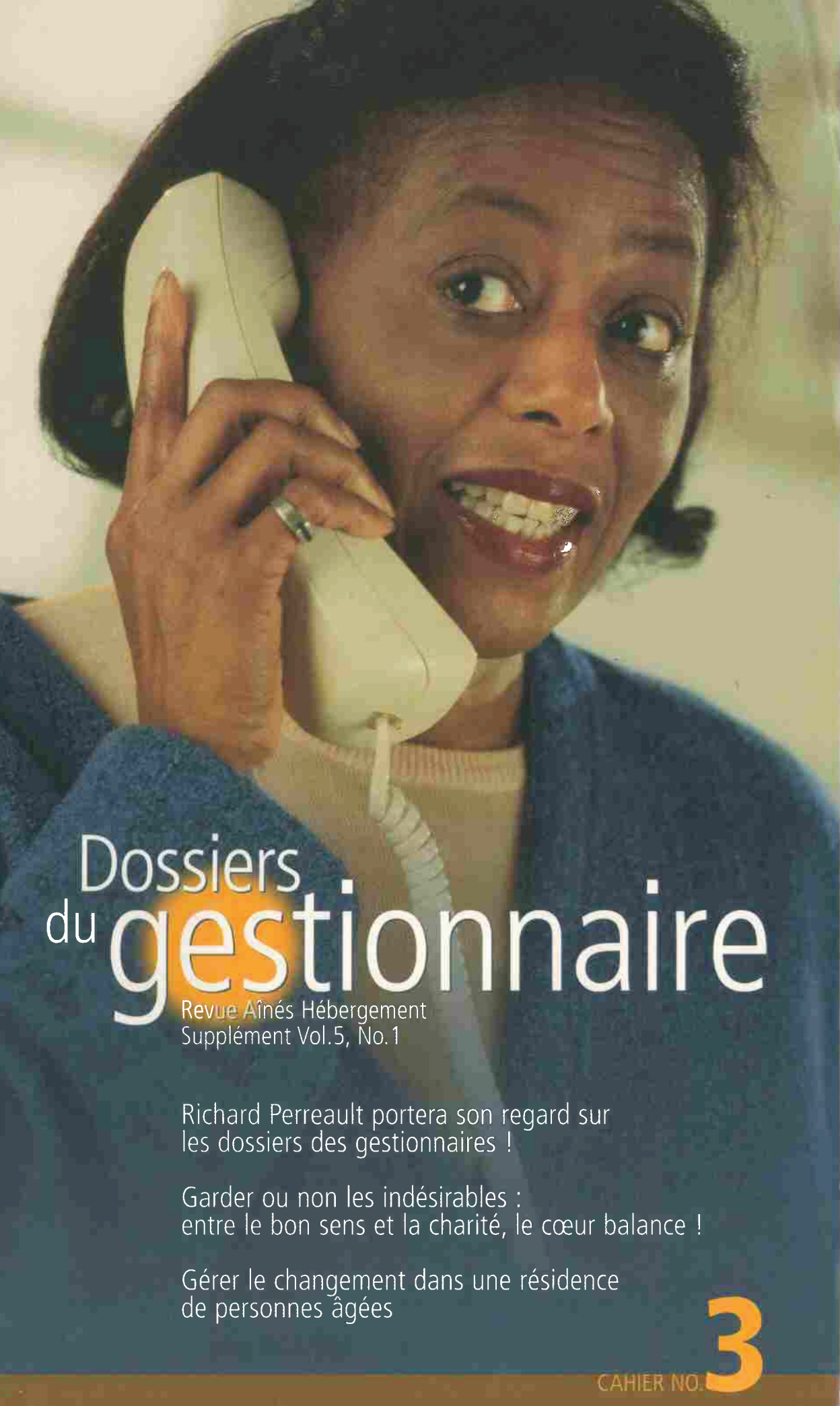




Dossiers du gestionnaire

Revue Aînés Hébergement
Supplément Vol.5, No.1

Richard Perreault portera son regard sur
les dossiers des gestionnaires !

