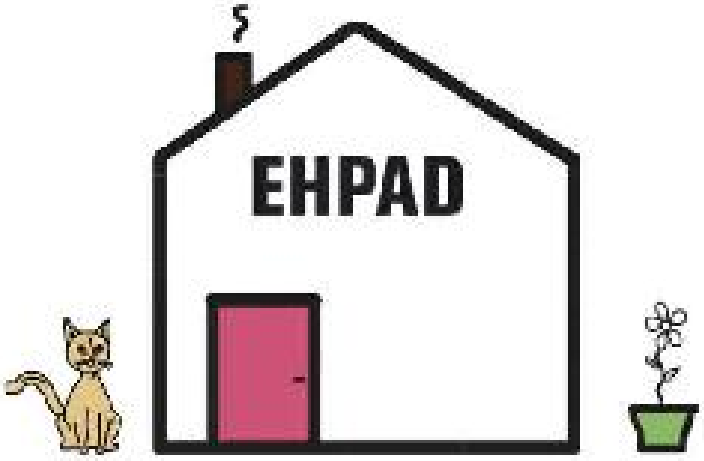
Jean Arcelin

Tu verras maman, tu seras bien



LA VÉRITÉ TENDRE ET GLAÇANTE
D'UN DIRECTEUR
DE MAISON DE RETRAITE

XO DOCUMENT

Jean Arcelin

Tu verras maman,
tu seras bien

Sommaire

Titre

Avertissement

À l'origine

La dame à l'imperméable

Le jeune loup

La Grande Dame

Virginie

Un secteur fermé

Ma première nuit en EHPAD

La mouette

C'est complet !

Aux gentils !

Éliane Briend

Le retour aux sources

Bienvenue aux Bougainvilliers

Hauts en couleur

« Votre mission, si vous l'acceptez » 1

Voyage au bout de la nuit

La chaise percée

Le motard qui fumait

Débriefing

Les visiteurs

L'ESAT

Patch M

Cela ne nous regarde pas !

Le chat de monsieur Penn

Madame Wellers

Bésame mucho

J'ai la mémoire qui flanche…

Le parchemin

Bonjour !

Au voleur !

Notre système de valeurs

Robin des bois

Gigi l'amoroso

Le mouton noir

Moumoute

L'audit ISO

Oui-Oui au pays des EHPAD

L'instinct de survie

« Votre mission, si vous l'acceptez » 2

Belote et rebelote

Les vers

Le motard qui fumait est tombé

Parlez-moi d'amour

Henri le bouffon

La spirale

Cannes-Beyrouth

Pardon

Un point vif dans le ventre

On se lève tous pour Danette !

Les amoureux

La boum

L'ombre dans la ville

Les éclaircies

Mon bonus à moi

« Ce n'est pas mon père ! »

Le hoki, c'est exquis

Betty Boop

4,35 euros

L'âge du désir

L'homme est un loup pour l'homme

VRP

Le colibri

Restez chez vous !

Psychopathe des dates

Vis ma vie !

Quand le ciel nous tombe sur la tête

La salle des tortures

L'homme est un chou pour l'homme

Petites arnaques et vieilles dentelles

Le comité du vivre mieux

L'amour de vivre

La rupture

L'obsession

Tu verras maman, tu seras bien…

Le « beurre-noute »

Les perce-cœurs

Pourquoi avoir écrit

Agir !

Changeons notre regard !

Mon plan d'action : STAFF

Comment bien choisir un EHPAD (et négocier ses tarifs !)

La belle alternative

Remerciements

Copyright

Avertissement

Après une carrière dans l'automobile de luxe, Jean ARCELIN a dirigé des EHPAD sur la Côte d'Azur durant près de trois ans. Il livre ici sa vérité, celle d'un directeur d'EHPAD qui souhaite sensibiliser la société à la question de la dépendance et aider les familles à faire les bons choix. Son livre n'est pas un réquisitoire mais un éclairage inédit sur les insuffisances d'un système qui ne concerne pas une seule entreprise, un seul groupe, mais une activité à part entière.

Pour appuyer cet appel à plus d'éthique, de moyens et d'attention, Jean Arcelin a choisi de raconter le quotidien des résidents qu'il a côtoyés en prenant toute la distance nécessaire. Il a changé les noms, les lieux, croisé des histoires pour garantir l'anonymat de tous et proposer au lecteur, non pas un simple témoignage, mais un récit sensible et humain, nourri de scènes, tantôt joyeuses, tantôt terribles, qui l'ont profondément marqué.

À tous ceux qui souhaitent vivre longtemps,
vieillir en somme, de belle façon.

À ma grand-mère, Bernadette,
À ma grand-mère, Magdeleine,
À mon arrière-grand-mère, Louise,
À mes parents, Anne et Philippe,
À ma fille magnifique, Charlotte,
À ces femmes et ces hommes qui furent mes résidents,
À ces femmes et ces hommes qui servent avec cœur nos Anciens,
Et à Paulette.

À l’origine

La lumière inondait la terrasse, le jour s’annonçait serein. J’habitais Biot à l’époque, dans ce vieux village des Alpes-Maritimes. C’était en 2004, pendant l’hiver, un dimanche clair. Enceinte, mon ex-femme se reposait sur le canapé en regardant la télévision, le son coupé. Je garde l’image de son profil ciselé dans le contre-jour. Je préparais le repas dans la cuisine ouverte sur le salon quand tout à coup j’ai fondu en larmes. C’était irrépressible, inconnu. Un courant puissant me submergeait. Une pensée, une obsession subite, accaparaient ma tête et vrillaient mon ventre : Mamie allait mourir. Elle vivait en Bretagne, à plus de mille kilomètres de moi, mais je le ressentais. Bien plus qu’une intuition, c’était une évidence qui s’imposait à moi, incontestable. Aussitôt, je l’ai appelée, mais elle n’a pas répondu. Le foyer logement dans lequel elle résidait, non plus.

Ma mère, qui habitait à quelques kilomètres de l’établissement, a tenté de me rassurer :

« Je l’ai vue lundi, elle était faible, mais ça allait. Tu sais, elle a le cœur solide…

— Mamie va mourir, maman.

— Mais tu dis n’importe quoi, le foyer m’aurait prévenue !

— Je n’arrive pas à les joindre.

— C’est dimanche, il y a moins de personnel… »

J’ai raccroché sans pouvoir m’arrêter de pleurer.

Après quelques minutes passées à me calmer, allongé sur mon lit, j’ai décidé de partir. Je devais voir Mamie. Elle m’appelait.

« Mais tu es sûr ? m’a demandé mon ex-femme. Sois prudent, tu vas encore rouler comme un fou.

— Oui, j’en suis sûr… »

Je dirigeais une succursale automobile dans la région niçoise. Ma voiture de fonction était puissante. J’ai traversé la France, relié Biot à Ploubalay, le village d’enfance de ma grand-mère, dans les Côtes-d’Armor, en un temps record. Je me foutais bien de ces putains de radars. Doucement, je répétais, les yeux rivés sur la route qui n’en finissait pas :

« Attends-moi… »

Arrivé au foyer logement en pleine nuit, j’ai sonné jusqu’à ce qu’une dame encore endormie m’ouvre la porte. Je lui ai expliqué. Elle a vu mes larmes et m’a laissé entrer. Jusqu’à la chambre de ma grand-mère, j’ai couru, monté quatre à quatre les escaliers, ouvert sa porte en grand, ne stoppant ma course qu’au pied de son lit. Comme toujours, elle avait laissé sa lampe de chevet allumée. Je l’ai trouvée allongée sur le côté, recroquevillée entre deux barrières de sécurité, le visage creusé tourné vers la lumière, les yeux fermés, les paupières tremblantes. Elle semblait avoir froid. Pourtant, elle était bien couverte. Je me suis courbé pour l’embrasser comme on le fait par-dessus les bords d’un lit d’enfant. Sa joue était fraîche, sèche. Puis sous les draps chauds, j’ai cherché ses mains glacées.

« Mamie, Mamie ! Tu m’entends ? C’est Jean. »

Elle n’a pas répondu. À travers la barrière, j’ai caressé son front en répétant :

« Mamie… Mamie… C’est Jean. »

Dans cette chambre, dans le foyer, dans la nuit, je ne percevais que ce râle détestable dans son souffle lent et les battements de mon cœur, quand soudain elle a murmuré :

« Ah… Tu es venu, mon petit Jean… »

Je suis resté jusqu'au lever du jour à réchauffer ses mains, à lui dire combien je l'aimais, combien elle était importante pour moi. Je lui ai tout raconté, je voulais la bercer, comme elle l'avait fait si souvent, qu'elle s'en aille dans l'écho de mots joyeux, de mots d'amour. Je ne pleurais plus. J'ai parlé de ma vie maintenant, de cet enfant qui viendrait bientôt et porterait son prénom, et de ces souvenirs qui bombardaient ma tête, de sa présence, douce et forte, irremplaçable, indissociable de mon enfance. Car elle était là, au rez-de-jardin de notre maison, tous les jours, à toute heure, infatigable de l'aube au coucher.

« Tu te souviens quand j'avais tiré avec la carabine de papa dans les carreaux des voisins ? Tu avais baratiné les gendarmes ! Et quand tu cherchais pendant des heures comme les grands singes des poux dans mes cheveux ? Je disais que, quand je serai grand, je passerai une annonce dans le journal pour trouver quelqu'un qui me caresse comme toi. Ça te faisait rire. J'avais raconté à la maîtresse qu'un jour, je t'érigerais une statue et ça te plaisait. Tu me demandais : "Et ma statue alors, mon petit Jean ?" J'étais coincé, alors je t'avais écrit un poème. La maîtresse avait voulu te rencontrer. "Ta grand-mère doit être exceptionnelle…", disait-elle. Tu étais fière. Tu te souviens ? Je t'aime, Mamie… »

Quand une aide-soignante est entrée au matin, je me suis levé, j'ai embrassé ma grand-mère une dernière fois, fort, à l'image de ces baisers francs qu'elle aimait me donner. Plusieurs secondes, j'ai tenu mes lèvres pressées sur sa joue pour y laisser la marque ineffaçable de notre lien, ancrer ce

moment, que cette fraction de temps devienne notre éternité. Puis j'ai repris la route vers Biot.

