

## En Ehpad, soigner le "dialogue de gestion" dans toutes ses dimensions

---

Article 30/01/2020



Stéphane Buzon, directeur général du pôle seniors des Diaconesses de Strasbourg, au cercle de l'Anap le 28 janvier 2020 à Paris. Crédit: Claire Béziau/Gerontonews

*Quand on dit "dialogue de gestion", on pense d'abord aux échanges entre Ehpad et autorités de tarification. Mais il est aussi fondamental de le pratiquer en interne, entre organismes gestionnaires et établissements. C'est la posture de Stéphane Buzon, directeur général du pôle "seniors" de l'association Les Diaconesses de Strasbourg, qui gère cinq Ehpad.*

"Ce que le paysan ne connaît pas, il ne le mange pas": cette citation alsacienne de Stéphane Buzon illustre le fait que, "avant de se comprendre, il faut se connaître, aller voir ce que fait l'autre. Et c'est aussi important en interne qu'avec les autorités de tarification".

Le directeur général du pôle "seniors" au sein de l'association Les Diaconesses de Strasbourg intervenait à un "cercle" organisé par l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) le 28 janvier à Paris sur le thème du dialogue de gestion, et plus précisément en quoi la transformation de l'offre le réinterroge.



Ehpad Emmaüs-Diaconesses Koenigshoffen à Strasbourg. Crédit: Diaconesses de Strasbourg

Les Diaconesses gèrent cinq Ehpad (dont trois à Strasbourg, un à Ostwald, qui touche l'agglomération, et un à Vendenheim, à 15 kilomètres), représentant 600 personnes âgées et 350 salariés. Sa particularité? Avoir triplé de taille en une douzaine d'années, ce qui a posé "un certain nombre de questions et évidemment dans nos rapports avec l'ARS [agence régionale de santé Grand Est] et le conseil départemental du Bas-Rhin".

Au niveau de la gouvernance, déjà, "il est très important que les salariés comprennent comment fonctionne le conseil d'administration, la direction générale. Cela passe par de l'information, beaucoup de formation et beaucoup de bienveillance dans le management. Il faut donc inclure ses collaborateurs au maximum dans sa réflexion", a-t-il fait valoir.

Ainsi, il faut absolument selon lui compter sur "les représentants du conseil de vie sociale, les bénévoles, les intervenants extérieurs". Dans la mesure où "tous ces gens interagissent dans la vie de l'Ehpad, en faire fi est une erreur stratégique terrible", a souligné Stéphane Buzon.

Dans le dialogue de gestion, oui, on trouve "du *reporting*, des tableaux de bord, mais avant tout de la discussion et une envie de comprendre le fonctionnement des uns par rapport aux autres", a-t-il insisté, ajoutant que "la prérogative importante est la confiance". Sans elle, difficile "d'avancer sur de quelconques projets ou de négocier". Et en externe, "combien de fois êtes-vous allés voir ce qui se passe dans votre ARS et votre conseil départemental?", a-t-il interrogé, "et combien de fois [les représentants de ces tutelles ont mis le pied] dans vos établissements? Et je ne parle pas d'une négociation budgétaire ou d'un contrôle, mais pour rencontrer des humains, des résidents, des familles, des bénévoles... c'est un travail qu'on a fait dans le Bas-Rhin", a-t-il relaté.

### **Pionniers sur la télémédecine et l'infirmière de nuit**

Mettre en place ce dialogue de gestion efficace permet d'accompagner au mieux les changements intervenant au sein des établissements, a-t-il assuré. Et en 12 ans, des "projets innovants", les Diaconesses de Strasbourg en ont mis de nombreux en place.

"Un point prépondérant est d'anticiper les choses. Si vous attendez les financements, ce n'est plus un projet innovant" car "le projet innovant se caractérise par le fait qu'il n'y a pas de sous", a avancé le directeur général du pôle seniors. Autre critère, le fait que "l'idée est sûrement bonne et qu'il faut qu'un certain nombre de gens osent y aller". Des gens du terrain et des représentants des tutelles, d'où l'intérêt d'avoir un bon dialogue de gestion pour "convaincre et être accompagné".