Garder ou non les indésirables :
entre le bon sens et la charité, le cœur balance !

Gérer le changement dans une résidence
de personnes âgées

CAHIER NO. **3**

Desormais, Richard Perreault portera son regard sur les dossiers des gestionnaires !

Richard Perreault est un agent immobilier spécialisé dans l'achat et la vente d'établissements d'hébergement pour personnes âgées. Il s'est fait connaître des lecteurs de la *Revue Aînés Hébergement* par ses chroniques intitulées « À mon avis », dans lesquelles il faisait part de ses réflexions sur le milieu de l'hébergement. C'est dorénavant pour la revue *Dossiers du gestionnaire* qu'il fera part de ses impressions, prodiguera des conseils au besoin ou répondra aux questions des lecteurs. Chacune de ses chroniques sera donc l'occasion d'une réflexion « à chaud » sur des problèmes d'actualité qui touchent une part sans cesse croissante de la population, à savoir le vieillissement. Richard Perreault attend donc vos commentaires, vos questions, vos suggestions... Car, comme il le dit : « La gestion d'une résidence privée doit se faire avec la pleine conscience de ce que cela implique, et l'information et la réflexion sont en ce sens essentielles, question de ne pas laisser le gestionnaire comme seul perdu en mer et soumis aux vagues et à l'inconnu. »

Garder ou non les entre

Par Pierre Tardif

Le fait d'accueillir ou non une personne âgée au sein d'une résidence privée soulève des questions éthiques et provoque des réactions émotives importantes de la part des intervenants. Voici quelques témoignages de propriétaires et d'intervenants.

Un propriétaire nous raconte son expérience avec deux résidents qui ont bouleversé l'ordre de sa résidence en y causant des ennuis. L'un est une dame d'environ 70 ans, l'autre est un jeune homme de 27 ans. De ces expériences, le gestionnaire dira : « On a beau essayer d'aider la famille et la personne, mais comme on se rendait compte que c'était dangereux autant pour le client ou la cliente que pour les résidents et le personnel, c'était dans mes droits de prendre une décision, de dire à la famille que je ne peux plus continuer avec le résident ou la résidente. »

Des personnes malcommodes

Commençons par la dame. C'est l'hôpital qui l'avait dirigée vers cette résidence. On avait averti le propriétaire qu'elle était maniaque-dépressive et qu'en outre il était possible que le mari fasse des difficultés, comme le propriétaire allait le constater plus tard. Toujours est-il que le propriétaire accepta d'accueillir la dame, mais une journée ou deux par semaine, au début, pour voir comment les choses iraient. Mais sous médication excessive, la dame chantait à tue-tête et se dénudait devant les autres résidents. Lorsque le propriétaire demandait qu'on allège sa médication, il s'ensuivait invariablement un séjour de la dame à l'hôpital, qui, en bout de ligne, ne présentait en rien une amélioration de son état à son retour.

Puis, avec le temps, la dame en vint à coucher à la résidence. Le propriétaire se rappelle de cette première nuit : « C'était l'enfer, dit-il, elle passait d'une chambre à l'autre, couchait avec les résidents, prenait une personne âgée pour quelqu'un d'autre ou criait contre les gens. » Le propriétaire décida donc de la

indésirables : le bon sens et la charité, le cœur balance !

recevoir de jour seulement. Puis, une fin de semaine, à son arrivée à la résidence, il vit la vieille dame à moitié nue et survoltée devant des résidents apeurés. C'est à ce moment que le propriétaire décida de la retourner à l'hôpital, une fois pour toutes.

Quant au jeune homme, ses débuts à la résidence furent assez bons, les personnes âgées le considérant un peu comme un enfant, et lui voyait en elles des pères et des mères. Il savait en outre s'allier les aînés les plus isolés, question de se faire offrir un café par exemple. Mais vint un jour où sa famille envoya moins d'argent et des vols à la résidence s'ensuivirent. On commençait à moins l'apprécier. La tension montait peu à peu, il était de plus en plus agressif, si bien que plusieurs personnes âgées apeurées « fermaient leur porte de chambre, ce qu'elles ne faisaient pas avant ».