Mamie est morte dans l'après-midi, dix jours avant ses quatre-vingt-quinze ans.

Elle est le pilier de mon enfance, donc de ma vie.

D'origine paysanne, ses mains avaient un toucher rêche. Courageuse et dure au mal, Mamie a été une Résistante. Elle a contribué au sabotage de blockhaus et fui avec sa bicyclette les Allemands qui venaient de fusiller son frère. Son cœur, endurci par la guerre et une vie de rigueur, ne fondait que pour nous, mes deux sœurs, Marie-Laure et Stéphanie, et moi, ses petits-enfants de Provence.

Quand mon grand-père est mort dans les années 1960, elle a quitté son village breton, a traversé toute la France pour venir s'occuper de nous, à Bandol, dans ce petit port méditerranéen où nous habitions alors.

Mais elle est retournée à Ploubalay, vingt ans après, pour y finir ses jours. Elle tenait absolument à retrouver son village et ces femmes avec qui elle avait grandi, qui ne s'étaient jamais éloignées à plus de quelques kilomètres du clocher de l'église. Je ne sais pas si c'était véritablement son souhait. Mamie aurait peut-être préféré rester avec nous. Mais elle était fière et ne voulait surtout pas devenir un poids. Alors elle répétait, jusqu'à ce que l'on cède, avec cette volonté de diriger sa vie jusqu'au bout :

« Je casserai ma pipe à Ploubalay ! Entre l'église et la mairie, avec mes vieilles copines du foyer logement. De ma fenêtre, je verrai défiler tout le monde dans la grand-rue. Vous viendrez me voir, hein ? »

J'avais pris l'habitude de lui rendre visite, aussi souvent que je le pouvais compte tenu de la distance. J'apportais toujours des chocolats ou des biscuits et de l'eau de Rochas.

Ses voisines accouraient pour se joindre à nous. Elles tapaient timidement sur la porte :

« Ah, pardon, tu es occupée…

— Entrez ! Entrez ! répondait Mamie qui aimait bien faire salon. »

Elle me présentait :

« C'est mon petit-fils qui vient exprès du sud de la France pour me voir ! Il est directeur dans les voitures.

— Oh… C'est gentil, ça, par exemple… », répliquaient à l'unisson les voisines.

Et Mamie souriait avec fierté, tendant sa boîte de chocolats.

Pour ses quatre-vingt-dix ans, elle m'avait fait promettre « avant de mourir » de l'emmener à Lourdes. Mamie avait un certain sens du drame dont elle aimait jouer, et savait pertinemment que si je promettais, je n'aurais pas d'autre choix que d'exaucer son souhait.

« Tu me le promets, hein, mon petit Jean ? Je voudrais revoir Lourdes, une dernière fois…

— Oui, Mamie. C'est promis. »

Dans ma promesse, j'avais oublié que Lourdes était si loin, perdue à flanc de montagne du côté de l'Espagne. J'ai dû prendre une semaine de congé pour effectuer notre croisade : Nice-Ploubalay-Lourdes-Ploubalay-Nice, en voiture, par un temps exécrable. Mais ce voyage reste un des plus beaux souvenirs de ma vie.

Sur sa commode, Mamie gardait religieusement cette photo d'elle, le pouce levé, dressée devant le panneau routier bordé de rouge annonçant notre arrivée triomphale, après l'orage, la grêle et le vent, sous la protection de la Sainte Vierge, à Lourdes.

Quand Mamie est décédée, je me suis senti redevable. Encore et encore. Il m'était impossible de rendre tout ce qu'elle m'avait donné, sa bienveillance, sa protection, son modèle et son indéfectible confiance en moi. Mais je devais trouver un moyen de continuer d'agir comme elle n'avait cessé de le faire. Je n'ai jamais vu ma grand-mère se reposer. Bientôt, je l'imaginais susurrer à mon oreille, de sa douce autorité :

« Allez, mon petit Jean, tu peux bien faire ça pour moi… »

C'est à ce moment-là que j'ai entamé mon activité de bénévole en maison de retraite.

Exerçant toujours sur la Côte d'Azur la fonction de directeur de succursales pour une marque automobile de renom, j'ai converti certains membres de mes équipes. Et nous nous sommes rendus ensemble dans plusieurs maisons de retraite de la région.

Puis j'ai convaincu, après plusieurs refus, la responsable d'un établissement public de Grasse, la formidable madame Tanguy, de me laisser venir faire le rigolo à Noël. Ainsi ai-je animé pendant plusieurs années le loto en ce jour si particulier auquel Mamie tenait plus que tout. J'arrivais le matin dans mon cabriolet tout beau, le coffre rempli d'escargots Lanvin, douceurs préférées de Mamie, accueilli par madame Tanguy qui, chaque fois, semblait étonnée. Et je passais la journée à faire tourner sans cesse le saladier de fer-blanc, criant bien fort le numéro de chaque boule qui s'en échappait, tout en scrutant les cartons colorés des résidents rassemblés autour de moi, car certains oubliaient de lever la main lorsqu'ils gagnaient. Comme un forain vitaminé, je m'exclamais en remettant, telles des merveilles, les pauvres lots offerts par les commerçants de la ville, une savonnette, un gant de toilette ou de l'eau de Cologne à quelques euros…

Au déjeuner, la directrice me plaçait à côté des personnes les plus alertes pour que nous ayons une conversation. Cha-

cun se présentait. Mes hôtes étaient curieux de moi, de mon métier. Qu'est-ce qu'un directeur qui vendait de si belles voitures venait faire là ? Je me souviens de cette femme élégante, vêtue de bleu ciel, qui elle aussi avait conduit un beau cabriolet sur la Côte d'Azur. Elle en détenait la preuve dans son sac. Une photo brandie fièrement de ce temps où elle était jeune, libre, posant au volant de sa Mercedes argent cendré devant le casino de Monte-Carlo et la mer scintillante.

Au dessert, je faisais le tour des tables. D'année en année, certains résidents me reconnaissaient et la dame en bleu ciel me remontrait sa jolie photo.

Quand j'évoquais mes Noël autour de moi, on me regardait comme un disciple de l'abbé Pierre. Mais pas du tout. Ce moment était aussi pour moi, mon plaisir, un échange, un souvenir, pas un devoir.

La journée passait vite. Je changeais de costume, j'étais un autre et à la fois le même, ce petit-fils rigolo qui reste en moi. Je me sentais bien parmi ces personnes âgées, utile, vivant, transporté dans un autre temps, une autre vie, au pays des grand-mères.

Quelques années plus tard, après avoir été promu directeur général, membre du directoire, de retour au siège social en banlieue parisienne, en lien avec l'Allemagne et les USA, j'ai décidé de mettre fin, à quarante-trois ans, à ma carrière commerciale. J'aimais toujours les voitures et surtout mon équipe, mais tout en haut des hiérarchies, il rôde une race d'hommes particulière qui tuerait père et mère pour grimper un peu plus haut.

Je n'y ai pas résisté. J'étais peut-être trop tendre, trop naïf, pas assez stratégique. On m'appelait « le socialiste » parce que j'avais fait installer la climatisation dans les vestiaires des mécaniciens, situés sous des toits de tôle, alors que j'y avais mesuré, en plein été, plus de quarante degrés…

Je ne supportais pas l'esprit de classe qui régnait dans le directoire auquel j'appartenais désormais, la conviction d'être supérieurs de certains hauts dirigeants qui se préoccupaient avant tout de la longueur de leur limousine, pinçaient les fesses de leurs secrétaires, bien avant le mouvement #metoo, et passaient leur temps à bâtir leur carrière, leur indispensable réseau, à ricaner en fomentant des intrigues, usant de leur indéniable brio pour servir leur grande gueule, bien avant l'entreprise qui les payait grassement et ses collaborateurs qui pourtant faisaient tout le travail.

Les voitures, c'était une passion de gosse. Les jeux politiques des sommets de l'entreprise, ce n'était pas pour moi. J'avais réalisé mon rêve, roulé dans les plus belles automobiles, j'avais encadré, motivé des équipes de femmes et d'hommes méritants, inspirants. Nous avions réussi ensemble. La boucle était bouclée, j'ai négocié mon départ.

Détail important, je venais, en parallèle de mon travail, de concrétiser un autre rêve, celui d'écrire. En collaboration avec ma talentueuse et courageuse cousine, Charlotte Valandrey, dont le nom d'artiste est un hommage à la plage bretonne de nos vacances, j'avais coécrit sa biographie, notre premier livre *L'Amour dans le sang*, puis un deuxième, *Nue*, avec l'actrice Sylvia Kristel.

Je voulais changer de vie, chercher encore, apprendre, multiplier les expériences. L'esprit humain me fascinait, ses ressources et les ressorts de sa motivation. Comment aller au bout de soi…

Diplômé d'une école de commerce, j'ai repris des études de psychologie, puis suis devenu coach certifié en PNL, programmation neurolinguistique, discutable mais intéressante.

J'ai été formateur au Maroc tout en continuant d'écrire avec Charlotte. Et un jour, au moment de mon divorce, au ha-

sard d'un article dans le journal, j'ai appris que mes diplômes me permettaient de diriger un EHPAD…

Banco ! Cette réorientation, à presque cinquante ans, m'est apparue comme une évidence.

À part quelques journées de bénévolat, je n'avais aucune expérience dans le secteur médico-social. Malgré cela, j'ai rapidement obtenu plusieurs entretiens. On ne se bouscule pas pour devenir directeur d'EHPAD. À tort. Ce métier, bien qu'éprouvant, est un des plus enrichissants, des plus beaux qui soient. Encore faut-il pouvoir l'exercer dans de bonnes conditions…

Seuls les grands groupes m'intéressaient, car ils offrent un accompagnement aux débutants comme moi.

Je ne connaissais rien aux maisons de retraite commerciales. Le foyer logement dans lequel Mamie avait séjourné était un lieu d'accueil non médicalisé, réservé aux personnes sans grande dépendance, propret et bien géré par la municipalité. Par ailleurs, je n'avais vu en tant que visiteur que quelques EHPAD, peut-être sous leur meilleur jour.

