS.....	 81
Un ancrage qui devient progressivement une « culture »	81
Famille et vieillesse des pauvres : une conception managériale qui n'avait pas de nom	84
 7. FORMALISATION DES TYPES D'ACCUEIL : UNE QUESTION MANAGÉRIALE DE FOND.....	 89
Spécificité de l'accueil collectif au fil des années	89
Chez soi à domicile <i>versus</i> chez soi chez les autres : un faux enjeu.....	92
 8. L'EHPAD EN CHANTIER : APPARITION D'UN NOUVEAU MODÈLE.....	 95
L'EHPAD, un objet de réflexion sociologique	95
Évolution des modèles	97

<i>Mutations du paradigme managérial</i>	97
<i>Le modèle médical et paramédical :</i>	
<i>un blocage sociétal</i>	98
<i>Un modèle « hôtelier » associé aux « services »</i>	99
<i>Le modèle du substitut de domicile</i>	99
<i>Un modèle soutenu par le projet de vie devenu projet pour vivre</i>	101
Transversalité du modèle familial.....	102
Reconnaître l'EHPAD comme lieu de vie :	
sens et poids des images.....	104
Reconnaître le résident-locataire comme une personne dans l'établissement.....	106

9. DES IMAGES EN MUTATION :

INCIDENCES SUR LE MANAGEMENT.....	113
Évolution des approches conceptuelles.....	113
<i>Comprendre les bases de la construction de l'offre</i>	113
Interroger le continuum de vie avant d'apporter des réponses.....	119
<i>Une rupture avec le souhait de la personne</i>	119
<i>Problématiques associées au continuum de vie</i>	123
Nommer pour reconnaître :	
le concept de locataire	126

10. UNE IDENTITÉ DANS L'HABITAT

POUR DONNER DU SENS AU MANAGEMENT	131
Un habitat où se reconnaître : le domicile comme meilleure solution ?.....	131
Un habitat où l'autre nous reconnaît.....	136
Un habitat qui permet de se représenter socialement	140

11. UN MANAGEMENT ALTERNATIF ANCRÉ	
DANS LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.....	143
Évolution des conditions de travail	
dans les EHPAD et gouvernance.....	143
Bases d'un management spécifique	
pour motiver les personnels.....	146
<i>La QVT, une réponse indirecte</i>	
<i>au recrutement ?</i>	146
<i>Positionnement de la qualité de vie</i>	
<i>au travail</i>	148
Fondamentaux de la qualité de vie au travail...	150
Rupture dans les principes managériaux	
historiques.....	152
Finalités d'un engagement dans la QVT	
et aspects critiques.....	155
Une méthode spécifique en cinq étapes.....	158
12. DES SOLUTIONS FONDÉES	
SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.....	163
Approche complexe	
du principe managérial en EHPAD	163
Une prise de conscience	
à partir des anciens modèles.....	166
Le management par la QVT	
parmi les solutions alternatives	169
13. LES SERVICES DANS UNE DYNAMIQUE	
INNOVANTE.....	173
Dynamique des images et représentations	
des établissements.....	173
Du service à son évaluation : l'exemple	
du Système de mesure de l'autonomie	
fonctionnelle	175

Place du référent de proximité dans le service rendu.....	178
Sens et signification des solutions alternatives...	183
14. L'EHPAD DANS UN RÔLE RESSOURCE :	
UNE PLATE-FORME DE SERVICES.....	187
Le continuum de vie analysé en amont.....	187
Les axes de la qualité managériale dans le centre ressources.....	189
Anticiper les risques de ruptures brutales.....	191
Concrétiser la notion de parcours.....	191
Le centre ressources comme laboratoire de services pour trouver une cohérence.....	193
15. VERS UNE NOUVELLE ÈRE ?.....	195
Témoignage d'un directeur d'EHPAD.....	195
Des espoirs après la Covid-19	199
POSTFACE, <i>Michel Laforcade</i>	203
ANNEXES.....	207
Annexe 1. Le SMAF (Système de mesure de l'autonomie fonctionnelle)	208
Annexe 2. Référent de proximité (diplôme accessible aux AS – AMP – AES)	211
Annexe 3. Le registre des signalements	215
Annexe 4. La norme Entreprise en santé (Québec)	219
Annexe 5. Le SMAP (Système de mesure de l'activité professionnelle)	224
BIBLIOGRAPHIE	229