C'est que l'enfant gâté n'obtenait plus tout ce qu'il désirait. Si bien qu'un jour, essayant un refus du propriétaire, il attaqua brutalement ce dernier. Craignant d'avoir un meurtre sur le dos, le propriétaire décida donc de renvoyer le jeune homme à l'hôpital, et ce, pour toujours. Voici donc deux exemples typiques où des résidents n'ont manifestement pas leur place dans un milieu de résidence privée, faute de ressources adaptées à leurs besoins. Mais il y a d'autres résidents qu'on ne voudrait pas voir partir...

Les résidents déracinés

C'est ainsi qu'une préposée aux bénéficiaires nous dit : « Ça fait cinq ans que je m'occupe de personnes âgées et je me pose la question : "Pourquoi elles ne sont pas revenues ?" Ça fonctionnait bien, on avait appris à les connaître, on connaissait leurs habitudes, on savait quoi faire. » C'est pourtant à l'issue d'évaluations dites objectives qu'on décide de placer une personne âgée donnée dans un CHSLD. Mais la question que pose notre intervenante est la suivante : « Pourquoi durant l'évaluation l'état est désastreux et

nécessite un placement alors qu'après le placement tout va bien ? J'ai vu partir plusieurs personnes âgées en sachant au fond de moi-même qu'elles ne reviendraient pas », dit-elle avec dépit. Mais qui sont ces personnes qui, aux yeux des propriétaires et des préposés, partent trop tôt ?

D'aucuns font des réflexions troublantes : ils ont l'impression que se sont les personnes âgées les mieux nanties qui sont placées le plus rapidement dans les CHSLD, en vertu d'une évaluation effectuée par les travailleurs sociaux, où les critères d'évaluation, fondés sur l'état physique, mental et psychologique, cèderaient parfois la place à celui du compte en banque !

Dans un même ordre d'idées, d'autres personnes nous ont fait remarquer qu'en vertu des quotas imposés au CHSLD, certains placements de personnes âgées pourraient être effectués non pas en fonction d'un état jugé assez lourd, selon l'évaluation en heures-soins, mais plutôt en fonction d'un état de santé jugé relativement bon, les cas lourds demeurant dans les hôpitaux et les résidences privées, les quotas étant ainsi respectés, mais à moindre coût. Que dire de tout ceci ? Cette impression est-elle fondée ? Pour l'instant nous l'ignorons, faute de témoignages supplémentaires, mais nous devons en toute honnêteté nous armer de prudence et de nuances et laisser aussi la parole à d'autres personnes !

Une situation délicate qui appelle des réflexions nuancées

Car devant une telle situation où on a l'impression « de se faire avoir », on évite de parler tout haut de peur de se faire réprimander : « Suis-je le seul à penser ainsi ? » demandent certains. Mais, par ailleurs, d'autres personnes nous ont fait remarquer que l'évaluation « maison » effectuée par les propriétaires eux-mêmes peut aussi être biaisée : selon ces gens, si certains propriétaires et gestionnaires ont les compétences

pour évaluer l'état de leurs résidents, d'autres ont tendance à surévaluer leurs capacités, de la même façon que, à domicile, on peut mentir sur les performances d'une personne âgée lorsqu'on ne veut pas qu'elle soit placée.

On comprendrait alors que certains propriétaires se sentent lésés lors du départ d'une personne âgée. Il n'est pas exclu par ailleurs que ce soit les membres de la famille eux-mêmes qui, pour une raison ou pour une autre, optent pour un CHSLD pour leurs vieux parents. La question du départ d'une personne âgée pour un CHSLD est de fait d'une grande complexité, elle demande de mettre des gants blancs et il faudrait impliquer différents intervenants dans la démarche : parents, travailleurs sociaux, CHSLD, hôpitaux, etc. pour y voir plus clair.