EHPAD signifie Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes. C'est une maison de retraite médicalisée où des soins et des traitements sont dispensés. Les groupes sont très attachés à cet acronyme moderne parce que « maison de retraite », ça fait « vieux, triste, mouroir ; c'est connoté négativement. Franchement, qui a envie d'aller dans une *maison de retraite* ? » martelait notre directeur marketing.

C'est vrai. Alors qu'EHPAD, ça change tout !

Je n'avais aucune idée de l'envers du décor que j'allais découvrir, de ce cocktail délétère que forme la cupidité face à la plus grande vulnérabilité humaine.

Ma véritable expérience dans ce secteur commence en septembre 2014, dès mon premier entretien d'embauche avec un directeur régional de BELLA VITA, grand groupe d'EHPAD privés à but lucratif.

J'ai rendez-vous dans la banlieue de Nice, dans l'un de ses établissements.

La dame à l'imperméable

La maison de retraite dans laquelle je me rends est ceinte d'un vaste mur ocre qui laisse passer, par espaces réguliers, des géraniums au rouge éclatant. Le portail est opaque, haut, métallique. Il faut un code pour entrer qu'une personne me donne par l'interphone.

Passant la double porte de vitres coulissantes, je pénètre dans un grand hall, sorte de cour couverte, entourée de bureaux fermés. Contrastant avec l'air du dehors, c'est l'odeur qui immédiatement me saisit. Pas forte au point d'être repoussante, elle est insidieuse et parfaitement reconnaissable. Pourtant, les diffuseurs de parfum synthétique font « pschitt…, pschitt… ».

J'avance. Tenace, l'odeur me poursuit. La lavande chimique ne suffit pas à la masquer. Elle m'entête, j'essaie de l'oublier, mais elle ne me lâche pas. Pour les personnes qui sont là, elle paraît supportable, habituelle, encore faut-il pouvoir sortir pour la remarquer. Pour moi, c'est autre chose, bien plus qu'une gêne passagère. En quelques pas, c'est mon histoire qui resurgit…

Je connais bien cette odeur. Je pourrais en détecter la moindre présence, car j'ai « pissé au lit », comme disait mon père, jusqu'à l'âge avancé de dix-sept ans. Rien n'y faisait, ni l'Anafranil qu'on m'administrait pour calmer mon anxiété, ni

les soufflements le matin de ma mère lasse, ni l'interdiction de boire après 17 heures, ni cet élastique trop serré que j'avais enroulé, qui a longtemps fait rire toute la famille. Pendant des années, des nuits par milliers, j'ai senti tous les états de cette odeur, connu tous les degrés de la honte de baigner dans ma « pisse ».

Dans mes draps trempés, mes couches souillées, mon aide-soignante, mon ange gardien, c'était Mamie. Paralysé par ce que je ressentais, je l'attendais. Elle arrivait tôt dans ma chambre, à pas de loup, car elle jouxtait celle de mes parents. Sans un mot, Mamie passait sa main ferme sous les draps, et s'ils étaient mouillés, elle les retirait en me poussant doucement, plaçant une serviette-éponge sur le matelas. Exprès, je gardais les yeux fermés pour l'entendre murmurer :

« Oh… Il dort mon petit Jean… »

Mamie déposait sur mon oreiller un pyjama propre. Elle refaisait mon lit comme si de rien n'était, avec des draps bien secs qu'elle lavait et repassait chaque jour.

« Change-toi, mon petit Jean, maintenant, et rendors-toi, il est encore tôt… »

En effaçant les traces de la nuit, Mamie m'évitait toute remontrance. Parfois, l'odeur me trahissait, et toute la maison savait que j'avais « pissé ».

« C'est un accident ! » répétait Mamie.

Et ça passait. Pendant des années, inlassablement, sans prononcer le moindre reproche, Mamie a lavé mon linge. Elle m'a sauvé aussi, extirpé de ma honte, de ma volonté de disparaître, de me rapetisser tout au fond de mes draps trempés.

En EHPAD, l'incontinence concerne une large majorité de résidents, mais les mauvaises odeurs ne sont pas une fatalité. Elles ne sont que la démonstration du manque de moyens pour les supprimer.

Tout autour du hall, je vois principalement des dames dont une majorité assise en fauteuil roulant. Certaines sont endormies, d'autres veillent le regard hagard. Elles sont plutôt bien habillées, coiffées et paraissent propres. Une aide-soignante en blouse blanche papillonne autour d'elles.

Sur les murs à la peinture passée sont accrochés de grands posters en noir et blanc de stars de cinéma d'années lointaines. Le regard de Michèle Morgan est vide. Le papier a été gratté, arraché au niveau des yeux. Il règne dans ce lieu un léger brouhaha, composé de mots, de cris, de râles, de quelques rires aussi.

Malgré la chaleur du hall, je remarque une dame vêtue d'un tailleur et d'un imperméable qui se tient bien droite, les mains cramponnées à une petite valise. Elle marche vers moi et m'interpelle :

« Pourriez-vous m'emmener à la gare, s'il vous plaît, monsieur ? J'ai besoin d'aller à la gare. »

Ne sachant pas que répondre, je tente de saisir sa main qu'elle me refuse en répétant, agacée :

« Emmenez-moi à la gare, s'il vous plaît !

— Pourquoi ? Vous n'êtes pas bien ici… »

L'aide-soignante intervient :

« Ne faites pas attention, monsieur, pardon… »

Elle prend la dame par le bras et l'assoit dans l'un des fauteuils disposés en arc de cercle. Dès que la femme en blouse s'éloigne, la résidente se relève pour se diriger vers les portes closes de la sortie.

L'aide-soignante revient me parler :

« Cela fait partie de sa pathologie, dit-elle. On s'occupe de vous, monsieur ? Vous cherchez quelqu'un ?

— J'ai rendez-vous avec le directeur régional.

— Il faut prévenir la réception. »

D’un geste, la femme désigne une banque d’accueil vide.

« Patientez quelques secondes, elle va arriver.

— Qu’est-ce qui fait partie de la pathologie de cette dame ?

— De vouloir s’échapper tout le temps ! C’est une fugueuse. »

Une fugueuse… Je pense que n’importe qui aurait envie de s’enfuir d’ici, sans la moindre « pathologie ». Fuguer serait même un signe de lucidité… Et je patiente devant l’accueil en suivant des yeux la dame à l’imperméable qui se tient debout devant la porte vitrée, bloquée de l’intérieur, regardant le parking, le portail fermé, un bout de ciel, l’oiseau qui le traverse. Elle tapote la vitre de sa main à plat, puis reprend après quelques instants sa marche circulaire dans le hall, avec sa valise.

Sans rien dire, la dame repasse devant moi. Elle a compris que je ne pouvais pas l’accompagner à la gare. Dans la tête de cette femme, tout n’est pas malade. Dans ce hall chaud, elle porte un vêtement d’hiver, car elle ne sait pas que dehors, c’est encore l’été. La valise et l’imperméable, c’est pour voyager. Elle a une idée fixe, comme un besoin vital, s’échapper d’ici, s’en aller, rentrer chez elle.

J’assisterai régulièrement à cette scène dans les établissements que je dirigerai, car seulement 5 % des personnes admises en maison de retraite le sont de leur plein gré.

Le jeune loup

L'hôtesse d'accueil arrive en s'excusant et prévient aussitôt le directeur régional qui apparaît précipitamment. D'un pas vif, il traverse le hall en écartant du bras, sans même la regarder, la dame à l'imperméable qui tentait de lui parler.

« Vous êtes monsieur Arcelin ? Bienvenue chez BELLA VITA. Suivez-moi s'il vous plaît ! »

Dans son bureau, le calme est surprenant. Pendant quelques instants, les voix, les images, le brouhaha du hall, quelques portes plus loin, restent en moi.

Changement d'ambiance. Les murs sont fraîchement peints, tout est rangé, décoré, et l'air est plus frais. Une fenêtre haute donne sur un petit patio verdoyant. On pourrait être n'importe où, dans une start-up ou un siège social.

L'homme assis face à moi doit avoir trente-cinq ans, ce qui est jeune pour occuper la fonction de chef de tous les directeurs d'EHPAD du groupe BELLA VITA sur la Côte d'Azur. Élégant, bronzé, mèches dorées, pressé, il semble découvrir, avec un peu d'agacement, mon CV qu'il tient entre les mains. Notre rendez-vous a été fixé par la DRH nationale, peut-être sans son accord.

« Mais qu'est-ce qui vous amène ici ! lance-t-il avec un sourire crispé. Je ne vois pas de lien entre les voitures de luxe et les EHPAD ? »

J’explique au directeur qu’enfant, deux choses me passionnaient : les voitures et ma grand-mère. J’ai fait carrière dans la distribution automobile et je voudrais maintenant, à quarante-neuf ans, en souvenir de cette femme que j’aimais, qui m’a élevé, m’occuper des grand-mères.

L’homme est perplexe.

« Vous avez été directeur général et vous êtes prêt à recommencer en tant que simple directeur ?

— Oui.

— En fait, vous voulez refaire carrière dans un secteur plus porteur, c’est ça ?

— Je considère que j’ai déjà fait carrière. Après une expérience commerciale, je souhaite, à ce moment de ma vie, m’occuper de personnes âgées dépendantes.

— Ah ! vous faites partie de ces gens qui veulent se réorienter dans “l’humain”… Mais le job de directeur d’EHPAD, je vous préviens, ce n’est pas de s’occuper des grand-mères, c’est de gérer un centre de profit et une équipe difficile, sous pression, avec en face de soi des familles exigeantes et des concurrents solides, sans pitié. Nous ne sommes pas une association à but non lucratif. Ceux qui veulent faire de “l’humain” ne tiennent pas longtemps ici. Ils craquent !

— Je suis résistant et très motivé.

— Et le salaire ?

— La DRH m’a donné votre fourchette.

— Mais vous allez perdre combien ?

— Peu importe, c’est mon choix.