Illustration avec la télémédecine, sur laquelle s'est positionnée très tôt l'association en travaillant "avec l'ARS en amont de tous les décrets [sortis depuis un an]". La réflexion a été plusieurs mois menée "sans un centime" jusqu'au déblocage d'un financement par l'agence sur la base d'un appel à projets, a-t-il raconté.

Autre projet, l'un des premiers financés dans le cadre des expérimentations "article 51" dans deux Ehpad des Diaconesses à partir de mars 2020, "une policlinique mobile" permettant que les intervenants en télémédecine soient des professionnels extérieurs (en l'occurrence, de la société ToktokDoc, qui porte la démarche).

Stéphane Buzon a aussi vanté le positionnement des Diaconesses sur l'astreinte d'infirmière de nuit, en voie de généralisation depuis 2018, mais que les Ehpad de l'association ont mise en place depuis 2011.

Les Diaconesses ont expérimenté le projet sur trois établissements puis l'ARS l'a testée sur quatre autres avant de le déployer sur tout le département, puis en Alsace, et l'idée a ainsi fait son chemin jusqu'au ministère, a détaillé le directeur général de son pôle "seniors".

### **Création d'une "association d'associations" pour mutualiser**

Stéphane Buzon a aussi mis en avant l'intérêt d'un bon dialogue de gestion dans le cadre des mutualisations: "Dans le Bas-Rhin, on a encore des structures de 35-40 lits qui n'ont pas spécialement envie d'être mangées. Notre vocation n'est pas de reprendre des établissements, mais de pouvoir apporter des compétences et des valeurs et se confronter [à celles de ces structures]."

A cette fin, les Diaconesses de Strasbourg ont créé l'Alliance Saint-Thomas Seniors "il y a une dizaine d'années". Il s'agit d'"une association d'associations" où "le dialogue de gestion a fonctionné", avec "un travail en amont et une confiance instaurée".

L'Alliance regroupe 25 associations représentant une trentaine d'Ehpad, soit "un quart de tous les Ehpad associatifs en Alsace".

Elle a permis de mutualiser "d'abord les achats et la formation, puis des médecins, des infirmières", et de "créer des commissions", dont une sur le développement durable.

"Nous avons des indicateurs et faisons remonter aux autorités de tarification des éléments". Par exemple, la division par trois des coûts de formation.

Les Diaconesses sont aussi sollicitées par l'ARS "pour des structures ayant des difficultés" quitte à ce qu'elles rejoignent [l'association] par la suite, a expliqué le directeur général du pôle "seniors".

Ainsi, avant d'être officiellement adossés aux Diaconesses de Strasbourg, deux Ehpad ont d'abord été placés sous mandats de gestion, "et là encore, on ne peut pas plus être dans le dialogue de gestion", a-t-il argué.

L'un d'eux avait des difficultés organisationnelles et financières, a relaté Stéphane Buzon. "On a rééquilibré budgétairement la structure dès la première année, mais aujourd'hui, on est encore dans des discussions sur l'équilibre des professionnels en place". Car s'agissant des risques psycho-sociaux, "quand le mal est fait sur l'ambiance, la motivation, ce n'est pas en deux mois, six mois, un an, que vous allez réussir à recréer une ambiance de confiance", a poursuivi le directeur général.

Ainsi, "qu'il soit interne ou externe, le dialogue de gestion passe par des indicateurs et des tableaux de bord", mais aussi "par le dialogue avec les personnes humaines" a-t-il répété.

## **Soigner les soignants**

Enfin, les Diaconesses impulsent "de nouvelles dynamiques", comme une démarche "responsabilité sociétale des entreprises [RSE] sur l'importance de bien soigner les soignants et de les fidéliser", a-t-il relaté. Pour cela, l'association a trouvé des financements pour plusieurs ateliers (sophrologie, danse, nutrition ou encore massage sur le temps de travail), a détaillé Stéphane Buzon à Gerontonews en marge de son intervention.

Les salariés peuvent aussi appeler un psychologue "extérieur à la structure" de façon anonyme.

Sans oublier l'achat de matériel pour améliorer les conditions de travail, comme des rails de transfert ou encore le système de relevage Raizer.

Les Ehpad des Diaconesses de Strasbourg participent aussi au projet "Maison gourmande et responsable" initié par l'Anap et la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa) pour réduire les déchets alimentaires et la dénutrition.

cbe/nc

**Claire Beziau**