Contentons-nous donc pour l'instant de poser des questions, sans condamner qui que ce soit, en attendant de porter plus avant cette réflexion qui semble récurrente dans le milieu des résidences pour personnes âgées. Toujours est-il que, de leur côté, les personnes âgées semblent souvent désirer ardemment demeurer dans les résidences privées : notre préposée aux bénéficiaires notait l'inquiétude que provoquait chez les gens dont elle a la charge le départ d'une des leurs pour l'hôpital, pour un simple examen : allait-elle revenir ? Vais-je me retrouver dans la même situation ? disent certaines d'entre elles en priant de tout leur cœur. Car c'est un peu comme si un équilibre se brisait entre les intervenants et les personnes âgées d'une résidence. Une résidence privée est un univers, un corps, qui est alors amputé de l'une de ses parties.

Une résidence privée
est-elle une famille d'adoption ?

En effet, le départ d'une personne âgée laisse nécessairement un vide dans le petit monde d'une résidence privée. Il faut entendre le discours de cette préposée aux bénéficiaires pour qui les personnes dont elle a la charge « sont un peu comme nos enfants. Comment pourrait-il en être autrement quand, depuis des années, on les a baignées, couchées, consolées ? Un merci de leur part, ça vaut tous les efforts ! », dit-elle. Cet esprit « familial »

semble être de mise dans bien d'autres résidences pour aînés, si bien que malgré le fait que plusieurs enfants aient bien sûr à cœur le bien-être de leurs vieux parents en résidence, il semble, parfois, qu'une résidence privée ressemble à ce que nous pourrions appeler, au risque d'exagérer un peu, une « famille d'adoption pour la personne âgée », comme si cette dernière était, parfois, abandonnée par sa propre famille.

Par exemple, il fallait voir le propriétaire dont nous parlions plus tôt s'occuper du jeune homme de 27 ans, celui-là même qui l'a tabassé : il allait à l'hôpital avec lui, appelait à l'hôpital pour savoir ce qui se passait. Mais la famille, selon lui, faisait le contraire de sa propre démarche : elle gâtait le jeune homme, ce qui rendait par la suite difficile toute démarche de socialisation au sein de la résidence. Par ailleurs, durant le temps des Fêtes, notre propriétaire s'est résolu à ne pas inviter les membres des familles, organisant plutôt une grosse fête pour les résidents et les employés, et qui mettait tout le monde dans un esprit enjoué, chacun s'occupant de soi et de la décoration des lieux. Ceci avait l'avantage, selon notre propriétaire, d'éviter que ce moment joyeux se transforme en moment de tristesse pour tous ceux et celles qui n'auraient pas d'invités à cette occasion...

Partir à la découverte d'un inconnu :
notre vieux parent en résidence privée !
Ainsi, pour notre propriétaire, « les enfants ont du cœur, mais, bien souvent, ils ne connaissent pas la vie quotidienne de leurs vieux parents. Ce qui est important pour eux c'est de se dire que la personne âgée est dans une bonne place, qu'elle mange trois fois par jour, qu'elle est lavée. Et c'est tout ! »

Bien sûr, c'est déjà pas si mal. Mais après avoir bien placé leurs vieux parents, les enfants semblent parfois s'en remettre au personnel des résidences privées pour des tâches qui leur étaient auparavant dévolues, à savoir maintenir une atmosphère « familiale ». Il en résulte des comportements aberrants de la part des enfants, comme si, à l'occasion d'un événement (traumatique ou non), on refaisait la connaissance de nos vieux parents.

Par exemple, selon notre propriétaire, aussitôt qu'arrive un incident bénin, c'est le drame : « Pourquoi ne m'avez-vous pas appelée, dit une femme, pour nous dire que ma mère s'était blessée ? » alors qu'il ne s'agissait que d'une écorchure. C'est que « la plupart du temps, note le propriétaire, lors d'une visite des membres de sa famille, la personne âgée est confortablement assise dans son fauteuil, et eux alentour; elle est rayonnante parce qu'elle reçoit de la visite. Or, ces trop rares visites ne représentent pas pour la famille un rapprochement réel avec leurs vieux parents. En ce sens, note le propriétaire, le temps des Fêtes est la période de l'année où la famille reçoit un choc, lorsque précisément on va chercher les vieux parents pour le souper des Fêtes : « Durant le souper, grand-père était perdu », dit-on. C'est compréhensible compte tenu qu'on l'invite très rarement. Et c'est souvent à ces occasions, semble-t-il, que des enfants prennent par exemple conscience de l'incontinence de leurs vieux parents, et souvent avec grand fracas : « Elle n'avait pas fait ça de sa vie », réalise-t-on...