— Peu importe ? répète l’homme, interloqué. Mais nous avons un système de rémunération incitative des directeurs. Plus votre EHPAD est rentable, plus vous gagnez. Vous comprenez ? L’argent doit être un moteur !

— J’ai toujours rentabilisé les structures que j’ai dirigées… »

Le discours du fringant directeur régional semble n'avoir qu'un seul but : me décourager. Ma candidature qu'il juge atypique le dérange. Seul mon opportunisme pourrait l'expliquer. Il est persuadé que je vise plus haut et ne supporterai ni les directives hiérarchiques, ni les contraintes budgétaires qui me seront imposées.

Je l'écoute sans rien laisser paraître de ce que je ressens. J'essaie même d'être sympathique, de le convaincre au moins de ma sincérité. Pour changer de sujet, je le félicite de la bonne tenue des résidents que j'ai vus. Il m'interrompt :

« Il ne faut pas croire qu'ils sont tous comme ça. On les choisit ! Normal, le hall, c'est en quelque sorte la vitrine de l'EHPAD. Vous connaissez bien le commerce, dans votre showroom, vous exposiez les plus belles voitures, vrai ou pas ? »

J'acquiesce sans répondre. C'est vrai, mais il s'agissait de voitures…

Le directeur régional relit mon CV, puis dit :

« Le secteur du quatrième âge est effectivement très porteur. C'est la *silver economy* (l'économie des cheveux argent). Des vieux, il y en aura toujours, et de plus en plus. C'est le *papy-boom*, Alzheimer explose, les résidents sont de plus en plus dépendants… Ça va vous changer du luxe !

— Je sais, je ne suis pas né dans le luxe… »

Le cynisme apparent de cet homme qui me jauge du regard me surprend. Mais je tiens bon, j'aimerais percer sa propre motivation. Je mets en avant ses responsabilités et sa réussite. Flatté, il m'explique qu'il ne se destinait pas à cette carrière. Diplômé de comptabilité, il a identifié tout le potentiel du secteur du grand âge et effectué « à l'arrache » un Master 2, nécessaire pour diriger un EHPAD. Il a commencé en tant que directeur adjoint chez BELLA VITA. Puis il a grimpé, grimpé, et ne compte pas s'arrêter là…

À la fin de l'entretien, l'homme me raccompagne en disant « à bientôt ! » alors qu'il sait très bien qu'il ne me reverra pas. C'est peut-être pour cela, qu'il s'est livré aussi ouvertement.

Dans le hall, la chaleur s'est intensifiée, l'odeur aussi. L'homme s'en excuse.

« Désolé pour… (Il tapote son nez en souriant.) On a des problèmes de clim et ce n'est pas la bonne heure pour les visites… »

Il doit être 15 heures. Quelle est donc la bonne heure pour sentir bon ?

Je comprendrai bien plus tard, qu'après le déjeuner, les aides-soignantes qui travaillent depuis le matin tôt sont souvent en pause, l'effectif est réduit alors que les résidents n'ont pas été changés depuis le lever et devraient l'être, idéalement toutes les deux ou trois heures.

Dans un EHPAD commercial, comme celui du groupe BELLA VITA ou ceux que j'ai dirigés, on dispose en moyenne de quatre protections par jour pour changer un résident, là où il en faudrait au moins six, et surtout on manque de mains pour le faire de manière régulière.

S'il est relativement aisé de changer un résident dans son lit, c'est une « autre paire de manches », comme disait Mamie, quand il est dans son fauteuil, au restaurant ou dans le hall…

D'où l'odeur de cet EHPAD que je quitte sous le regard soulagé du directeur régional, et celle de nombreux autres établissements soumis aux mêmes contraintes de fonctionnement.

Sans surprise, j'ai reçu une lettre bateau du groupe BELLA VITA m'informant que, « malgré tout son intérêt », ma candidature n'avait pas été retenue.

La Grande Dame

Après un deuxième entretien infructueux avec un autre leader des EHPAD commerciaux, le troisième fut le bon. Il s'est déroulé en octobre, à Paris, dans le siège social du groupe ONYX où j'ai été reçu par la directrice générale France, que je nommerai dans ce livre « la Grande Dame ».

De formation médicale, elle est charismatique, sincère, volontaire, ambitieuse aussi. Son regard est perçant. Elle a travaillé en psychiatrie et sait lire dans les yeux.

Je lui explique mon parcours, ma volonté d'arrêter ma carrière commerciale pour me diriger vers une activité touchant à l'humain. À nouveau, j'évoque ma grand-mère au risque de paraître enfantin. Mais c'est la vérité. Sans Mamie, je n'aurais jamais pensé travailler dans un EHPAD. Peut-être n'y aurais-je jamais mis les pieds.

Avec la Grande Dame du groupe ONYX, je parle de mon expérience de bénévole en maison de retraite. Elle m'écoute avec intérêt, mais veut tirer les choses au clair. Gérer un EHPAD, c'est bien plus que l'animer. Elle me prévient des risques du métier et m'informe que les groupes commerciaux n'ont pas bonne presse.

Quand elle parle des personnes âgées, elle dit « mes résidents » et j'entends sa tendresse. Elle a un sourire franc, une voix dynamique même si j'y perçois comme un souffle de las-

situde. La bataille a été rude pour cette femme d'expérience qui fut infirmière et doit parfois se rêver autrement, artiste ou thérapeute bouddhiste… Pressent-elle déjà que le plus dur pour elle est à venir ?

La Grande Dame me fait confiance. Elle recherche des managers d'horizons différents et m'embauche sur-le-champ.

Je vis à Cannes, à deux pas de l'appartement où habitent mon ex-femme et ma fille de douze ans dont j'ai la garde alternée. Je souhaite rester dans la région.

« Vous connaissez Bandol dans le Var ? me demande-t-elle. C'est loin de Cannes ? J'y ai un poste à pourvoir en décembre. »

Si je connais Bandol… C'est dans ce port bordé de palmiers que j'ai grandi jusqu'au bac. J'y ai vécu avec mes parents, mes sœurs et Mamie, sur la colline, dans une maison recouverte de crépi, qui du toit avait vue sur la mer.

Si je connais Bandol… J'ai rêvé d'en partir et voilà que j'y reviens. J'ai étudié en Allemagne, en Angleterre, fait l'homme d'affaires à Nice, à Paris, jusqu'aux États-Unis, pour revenir à cinquante ans dans mon village…

À Bandol, je serai directeur de l'EHPAD Les Bougainvilliers, qui a la particularité d'être une délégation de service public (DSP). L'établissement appartient à la Ville qui en a confié la gestion, pour quinze ans, au groupe ONYX.

Virginie

Avant ma prise de fonction, j'ai droit à une semaine de formation intensive dans un établissement du groupe à Toulon, sous l'égide de sa directrice, Virginie.

Cette jolie femme dynamique, d'une trentaine d'années, amoureuse de son métier, fait partie des personnes remarquables que j'ai rencontrées pendant mon expérience de directeur d'EHPAD de presque trois ans.

Pour Virginie, son travail est une vocation logique. Son père était lui-même directeur de maison de retraite. Elle a grandi entourée de personnes âgées et faisait ses devoirs d'école aidée par un petit vieux.

Son établissement est sa seconde maison. Quand elle en parle, on dirait qu'il lui appartient. Divorcée, mère de deux jeunes filles, elle mène tout de front avec énergie :

« Dans un EHPAD, on n'a pas le droit de flancher ! dit-elle. Le directeur, c'est le plus fort. Il montre l'exemple, c'est le capitaine qui joue encore de la musique quand les derniers passagers du *Titanic* sont évacués, tu vois ?

— Oui, pourquoi, c'est le *Titanic* ? »

Virginie éclate de rire.

« Non ! C'est une image. On flotte toujours même si parfois ça tangue… »

Virginie parle vite, marche d'un bon pas, et répète qu'elle manque de temps. Elle a trop à faire. On dirait qu'elle s'étourdit, qu'elle veut oublier dans le travail cette vie personnelle qui l'a déçue. Agir sans cesse est sa manière d'être et sa résilience. Elle décide, elle ordonne, elle résout.

Il y a chez Virginie une urgence à vivre, à partager, à oublier et à tenir le coup. Avec force et panache, elle se bat, pour elle-même et ses enfants, pour ces personnes âgées et ces équipes, cette autre famille dont elle a la responsabilité et qui la porte aussi.

Ma semaine de formation avec Virginie commence par la visite de son établissement. Le hall est une grande salle rectangle polyvalente qui sert d'accueil, de salon de jeu et de cantine.

Nous croisons la responsable de l'hébergement, c'est-à-dire de la partie hôtelière de l'EHPAD, de sa propreté, de la bonne tenue de toutes les pièces et du service des repas. Cette grande dame blonde à l'air candide assure aussi l'animation des résidents. Dans les EHPAD, le cumul des fonctions n'est pas interdit. Bien au contraire, il permet d'économiser des postes.

Du haut de son escabeau, où elle accroche de nouvelles décorations, la dame nous salue :

« Bonjour ! Le thème, ce mois-ci, c'est la mer. C'est clair ? demande-t-elle, perplexe, au milieu d'étoiles, de coquillages et de poissons qu'elle a elle-même découpés dans du papier crépon.

— C'est la mer ou partouze ? se moque Virginie. On dirait des *sex-toys* tes trucs ! »

On parle beaucoup de sexe dans le médico-social, plus que dans l'automobile, c'est dire ! Personne n'y est plus obsédé que dans un autre secteur, mais on aime plaisanter, entre autres sur ce sujet. Ce doit être lié à la pression, au besoin de

trouver un exutoire, et de se rappeler qu'on est bien vivant dans un milieu où la vie et les corps sont affaiblis.

La grande dame blonde amusée proteste en secouant la tête :

« Quand même, tu exagères ! Je te rappelle que ce n'est pas mon métier.

— C'est vrai que les découpages, ça remonte à loin pour toi !

— Tu es vache !

— Qui aime bien, châtie bien ! » conclut Virginie en reprenant sa course dans un éclat de rire.

