

Une direction démotivée : un risque pour la qualité de l'accompagnement : texte complet

Publié par Bernard Pradines

Il n'est pas difficile de distribuer des bons et des mauvais points, envers d'autres et envers soi-même. Une carrière en Soins de Longue Durée (anciens Long Séjour) en fournit de nombreuses occasions.

La qualité de l'accompagnement des personnes âgées dépendantes est un souci de tous ceux, proches ou professionnels, qui sont directement concernés par ce moment particulier de la vie.

Si la direction de l'établissement est lointaine, ne vient jamais sur le « terrain », se contente de réunions entre soi et de notes de service, il ne faudra pas s'étonner du résultat.

Si l'on vous présente la gériatrie comme un lieu qui n'est pas un service « actif », voire une sorte de « placard » ou même une punition pour les personnels qui y sont affectés, ne soyez pas surpris des conséquences.

Si l'on s'emploie à diviser « d'en haut » vos collaborateurs et à combattre tout travail d'équipe, tout rapprochement considéré comme un « bloc » à dissoudre.

Alors, vous avez raison de vous poser quelques questions sur la motivation de votre établissement jusqu'au plus haut niveau de sa hiérarchie.

Si une société est gênée par la nécessité de soigner des personnes âgées dépendantes, si elle s'interroge avec inconfort et perplexité sur le sens et donc sur les objectifs de cet accompagnement ...

S'agirait-il ici :

- d'acharnement thérapeutique ?
- de dépenses inutiles qui pèsent sur une collectivité en crise économique et sociale ?

Ne sacrifierait-on pas des moyens humains et matériels autrement mieux employés pour la santé de personnes plus jeunes, plus rentables, auxquelles il est loisible de s'identifier ?

Entendu ici ou là pour compléter le tableau :

- « Il vaudrait mieux être mort que dans cet état ! »
- « On les fait vivre à coup de médicaments ! »
- « Si je suis comme ça, faites-moi une piqûre ! »
- « Tu as mis maman au mouvoir ! »

Dans ces conditions, il ne faudra pas s'étonner que des gestionnaires se fassent fort d'afficher une avarice vertueuse dans un domaine aussi peu étincelant. Ceci d'autant plus qu'ils se sentent comptables des dépenses du contribuable et du cotisant. Ils voudront pour le moins ne jamais entendre parler de ces problèmes qui dérangent tout le monde.

Ainsi, vous pourriez apparaître incongru de vouloir relever le défi du grand âge sans vous lamenter d'abord sur les frais engagés ou sans faire montre de déclarations préliminaires dignes d'Harpagon.

Si des actes de maltraitance bénéficient d'une couverture pudique : « pas de vague ».

Si le principal responsable administratif ne vous a parlé que deux fois en 18 ans et demi...

- une première fois pour s'inquiéter d'une baisse de fréquentation de l'établissement préjudiciable à la gestion : la règle du « remplissage » maximum est inviolable. Vous avez dû le rassurer quant à ce phénomène lié à la baisse de la natalité lors de la première guerre mondiale.
- une deuxième fois pour ordonner une évaluation censée aboutir au déclassement de votre service et à la réduction de ses effectifs en résidents et en personnels.

S'il est poli et chaleureux en public mais odieux par courriels, s'il ne vous adresse jamais la parole mais fait semblant de vous connaître et s'efforce d'afficher une complicité factice lorsque vous vous trouvez ensemble en présence de tiers, si la mesquinerie est présente au point d'attribuer votre nom au numéro de téléphone d'une autre personne dans l'annuaire de l'établissement, s'il refuse votre présence dans une réunion de travail alors que vous êtes sollicité par les autres personnels soignants, ne cherchez pas sa motivation bienveillante pour les personnes âgées.

Alors, vous aurez raison d'avoir le courage de dénoncer ce type de dysfonctionnements préjudiciables aux personnes âgées. Tout-au-plus devrez-vous le faire dans des conditions où vous ne serez pas exposé(e) à la rétorsion des plus forts envers les plus faibles.

Oui, il est possible de limiter les risques institutionnels envers la qualité des soins et de l'accompagnement des personnes âgées dépendantes et malades. Pour cela, il conviendrait d'améliorer la formation de l'ensemble des intervenants (« du balayeur au directeur ») et l'information des familles.

Il est possible d'écouter et de respecter des personnels qui sont soumis à rude tâche. Y compris dans leurs demandes considérées comme impossibles à satisfaire telles que l'augmentation nette du nombre des soignants : le fait

que ceci ne semble pas réalisable n'invalide pas l'exactitude de cette requête. Idem pour les personnes âgées et les familles : l'exigence de l'impossible fait partie intégrante des désirs humains. De plus, l'utopie de ce jour n'est-elle pas souvent la réalité de demain ? Si l'on en croit Théodore Monod, « l'utopie ne signifie pas l'irréalisable, mais l'irréalité, l'utopie d'hier peut devenir la réalité. » Ceci n'empêche aucunement de dénoncer toute déviation éthique de quiconque sans succomber à la tentation d'utiliser les erreurs comme outils de gestion des personnels (<http://free.geriatrics.overblog.com/les-erreurs-therapeutiques>).

Il est possible de créer un climat de confiance entre les personnes considérées comme les principaux responsables de l'établissement : direction, médecins, cadres de santé (issus du monde infirmier). Encore faut-il avoir une conscience claire du retentissement délétère des conflits larvés et inexprimés et de l'absence de communication entre les divers acteurs. Encore faut-il être motivé pour le bien-être des personnes soignées.

Nous, témoins d'une des formes de la faiblesse humaine, portons la lourde responsabilité de montrer ce que l'humanité peut faire, ici, de meilleur.