Dans certains cas, la surprise provient de faits positifs, à l'exemple de cette dame qui, aux yeux de sa fille, était « sauvage », n'avait aucune vie sociale, et qui, en résidence, participait allègrement à toutes les sorties et activités. Elle n'a pas peur, puisqu'ils sortent en groupe de quatre ou cinq et sont accompagnés d'un bénévole. Elle va même au cinéma ! Si donc cette dame ne sortait pas il y a une trentaine d'années quand son mari était encore vivant, il semble qu'une mise à jour soit de mise quand vient le temps de considérer son emploi du temps ! Il arrive qu'on soit surpris de la vitalité de nos vieux parents. Qu'est-ce qui explique une telle ignorance ? La méconnaissance des fonctions d'une résidence privée pourrait être un des explications.

Méconnaissance de la problématique des résidences privées

D'une part, on semble bien souvent ignorer les ressources limitées de plusieurs résidences privées. Certains faits sont en ce sens éclairants : ainsi, si nous revenons au cas de cette dame maniacodépressive que nous avons décrit plus haut et que le propriétaire

avait refusé de reprendre, le propriétaire conclura à la suite de l'expérience que : « lorsque vous venez visiter votre vieux parents, la personne est différente. Dans la vie quotidienne au sein de la résidence, elle est souvent autrement. De cette façon, quand il arrive des choses négatives, il faut prendre une décision : tu ne gardes pas une personne pour en perdre 29. »

D'autre part, une telle méconnaissance du milieu des résidences semble aussi être le fait de bien des enfants. Par exemple, nous dit notre propriétaire, « quand on décide de ne pas reprendre une personne, les membres de la famille, la plupart du temps, vont être contre nous ». De fait, le propriétaire en question devra bientôt aller en cour afin de faire valoir ses droits face au mari qui demande des dédommagements, un an après le départ de sa femme de cette résidence. Quant au jeune homme dont nous parlions plus tôt, il est défini par le propriétaire comme un enfant gâté : « Les parents les gâtent, dit-il, et quand ils veulent que la société s'en occupe, il ne reste à l'enfant gâté qu'un chèque de bien-être social et quelques sous. Et toi, tu dois t'organiser avec ça ! »

Et que dire de la fille d'une autre résidente qui demandait un jour au propriétaire dont nous parlions plus tôt s'il était possible de visiter sa mère à la résidence ! Comme si, une fois placés, ces gens étaient comme au seuil de la mort, prêts à faire le pas, et que seule la conscience du temps qui passe réveillait en nous un scrupule du genre « il est temps d'aller visiter grand-mère ». Or, il est clair que les personnes âgées en résidence ne sont pas au seuil de la mort et qu'une résidence privée n'est pas un tombeau ! Une résidence privée peut être un milieu riche en expériences variées où un aîné peut s'épanouir entouré de sa famille.

Mais gardons-nous de généraliser : il y a des résidences pour personnes âgées dans lesquelles ces dernières sont maltraitées; il y a aussi des familles qui n'oublient pas leurs vieux parents, et bien des intervenants du réseau public ont aussi à cœur le sort des personnes âgées. Le dialogue n'est donc pas impossible pour tous ces gens et les résidences privées de qualité !

Gérer le changement dans une résidence de personnes âgées

Par Pierre Tardif

Entre le propriétaire-gestionnaire et son personnel, il y a bien entendu l'organisation de tout ce beau monde au sein de la résidence privée. Voici quelques expériences vécues par des propriétaires et des gestionnaires à l'occasion de certains remaniements au sein de leurs résidences.