Dans le hall, je suis frappé par la diversité des résidents. Dans sa « vitrine », pour reprendre les termes du directeur régional de BELLA VITA, Virginie n'effectue pas de choix. Elle souhaite montrer tous les occupants de son établissement, qu'ils soient élégants, calmes, indépendants, privés de dents, ou pas. La vie telle qu'elle est. Elle me met en garde contre la politique « esthétique » de certains groupes, jamais écrite. Dans une logique de chalandise commerciale, une sorte de casting, il serait recommandé de n'exposer à la vue des visiteurs que les résidents les plus « vendeurs » et de limiter le nombre de fauteuils roulants apparents.

« Dans un EHPAD, quand je ne vois que de belles petites mamies autonomes, je me dis qu'il y a un problème, et je pense à tous ces résidents dépendants que l'on planque nécessairement quelque part… », commente Virginie.

Pas de ça chez elle. Tout le monde ici a le droit d'accéder au lieu de vie principal, à « la place du village » où tout se passe. Chacun a le droit d'être regardé et de voir, d'échanger, d'exister, de casser sa solitude en vivant avec les autres sans être caché ou confiné en chambre.

Je demande à Virginie si le Groupe accepte sa façon de faire.

« Tant que mon établissement est plein, ils ne disent rien. Retiens ça, si tu veux avoir la paix : sois complet. »

Au hasard d'un couloir, Virginie reprend une aide-soignante qui entre dans une chambre sans frapper.

« L'intimité, c'est sacré, vous le savez, s'écrie-t-elle. Je comprends que vous soyez pressée, mais frappez à la porte. Imaginez que l'on entre comme ça chez vous ! »

L'aide-soignante s'excuse. Virginie tapote son épaule sans rancune, puis reprend sa marche :

« Le respect de l'intimité, c'est un combat quotidien ! À partir du moment où on est alité, dépendant, notre chambre devient un véritable moulin, un saloon avec des portes battantes ! À l'hôpital, c'est pareil. Le personnel entre, sans gêne, sans prévenir, en terrain conquis. Il doit penser : "Tu dépends de moi alors je fais ce que je veux !" Je déteste ça. La chambre de mes résidents, c'est le seul espace privé qui leur reste ! »

Virginie a parfaitement raison. Le respect de l'intimité est fondamental. C'est respecter un territoire, si réduit soit-il, une pudeur, déjà bien malmenée en EHPAD, une personnalité, l'altérité, des émotions que l'on ne veut pas montrer, des petites manies que l'on a toujours cachées. Respecter l'intimité, c'est faire vivre l'autre comme il l'entend, le laisser penser qu'il est encore chez lui sur ce tout petit coin de terre qu'est sa chambre.

Au fil de la visite, Virginie remarque, en la regrettant, la désuétude de son établissement, qu'elle ne voit plus au quotidien. Elle s'arrête dans les chambres, les trouve vieillottes, scrute la peinture tachée, me montre le lino craquelé des

salles de bains, les meubles dépareillés, les dessertes bancales.

« Ça, c'est l'enfer, dit-elle, en désignant une de ces tablettes d'appoint à roulettes sur lesquelles on donne à manger aux personnes alitées. Il n'y a qu'un seul modèle référencé qui vaut 100 euros et c'est de la merde *made in China* ! Ça pète en quelques jours, sous les coups d'un résident dément, ou d'une aide-soignante trop pressée… J'ai trouvé un modèle à 150 euros génial, fabriqué dans le Gard, tellement solide qu'on pourrait danser dessus, et je n'ai pas le droit de l'acheter parce qu'il n'est pas ré-fé-ren-cé… Il faut faire des "économies d'échelle" et obtenir des ristournes sur le volume ! Pour certains, mes tablettes HS, c'est un détail. Pourtant, c'est là que mes résidents les plus dépendants prennent tous leurs repas, matin, midi et soir… »

Chaque année, Virginie réclame un budget global de rénovation qu'elle n'obtient pas. Son établissement étant plein avec une liste d'attente, il n'est pas considéré comme prioritaire. Il y a là une certaine logique. Investir d'abord dans les maisons de retraite en difficulté. Mais Virginie déplore l'état de certaines chambres. C'est elle et la responsable de l'hébergement qui les font visiter aux familles avant de les louer. Elle qui doit sourire en affirmant que ce qui compte le plus, c'est la qualité des soins et la bienveillance, qu'il faut toujours préférer l'humanité à la décoration. C'est vrai. Mais ces chambres forment aussi le cadre de travail de Virginie et de son équipe. Un jour, elle en aura marre. Virginie arrêtera de sourire et prendra cette désuétude pour un manque de considération à son égard. Sa motivation déclinera, son EHPAD se videra, et il sera rénové !

Virginie appelle ses quatre-vingt-onze résidents par leur nom. Cela me surprend.

« Ils restent donc longtemps ?

— Quatre ans ! Tu connais la moyenne en France ?

— Non.

— Deux ans et demi ! Beaucoup moins dans certains EHPAD. Il fait bon vivre chez moi ! Quand on est bien quelque part, on veut y rester, non ?

— Le Groupe fait un audit dans les EHPAD où on ne vit pas longtemps ?

— Disons qu'il s'intéresse de près aux EHPAD qui ne se remplissent pas. Et s'ils sont vides, c'est peut-être qu'il ne fait pas bon y vivre… »

Un secteur fermé

Virginie s'approche d'une porte verrouillée percée par un hublot. Elle regarde à travers, tout en composant un code sur la poignée.

« On va entrer dans le secteur fermé, tu connais ? me dit-elle.

— De nom, mais je n'en ai jamais visité.

— Ah… »

Virginie prend quelques secondes pour m'expliquer.

« C'est un secteur (elle cherche ses mots)… fermé ! lance-t-elle en riant. On l'appelle aussi le "cantou". C'est un espace de vie verrouillé, où l'on place les résidents les plus dépendants, qui réclament une attention permanente et sont à un stade avancé de leur maladie, ceux qui fuguent, les personnes totalement désorientées, et ceux qui peuvent mettre leur vie en danger ou celle des autres… J'ai dix chambres en secteur fermé avec un bel espace de vie. On y va ?

— OK. »

Il n'y a que quelques personnes dans la salle où nous pénétrons, dont une dame qui ne cesse de crier en s'agitant. Des cris stridents, réguliers, poussés par intervalles de quelques secondes.

À côté d'elle, une autre dame est assise avec un grand bavoir autour du cou. Malgré d'incessants mouvements de la

tête, inclinée jusqu'à l'horizontale, elle essaie d'avaler une bouillie que lui donne par petites bouchées une aide-soignante qui nous salue d'un bonjour murmuré.

Au fond de la pièce, je remarque une autre femme, petite et décharnée, enfoncée dans un fauteuil « coquille ». C'est ainsi que l'on nomme ces grands cônes profonds de couleur vive, sans accoudoirs, dont il est impossible de s'extraire seul. Je m'approche. En silence, la dame me fixe de son regard vif, esquissant un sourire. Quand je lui tends la main pour la saluer, elle hurle. Je sursaute. La dame éclate de rire, puis se tourne sur le côté en fermant les yeux. Virginie nous rejoint :

« Madame Galliano fait ça quand elle ne connaît pas. C'est une de nos plus anciennes résidentes. Ça l'amuse, ces petites farces ! N'est-ce pas madame Galliano ? »

La résidente cligne des yeux sans un mot.

Dans l'autre coin de la pièce, la dame qui poussait des cris se met à vociférer, fort et en continu. Nous accourons.

« Elle réclame de l'attention », dit Virginie en lui prenant la main.

Aussitôt, la résidente s'arrête.

« Madame Maurin hurle quand on s'éloigne d'elle. Dès que l'aide-soignante la laisse, elle se met à crier. Qu'est-ce qu'on y peut… Je n'ai que deux personnes pour dix résidents. Et encore, on n'est pas mal lotis ! Comme d'autres, je pourrais n'en avoir qu'une ! Quand j'ai le temps, je viens prendre la main de madame Maurin. Ça l'apaise immédiatement et ça me fait du bien aussi. Je me souviens pourquoi je fais ce métier… »

La dame qui mangeait vient de vomir toute sa bouillie dans son bavoir en toussant. L'aide-soignante se lève d'un coup pour éviter d'être salie et attraper une serviette. Ce geste précipité fait peur aux autres résidents qui se mettent à crier à

l'unisson. Mon pouls bat dans mes tempes. J'ai envie de plaquer mes mains sur les oreilles comme au passage d'une sirène. Il faut beaucoup d'expérience, de maîtrise, de sérénité ou d'indifférence pour résister à de tels cris.

Virginie reste imperturbable. Elle s'agenouille à côté de la dame qui tousse, puis fait le tour des personnes agitées. La seconde aide-soignante qui s'était absentée arrive en renfort. Des mots lents et doux sont chuchotés. Après quelques instants, le calme revient.

« Tu veux voir les chambres ? me demande Virginie.

— Non, merci, c'est bien… »

Je me sens claustrophobe. Tout à coup, en ce premier jour de formation, je pense que j'ai peut-être présumé de mes forces. J'interroge Virginie :

« Tous les EHPAD ont un secteur fermé ?

— Non. Un sur deux, à peu près. Pourquoi, tu as peur ?

— Disons que c'est… fort ! Surprenant…

— Impressionnant, c'est vrai. Mais on s'y fait. Il ne faut jamais oublier que c'est un lieu nécessaire où les personnes les plus fragiles retrouvent une attention particulière et une forme de liberté dans un espace clos. Elles ne sont plus adaptées à la vie en collectivité. Ici, elles peuvent être elles-mêmes, crier, baver, éclater de rire ou pleurer sans le moindre jugement, dans la bienveillance.

— Ces résidents reçoivent des visites ?

— Les résidents de façon générale ne reçoivent pas beaucoup de visites. Tu le verras. En secteur fermé, c'est pire encore. Je comprends que ce ne soit pas l'expérience la plus fun qui soit ! Mais ce n'est pas acceptable. Plus la dépendance est grande, moins il y a de visites… Certains résidents sont comme enterrés vivants.

— Pourquoi ?

— C'est un vaste sujet… Les démences, la fin de vie, ça fait fuir. Et ces résidents n'ont à offrir que leur présence, insupportable pour beaucoup. Les familles pensent que c'est foutu, ça ne sert plus à rien. Mais c'est faux et incroyablement égoïste ! Jusqu'au bout, les visites, les caresses, c'est essentiel. Parfois, j'entends : "Ce n'est plus ma mère, je ne la reconnais pas, je l'ai perdue…" et les gens s'éloignent. Ça me rend folle ! On ne perd personne… La vie continue. Différente, difficile, dans la maladie, mais elle continue. Oui, ce n'est plus la femme qui te prenait dans ses bras en te disant qu'elle t'aime, mais c'est toujours ta mère. Elle souffre de la maladie d'Alzheimer. Chaque jour, son cerveau se nécrose un peu plus, mais elle pense encore, elle ressent, elle vit, et à l'intérieur, elle se bat, le corps lutte toujours contre la maladie, et plus que tout, c'est maintenant qu'elle a besoin de toi… »

Virginie a les larmes aux yeux. Sa mère est décédée il y a deux ans dans son secteur fermé.

« Je suis désolé, dis-je. Elle a eu de la chance de t'avoir.

— Merci… Moi, aussi, j'ai eu de la chance de l'avoir. »

Rapidement, Virginie retrouve son sourire :

« Je te rassure il n'y a pas de secteur fermé, à Bandol !

— C'est bien… »

Nous sortons tandis que madame Maurin reprend ses cris. Virginie lui fait un signe de la main qui ne la calme pas.

« À demain ! dit-elle.

— À demain », dis-je aux deux femmes en blouse blanche qui nous saluent.

Je leur serre la main en éprouvant pour elles une admiration totale. Je pense que je serais incapable de faire leur travail.

Les maisons de retraite sont peuplées de femmes et d'hommes admirables, modestes, petites mains nourricières, héros inconnus, qui chaque jour, tissent la chaîne humaine, en prenant soin de personnes âgées vulnérables. Ils offrent leur énergie, leur patience, avec le sourire, naturellement. Beaucoup incarnent l'abnégation. Ils nettoient des corps usés, souillés, écoutent des cerveaux blessés, avec cœur et méthode, tout simplement. C'est leur devoir, leur mission, leur travail. C'est beau à voir et formidablement humain. Ils sont des modèles pour moi.

Ces femmes et ces hommes doivent exister partout, dans tous les pays, mais on ne les voit pas. J'aimerais leur apporter un peu de lumière, que le monde les regarde faire, qu'il s'inspire de leurs caresses, de leurs gestes précis, de leurs bons visages, qu'il voit comment chaque jour s'opèrent l'entraide et la prolongation de la vie.

Dans les maisons de retraite, il y a aussi des connards, des psychopathes, des imbéciles, qui se défoulent en utilisant leur pouvoir. Mais ils sont rares, une exception, quelques moutons noirs qui parfois font des dégâts, avant d'être démasqués, rejetés tôt ou tard, grillés avec fracas par la majorité admirable.

Quand la porte au hublot se referme, je souffle et reste un instant sans parler.

« Ah, ça remue ! dit Virginie. Tout le monde est touché. Les cris, la dépendance, ça fait peur… Je finirai peut-être comme ça. Si je tiens de ma mère ! On ne sait jamais ce que l'on sera. Alors il faut être solidaire maintenant ! Madame Maurin était une épicière haute en couleur dans le quartier, je l'ai connue quand j'étais gamine, elle me donnait des bonbons. Tout Toulon venait écouter sa verve… Et madame Galliano

était une institutrice respectée à Sanary, à quelques kilomètres d'ici, elle a eu mon père en classe…

— Qu'est-ce que tu souhaiterais, si tu étais à leur place ? demandé-je.

— D'être bien soignée… Et d'avoir la visite de mes filles ! Mais on n'est jamais à leur place. Certains disent : "Je préférerais mourir", et je réponds : "Attends d'être à leur place, et tu verras !" Ce sont les autres qui ont envie que ça s'arrête, les proches qui ne supportent plus de voir leur parent dans cet état. Mais madame Maurin, elle n'a pas du tout envie de mourir. Autrement, elle se laisserait glisser… Elle attend juste qu'on lui prenne la main. C'est ça, son bonheur, maintenant, sinon, elle crie ! »

Virginie éclate de rire.

« Mais on fait tous comme madame Maurin, n'est-ce pas ? Moi la première !

— C'est-à-dire ?

— On crie en attendant d'être heureux. »

Dans ce secteur fermé, j'ai effectivement pensé : « Si j'étais comme ces personnes, je préférerais mourir ». Mais ce n'est qu'une pensée d'adulte en bonne santé.

Maintenant je me dis : « Attends d'y être et tu verras… », en espérant très fort ne pas « y être » !

Le plus difficile à supporter dans le rapport aux personnes âgées dépendantes n'est pas, en premier lieu, leur état, mais notre projection instinctive en elles, notre anticipation égocentrée, ce miroir qu'elles nous opposent et dans lequel on lit : et si c'était moi ?

Dans ce processus de substitution, on peut en oublier l'autre, et ce qu'est l'empathie véritable. Comment va madame Maurin ? Que ressent-elle ? Que souhaite-t-elle vrai-

ment ? Est-ce aussi insupportable pour elle que ça l'est pour toute personne qui s'imagine à sa place ?

En EHPAD, j'ai appris l'empathie, sans projection.

J'ai compris que la théorie de la relativité s'applique aussi au vieillissement. À mesure que l'on avance dans l'âge, des changements intérieurs profonds interviennent, doucement, naturellement, de manière bénéfique.

Les notions de temps, d'espace et les priorités sont modifiées. Une routine peut devenir un délice, un repère rassurant. Et la lenteur, un plaisir. Certes, on va moins loin, mais quelques pas peuvent former un voyage, quelques heures peuvent durer moins longtemps, et quelques secondes, une éternité. Un seul souvenir, une pensée, une main, peuvent faire d'un instant une raison de vivre, un bonheur qui résonne.

Ma première nuit en EHPAD

Durant ma formation, Toulon étant à une heure et demie de chez moi, j'ai demandé à être hébergé dans un établissement du Groupe, à proximité de l'EHPAD de Virginie, qui ne peut pas m'accueillir, car il est plein.

En regagnant ma chambre située à Ollioules, à quelques kilomètres vers l'ouest, je fais un détour par le bord de mer. Devant le phare du Brusc que je reconnais, je gare ma voiture et descends m'asseoir sur la plage. La nuit est tombée. C'est bientôt l'hiver. Au loin j'aperçois la baie de Bandol et le clocher illuminé de Sanary.

Nous empruntions cette route pour accompagner ma jeune sœur, Stéphanie, championne de tennis, à son entraînement. Maman avait une Renault 4L orange qui partait en morceaux. Le soleil et le chien l'avaient bouffée. Un seul essuie-glace fonctionnait, celui de droite bien sûr. Quand il pleuvait, ce qui arrive dans le Grand Sud, maman se contorsionnait pour conduire. La portière de droite était maintenue par une corde qui traversait l'habitacle. Souvent, on nous klaxonnait. Les gens remarquaient la porte entrouverte. Maman leur répondait en tirant sur la corde. Ça l'amusait. Elle se disait cascadeuse jusqu'à ce qu'on s'encastre dans un mur un jour d'orage. J'étais content, nous allions changer de voiture. Mais mon père nous a déniché une vieille Austin Mini blanche qui n'avait pas de freins. Les passions naissent ainsi. J'ai rêvé à l'arrière

de voitures poussives et détériorées en observant ma mère rire de moins en moins. Et j'ai suivi son regard aimanté par les beaux modèles puissants qui nous doublaient.

De la plage déserte, je contemple la route côtière qui va jusqu'à Bandol. Les décorations de Noël sont déjà suspendues aux réverbères. Un long trait scintillant se reflète dans la mer.

De retour dans ma voiture, une Smart jaune rigolote que ma fille a baptisée « Poussinette », je vérifie machinalement que mes essuie-glaces fonctionnent bien…

Dans mon « EHPAD hôtel », tout le monde est couché. Je suis accueilli par une ASH (agent de service hospitalier), chargée de tâches ménagères, qui termine la plonge dans la cuisine. Elle porte une charlotte en papier qui lui fait une drôle de tête sympathique. Cette dame, qui était prévenue de mon arrivée, m'a gardé un plateau au cas où. En enlevant ses gants, toute affaire cessante, elle file le chercher dans la chambre froide. J'ai déjà avalé un sandwich à la station-service, mais je n'ose pas refuser. Je grignote un peu de macédoine mayo, de rôti gris purée Mousseline, une Vache qui rit et je laisse de côté le gâteau coloré.

Cela doit faire quarante ans que je n'ai pas mangé de Vache qui rit. Je me souviens de la boîte ronde bleu-blanc-rouge et de la vache souriante avec ses boucles d'oreilles. Et le petit volcan dans la purée pour mettre du jus dedans… Je ris tout seul en dînant dans la grande salle de restaurant sur une table en Formica.

La dame à la charlotte tourne autour de moi sans oser me parler. Je l'invite à s'asseoir.

« Je suis désolée, les nappes sont toutes à la lingerie, me dit-elle.

— Ce n'est pas grave.

— Vous êtes nouveau ? Nouveau directeur, c'est ça ?

— Oui, à Bandol.

— Oh, c'est bien là-bas, c'est tranquille.

— Pourquoi ?

— C'est à moitié public, je crois, et pas cher. Ici, c'est au moins le double. C'est pour ça qu'on a du mal à remplir. On cherche un directeur aussi. Ça valse… On a plein de problèmes. Certains disent que c'est hanté ! »

Je ris :

« Hanté, vraiment ? Vous me faites peur, je vais dormir ici toute la semaine !

— Je ne sais pas… C'est sûrement des bêtises, mais on dit qu'il y a même des morts bizarres…

— Des morts bizarres ?

— Oui, ils disent "suspectes". C'est pour ça qu'elle partirait la directrice. Faut qu'on "redore" la réputation… Même si on y est pour rien ! Vous voulez un autre gâteau ? Il en reste.