Notre premier exemple provient d'une dame qui est à la fois propriétaire d'une résidence d'une vingtaine de clients et d'une agence de placement pour infirmières, auxiliaires et préposés. Concernant le recrutement, « pour l'agence c'est plus compliqué, dit-elle, car je recherche des gens polyvalents, capables de travailler autant dans les hôpitaux que dans les centres d'accueil. Les gens doivent être libres à la dernière minute, aller où on leur demande. » Elle remarque qu'il est plus facile de gérer des jeunes fraîchement sortis des écoles, car ceux qui ont plus d'expérience acceptent difficilement qu'on leur dise quoi faire.

Elle a donc confectionné un manuel pour son agence où sont consignées les connaissances que doivent avoir ses employés. Comme elle est infirmière, elle peut vérifier ces connaissances et demander le cas échéant au candidat de retourner pour une journée à l'école pour un supplément de formation. Forte de cette expérience, comment a-t-elle imposé ses vues aux employés de sa résidence ?

Rappelons, bien sûr, qu'il s'agit d'employés stables ayant un horaire fixe. Au début, elle n'a fait qu'observer, sans plus, cherchant à déceler autant les problèmes éventuels que les méthodes adéquates pratiquées par les employés. Sa première constatation fut que « les employés savaient tout dans leur tête, mais il n'y avait rien qui soit consigné. Si bien qu'une employée d'expérience laisserait dans les difficultés toute la résidence si par hasard elle tombait malade. J'étais à la merci de mes employés », dit-elle.

Elle prit donc des notes, informatisa les résultats, créa des « procéduriers ». Puis vint le temps de faire des corrections dans les pratiques, par exemple la distribution des

médicaments, fondée sur un principe de contrôle plus rigoureux, la formation au RCR pour tous les employés. Comme ce fut le cas dans son agence, les réactions négatives aux changements, au début, furent surtout le fait des employées les plus anciennes. Son expérience comme propriétaire d'une agence, habituée à effectuer un contrôle serré sur ses employés, a été immanquablement un atout. Voyons maintenant le cas d'un autre propriétaire, celui d'une résidence un peu plus grosse cette fois, d'une cinquantaine de clients.

Gérer les changements au sein de résidences très « fonctionnalisées »

À l'arrivée de notre gestionnaire à la résidence qu'il gère toujours aujourd'hui, il a noté que l'organisation du personnel était très fonctionnalisée : « il y avait du monde partout », dit-il. Le remaniement du personnel, notre gestionnaire l'a vécu il y a environ deux ans. Tout comme l'autre gestionnaire, il dut recueillir des données. La démarche dura un mois, question d'avoir la feuille de route de tous les employés, qui détaillerait leur emploi du temps.

Une fois les données recueillies, il a fallu les analyser et, pour ce faire, se méfier de la simple compilation du temps alloué à une tâche donnée, qui est souvent trompeuse. Par exemple, si la préposée A effectue une tâche en 20 minutes et que la préposée B effectue cette même tâche en 1 heure, laquelle des deux la fait bien ? Il a donc fallu comparer la performance des employés avec la performance réelle à laquelle on s'attend pour effectuer chacune des tâches, par exemple le temps nécessaire pour faire une chambre, duquel on peut déduire le temps nécessaire pour faire le tour d'un nombre X de chambres durant un quart de travail.

À ces mesures très précises s'ajoutait ce que notre gestionnaire appelle le « temps social ». Enfin, à la suite de ces remaniements, les employés n'occupaient qu'une seule fonction par jour de travail, comme le ménage. Mais, le cas échéant, leur polyvalence leur permet aussi d'effectuer

d'autres tâches si cela est nécessaire. Pour vérifier si les données étaient justes, notre gestionnaire faisait un test simple : il observait la performance d'une nouvelle employée : comme celle-ci ne connaissait pas encore les résidents, elle n'accordait pas de temps aux contacts sociaux avec les résidents; elle finissait invariablement par manquer de travail, puisqu'elle ne consacrait son temps qu'au travail. C'était la preuve que le minutage était bon.