— Non, merci. C'est très gentil. Comment vous appelez-vous ?

— Josette.

— Moi, c'est Jean. Où est l'équipe de nuit ?

— Dans les étages. Je leur ai dit que vous étiez là et j'ai fait votre chambre.

— Merci beaucoup !

— De rien. Bonne nuit, monsieur.

— Bonne nuit, madame.

— Tout le monde m'appelle Josette ici.

— Bonne nuit, Josette. »

Dans les couloirs, je croise quelques résidents hésitants qui errent, un peu perdus. Je leur demande où ils vont, s'ils connaissent le numéro de leur chambre, et raccompagne ceux qui veulent bien me suivre. Certains m'interpellent, me parlent comme en plein jour.

« C'est à quelle heure l'animation ? »

Je ne sais pas s'il faut jouer le jeu ou bien rappeler à ces personnes la réalité, la nuit, la nécessité de dormir. Mais ma réalité n'est pas la leur.

« L'animation, ce sera demain matin. Pour l'instant, tout le monde dort parce que c'est la nuit…

— Ah… D'accord. »

Je discute un peu, puis fatigué je rejoins ma chambre, mitoyenne avec celle d'un monsieur qui ronfle fort. Sa tête doit être collée à l'autre côté de la cloison qui tremble un peu. La porte communicante est restée ouverte. J'essaie de la fermer, mais elle se coince. J'abandonne. Les ronflements me berceront. C'est ma semaine d'immersion ! Mon père ronflait très fort, lui aussi de l'autre côté de la cloison.

Pour la première fois de ma vie, je vais dormir dans un lit médicalisé. Cette idée me déplaît. Superstitieux, je croise les doigts pour que jeudi soir soit aussi la dernière fois.

Je commence par m'amuser en m'agrippant à la poignée en triangle de la potence au-dessus de ma tête et fais quelques tractions du torse. Je relève les barrières antichute et actionne avec la télécommande le matelas à mémoire de forme, antiescarre, recouvert d'une alèse épaisse. Je monte, je descends, je monte, je descends. Ça amuserait ma fille. Je pense à elle que je ne verrai pas de la semaine.

Face à moi, sur le mur, j'observe deux cadres photos, une jeune fille aux cheveux fleuris qui court dans des champs irréels et une corbeille de chatons, le tout façon David Hamilton. C'est niais, incongru, déprimant. J'essaie d'allumer la télé qui reste sombre. La chambre est surchauffée, ce qui est normal dans un EHPAD. Je me lève d'un bond pour respirer l'air frais à la fenêtre. Quand, en relevant le store, je découvre la vue sur le mur, je ressens l'envie presque irrésistible de m'enfuir. Comme la dame à l'imperméable. Sauf que moi, je peux

le faire. « Poussinette » m'attend sur le parking. Courage, fuyons ! Les chatons, la belle des champs, les ronflements, la vue sur le mur et ce lit de malade…

La journée a été éprouvante et cette nuit en EHPAD, c'est le pompon.

Pour la seconde fois en ce premier jour de formation, je me dis que cette réorientation professionnelle est peut-être une mauvaise idée. À partir de quelques Noël émouvants passés à faire l'animateur bénévole, j'ai extrapolé, espéré, pensé sans rien connaître de ce métier que j'étais fait pour diriger une maison de retraite ! Mais c'est trop, trop pour moi. Je touche aujourd'hui du doigt mes limites.

Sur le fauteuil, mon sac est à peine défait. Si je l'attrape et roule vite, dans une heure et quart, je serrerai ma fille dans les bras en détenant le record de la carrière la plus courte dans le médico-social.

« Mais tu n'as jamais fait ça… » Je me parle. Ou bien est-ce l'ange de ma grand-mère ? Ça ne te ressemble pas de reculer devant l'obstacle. Pourquoi pas toi, si d'autres y arrivent ? Je repense à la Grande Dame du groupe ONYX qui me fait confiance, à la patience de ces femmes aujourd'hui dans le secteur fermé, à Virginie qui m'a consacré sa journée, à Josette qui m'a proposé un second gâteau… Je vacille… En dernier recours, j'implore ma grand-mère. Mamie, aide-moi ! Soudain, j'entends du bruit dans le couloir. J'ouvre la porte et ne vois rien. Josette m'a dit que c'était hanté ! J'éclate de rire et provoque la colère de mon voisin qui cogne contre le mur en hurlant :

« Ta gueule ! On peut dormir dans ce bordel ? »

Je suis pris d'un fou rire que j'étouffe en plaquant ma main sur la bouche. De retour dans ma chambre, j'entends encore du bruit. C'est quoi une « mort suspecte » ? À nouveau, je bondis dans le couloir. Toujours personne. Si ! Je remarque

un chariot devant une chambre qui n'était pas là quelques minutes plus tôt. J'avance de quelques pas et entends des voix. C'est l'équipe de soignants de nuit, en pleine conversation avec un résident. Je les laisse travailler et retourne me coucher.

Quelques instants plus tard, on frappe à ma porte.

« Entrez ! »

Une femme glisse la tête.

« Bonsoir, on ne vous dérange pas longtemps, vous avez besoin de quelque chose ?

— Non merci, tout va bien. C'est calme ?

— Oui, RAS. »

La seconde aide-soignante pousse la porte.

« Vous êtes sûr que vous ne voulez rien ? Même pas un petit change ?

— Un change ?

— Oui, une protection pour la nuit !

— Non merci, j'ai eu ma dose de couches-culottes pour plusieurs vies !

— Ah bon ? Comment ça ?

— C'est une longue histoire…

— Vous voulez nous parler, monsieur le directeur ? »

Nous rions. Ces femmes qui blaguent sont drôles, spontanées. Les équipes de nuit ont souvent un caractère bien trempé.

« Ce n'est pas fun de dormir ici ! dit l'une d'elles.

— Non, ce n'est pas fun.

— Et l'hôtel ?

— Je m'immerge… On m'a dit que c'était hanté, ici ?

— N'importe quoi, c'est surtout mal géré ! On ne vous a pas gâté avec votre voisin ! Vous allez réussir à dormir ?

— Vous n'auriez pas un petit somnifère ?

— Si, mais on n'a pas le droit, monsieur le directeur. Il faut respecter le circuit du médicament…

— Je ne dirai rien, c'est promis. »

Les femmes en blanc extraient de leur pilulier un comprimé destiné à un résident déjà endormi, et je passe une nuit paisible.

Le matin, je prends une douche dans la salle de bains tout en plastique, bien pratique, modèle « Mamy wash » (*sic !*) et m'habille en riant devant la jeune fille fleurie et les chatons niais. Quelques instants, je m'assois sur le bord du lit, les yeux fermés. Je pense très fort que rien de facile ne rend heureux, et décide de continuer…

La mouette

Ma crise d'hier soir est passée. Dans ma Smart jaune, en longeant le soleil qui monte dans la baie, je me surprends à être content de retrouver, dans quelques minutes, Virginie et ses résidents.

Sous le porche, je vois un monsieur qui fume assis à une table de jardin devant son bol de café. Dans l'air froid, son souffle forme de la buée. Je le salue. En avance, je patiente à côté de lui. Il n'est pas très âgé et me reconnaît. Nous avons parlé ensemble hier. L'homme souffre de sévères difficultés d'élocution. Je saisis mal ses mots, mais comprends son intention. Il désigne le ciel de sa cigarette allumée et dit qu'il va faire beau. Avec la fumée, il s'amuse à former de petits nuages qui montent dans l'air, puis se défont.

« Vous fumez beaucoup ? »

Le monsieur grogne un « ouais ».

« Il ne faut pas trop fumer… »

Sans un mot, l'homme me fixe, amusé. Dans ses yeux est écrit : « Je m'en fous. »

J'attends Virginie, qui arrive comme une tornade, après avoir déposé ses filles à l'école. C'est elle qui donne le top de la journée, elle qui entraîne tous les autres.

On s'entend bien, je l'appelle « marraine ». On prend un café dans son bureau. Les membres de son équipe nous re-

joignent chacun leur tour. Ils composent le comité de direction. Il y a le médecin, l'infirmière référente, appelée aussi IDEC (infirmière diplômée d'État coordinatrice), qui encadre toute l'équipe de soins, la responsable de l'hébergement et animatrice qui est descendue de son escabeau, le responsable technique chargé de l'entretien et de la sécurité du bâtiment, qui est le fiancé de l'infirmière référente, la secrétaire de direction et le psychologue, jeune diplômé, présent à mi-temps comme le médecin. Le chef de cuisine, salarié d'une entreprise extérieure, car la nourriture chez ONYX est sous-traitée, passe aussi la tête dans le bureau.

Pendant toute la semaine, je m'entretiendrai avec chacune de ces personnes et noircirai tout un cahier de leurs bonnes pratiques, qu'ils définissent comme la théorie à l'épreuve de la réalité du terrain.

Une fois l'équipe partie, mon tête-à-tête avec Virginie reprend :

« C'est quoi une "mort suspecte" ?

— Oh ! toi, tu as dormi dans la maison hantée !

— Oui, avec un somnifère antifantôme – et ronflements ! »

Virginie rit.

« C'est une mort de résident qui n'est pas normale, dont les causes sont imputables à l'EHPAD ou restent indéterminées. Ce n'est pas bon.

— Ça arrive souvent ?

— Non ! Mais il y a un problème récurrent de management à Ollioules. Les directeurs se fatiguent et tournent, les équipes perdent le cap. C'est un cercle vicieux. Démotivation, fatigue, absences, désorganisation, accidents.

— De quel genre ?

— Un EIG, un événement indésirable grave, dont tu dois immédiatement informer ta hiérarchie. Attention, un directeur d'établissement a une responsabilité pénale ! Tu peux aller en

taule pour une mort suspecte. Le Groupe est très flippé avec les EIG. D'autant que ce n'est pas bon pour l'image. Il y a une procédure spéciale super importante que tu dois connaître et une cellule de crise qui t'aide à clore ton événement, à gérer les familles et la presse aussi parfois. On te donne des éléments de langage pour répondre aux journaux locaux, toujours friands de ce qui se passe dans nos EHPAD.