Conséquences pour le personnel

La première journée, note le gestionnaire, ce fut l'enfer, puisque la nouveauté fait peur. De plus, une fois fixées de telles balises, un employé a peu d'arguments pour justifier son retard, puisque les autres employés y arrivent. Notre gestionnaire a craint d'ailleurs que certains employés, voyant qu'ils ne travaillaient pas autant qu'il le faudrait, n'en réfère à la CSST, de peur que leur poste soit aboli ou transféré. Il y eut ainsi une sorte d'épuration naturelle.

Par contre, la nature même des tâches l'invite à utiliser la polyvalence des préposées : l'une d'elles, par exemple, s'occupe du bingo. Ainsi, la démarche de notre gestionnaire semble porter ses fruits. Et il est présentement à confectionner un document comportant un code d'éthique et des procédures à l'usage des employés. On notera en outre que, du côté des employés de l'entretien ménager, plusieurs sont devenus préposés aux bénéficiaires.

Il faut ajouter qu'il était nécessaire pour notre gestionnaire de procéder, pour ainsi dire, à un ménage, sous peine de mettre la clé dans la porte. Pour faire de tels remaniements, il fallait, dit-il, faire face à la catastrophe. Il semble donc, du moins pour les deux cas décrits ici, que de tels changements donnent généralement lieu à la rédaction de normes pour la première fois, ou bien à une première rédaction correcte. On est en effet frappé de constater la correspondance entre ce qui est appelé une « bureaucratisation », avec beaucoup trop de monde pour accomplir les tâches, et les propos de notre première gestionnaire pour qui, à son arrivée, « tout était dans la tête des gens », d'où un manque de contrôle évident dans les deux cas.

Nos deux gestionnaires soutiennent qu'ils n'avaient pas le choix d'apporter les modifications dans l'organisation de leur résidence respective. Tous deux ont d'ailleurs apporté des changements dans l'équipe : quelques mises à pied pour l'un et le recours à son agence pour l'autre, pour ne pas embaucher trop de personnes pour sa résidence.

Conclusion

On remarquera en outre que dans les deux cas, il fallait s'y attendre, ces changements furent d'abord accueillis froidement par les employés : notre première gestionnaire a dû affronter à quelques reprises les employés qui avaient le plus d'ancienneté et pour qui, donc, le changement semblait le plus douteux. Pour les nouveaux propriétaires, ce fut l'occasion d'imposer leurs vues et de marquer une coupure par rapport au mode de gestion précédent. Notre première gestionnaire a dû convoquer une réunion avec tous les employés, afin de leur rappeler qu'elle avait ses propres méthodes de travail, qu'il y avait certaines pratiques à conserver, mais d'autres pas. Quant à notre second gestionnaire, n'ayant pas la science infuse, comme il le dit, il a travaillé de concert avec l'infirmière.

Dans les deux cas relatés ici, il semble que les avantages, en bout de ligne, se situent là où ils doivent être, à savoir sur le plan des soins aux bénéficiaires; car en définissant ainsi les tâches des employés, la part dévolue à l'attention aux bénéficiaires s'en est trouvée mieux définie : notre première gestionnaire parle des résidents qui savent qu'elle est infirmière et qui n'hésitent pas à la consulter. Elle parle aussi de certains bénéficiaires qui nécessitent des soins plus constants, lesquels soins sont mieux explicités dans les horaires de travail.

Quant à notre second gestionnaire, rappelons simplement le « temps social » qu'il a clairement inclus dans les horaires de travail. Selon nos deux gestionnaires, de tels changements apportent des économies appréciables, mais ne sont pas nécessaires si les propriétaires sont des administrateurs et non des gestionnaires, comme ceux qui les précédaient à la barre de leur résidence respective, et s'ils sont prêts à payer un supplément pour « avoir la paix », en laissant l'organisation du travail telle quelle. Bien sûr, il s'agit d'abord d'une question de choix, de moyens financiers et, sans doute, de vision.