— Tu as eu des EIG ?

— Oui, comme tout le monde, plus ou moins graves, plus ou moins maîtrisables. Ça fait partie de la vie d'un directeur, mais un EIG ce n'est pas forcément une mort suspecte ! Cela peut être une épidémie de grippe qui se propage, une intoxication alimentaire généralisée, ou la fugue d'un résident : ça, c'est super flippant…

— Où vont les résidents quand ils fuguent ?

— Ils retournent chez eux, du moins ils essaient, mais la plupart du temps, ils sont dans l'EHPAD, endormis ou tombés dans un coin, une impasse, sans pouvoir rebrousser chemin. On les retrouve dans un cagibi, derrière une pile de draps, au sous-sol derrière la chaudière, ou dans une sortie incendie… Tu dois connaître chaque recoin de ton EHPAD, en maîtriser tous les accès et mettre en place une procédure de fouille sans faille. Il y a quelques années, je ne sais plus dans quel EHPAD, on a retrouvé un résident, mort, derrière une porte d'urgence oubliée qui s'était refermée. Nous gérons des organisations humaines. Par définition, elles sont imparfaites. Malgré l'implication des équipes, qui en plus sont rarement au complet, malgré la rigueur des centaines de procédures, il y a parfois des accidents… Et des suicides aussi.

— Vraiment ?

— Oui, c'est rare, mais le taux progresse.

— Comment font-ils puisque l'EHPAD est clos et l'accès aux médicaments très contrôlé ?

— Ils se défenestrent. Le psy m'a expliqué que par ce geste, ils recherchent de l'air, la liberté, l'envol, et veulent en finir pour de bon. D'ailleurs, toutes les fenêtres en étage possèdent une sécurité. En théorie… Car ça peut lâcher, ou une aide-soignante peut oublier de la remettre… On n'a pas eu de suicide ici, mais on a eu "la mouette" ! »

À ce moment, le médecin entre dans le bureau en réclamant un dernier petit café. Virginie l'interpelle.

« Tu te souviens de la mouette ?

— Et comment ! répond-il.

— Tu peux raconter à Jean ?

— Mais c'est secret défense… », réplique le docteur, un sourire aux lèvres.

L'homme ne se fait pas prier. Il adore raconter des histoires et dit en avoir plein sa besace. Ce monsieur de petite taille, jovial, bien en chair, proche de la retraite, a commencé sa carrière en tant qu'urgentiste. Il travaille en maison de retraite depuis vingt ans et a tout vu. Ce médecin, à la bonne humeur rassurante, possède un vrai talent de conteur.

En maison de retraite, comme dans la vie, le drame et la comédie parfois se rejoignent.

L'héroïne de « la mouette » s'appelle madame Rougnon. Cette résidente avait passé sa vie à vendre du poisson dans le petit port de pêche de Sanary.

Le marché terminé, elle rejetait à l'eau quelques rebuts et viscères, juste derrière l'étal en carrelage. Fascinée, elle regardait la nuée de mouettes qui arrivait de toutes parts, se précipitant à ses pieds dans un vacarme d'écume, pour manger ces petits morceaux de poisson. Madame Rougnon était l'attraction du marché. Le docteur, qui a grandi à Sanary, l'a connue. On l'appelait « la mouette ».

Quand elle est arrivée à la maison de retraite, proche de la mer, madame Rougnon s'est entichée d'une mouette, à qui

elle donnait chaque matin tout le pain qu'elle trouvait. La scène était tendre. Pendant des semaines, le docteur, Virginie et toute l'équipe regardaient dans le jardin la vieille dame apprivoiser l'oiseau marin. La mouette mangeait dans sa main.

Un matin, madame Rougnon s'est réveillée en déclarant avec cette même voix qui portait sur le marché : « Je suis une mouette ! » Toute l'équipe riait de l'identité autoproclamée de madame Rougnon dont le docteur connaissait l'histoire. Sa vie durant, elle avait rêvé devant ces oiseaux de liberté. Dans sa tête, c'était certain, elle était devenue une mouette et le marché du port de pêche était tout proche…

Une nuit, madame Rougnon s'est envolée d'un balcon du premier étage. Elle a cherché dans toutes les chambres une fenêtre ouverte pour son envol. On l'a vue à la vidéosurveillance. C'était au printemps. Le temps était clément, une chance. Elle a passé la nuit au pied d'un laurier boule en fleur, qui a considérablement amorti sa chute.

C'est un jeune infirmier, pour son premier jour, qui l'a trouvée en arrivant sur le parking. Quel accueil… Madame Rougnon souffrait de plusieurs fractures, mais elle était bien en vie. Quand on lui a demandé ce qui s'était passé, elle a répondu :

« Je suis une mouette, je voulais m'envoler. »

« Merci, docteur ! conclut Virginie. Voilà, c'est ça un EIG ! J'ai tremblé parce que madame Rougnon n'aurait jamais dû pouvoir s'envoler. Nous aurions dû la protéger, les fenêtres auraient dû être fermées. J'avais peur des questions de l'hôpital, qu'il y ait un signalement ou une enquête. Mais ils nous connaissent. Quand on a déclaré que la résidente était tombée, ils n'ont pas demandé d'autres explications. Et madame Rougnon s'est bien remise…

— On l'a quand même déménagée au rez-de-chaussée ! interrompt le docteur.

— Ah oui ! j'étais très contrariée, continue Virginie. Nous aurions dû l'écouter vraiment, être attentifs à l'évolution de sa pathologie, peut-être la placer en secteur fermé…

— Mais elle n'aurait plus revu sa mouette ! dit le docteur.

— C'est vrai… On a mené une action corrective pour apprendre de cet accident et j'ai demandé à chacun de rester discret. L'affaire s'était tassée jusqu'à ce qu'une infirmière zélée, lors d'une réunion avec les familles, qu'on appelle "conseil de la vie sociale", dise pour présenter l'établissement, en voyant passer madame Rougnon qui trottait comme avant : "Ici, on fait même des miracles, les résidents s'envolent et ressuscitent !" J'ai ressenti un frisson d'angoisse, mais personne n'a relevé. Voilà, mon cher Jean, pour les EIG et les aventures en EHPAD ! »

C’est complet !

Virginie m’a enseigné les connaissances de base d’un directeur. J’ai appris, avec surprise, que l’Agence régionale de santé, l’ARS, et le conseil départemental participent au financement de toutes les maisons de retraite médicalisées privées. Plus d’un tiers des revenus des EHPAD proviennent de l’argent public.

L’ARS finance le salaire des équipes soignantes et le conseil départemental, les prestations liées à la dépendance des résidents. Quand j’ai découvert la très forte rentabilité du secteur, quatre fois supérieure à celle d’une concession automobile performante, ou de n’importe quel commerce, qui, eux, ne bénéficient pas d’aides d’État, cela m’a paru aberrant.

Chaque EHPAD signe avec ces deux organismes d’État un contrat appelé « convention tripartite », et « CPOM » depuis 2017.

En échange d’un engagement de l’EHPAD à prodiguer des soins de qualité, l’État lui offre une dotation, c’est-à-dire de l’argent, versé chaque mois, pour financer le coût de ses équipes et de ses dispositifs médicaux. Cette « dotation » est essentielle, car elle détermine directement le nombre de personnes qui s’occupent de nos Anciens. Elle est calculée en fonction du niveau moyen de pathologie et de dépendance des résidents au moment où la convention est signée. Ces contrats, renouvelés tous les cinq ans, le sont souvent à

l'identique, car ni l'ARS, ni le conseil départemental, compte tenu de l'état des finances publiques, ne veulent dépenser davantage. Les effectifs évoluent peu et peuvent même diminuer, car les salaires augmentent et les fonds pour les financer restent souvent inchangés.

Pourtant, on assiste en EHPAD à une montée en flèche du niveau de pathologie. Les résidents y entrent de plus en plus tard, atteints de plusieurs maladies, huit en moyenne, et leur niveau de dépendance ne cesse de progresser.

On déplore donc un manque chronique de personnel.

La plupart des EHPAD privés à but lucratif, même s'ils en ont les moyens financiers, n'embauchent pas plus de personnes que leur dotation ne le prévoit. Beaucoup d'EHPAD souffrent de dotations disproportionnées, insuffisantes ou inadaptées simplement parce que, au moment de la signature, la convention a été mal négociée, le dossier mal argumenté, le taux de maladie et le degré de dépendance des résidents n'ont pas été démontrés à leur juste valeur.

Le problème, c'est que l'on peut traîner ainsi pendant des années des dotations pauvres et manquer longtemps, cruellement, de personnes qualifiées pour prendre soin de nos Anciens.

Si l'argent public se raréfie, les fonds privés eux ne manquent pas, qu'ils viennent d'investisseurs ou des bénéfices de l'entreprise elle-même. La rentabilité des EHPAD commerciaux est excellente, voire exceptionnelle.

Quand une entreprise gagne de l'argent, elle a le choix entre verser son bénéfice aux propriétaires, sous la forme de dividendes, ou le réinvestir dans son activité pour améliorer la qualité de ses prestations.

Les EHPAD commerciaux, au même titre que de nombreuses entreprises, choisissent majoritairement la première

option.

Globalement, la rentabilité des EHPAD à but lucratif ne semble pas bénéficier aux résidents. Elle est même parfois obtenue à coups d'économies réalisées sur leur dos, et vient grossir le portefeuille, déjà épais, des actionnaires.

J'assume pleinement ces propos aux accents d'Arlette Laguiller parce qu'il y a là, compte tenu du coût et de la qualité des prestations de certains établissements, un scandale, opéré avec l'argent public.

Je suis diplômé d'une école de commerce et connais bien les chiffres et le fonctionnement d'un centre de profit. J'ai du respect pour les chefs d'entreprise courageux, talentueux qui créent des richesses et de l'emploi tout en préservant les intérêts de leurs collaborateurs. Que la rentabilité d'un commerce soit une obsession pour son fondateur ne me pose aucun problème quand, dans les magasins, il y a des téléphones portables, des pizzas surgelées ou des voitures. Mais quand je refermais les portes de mon EHPAD le soir en rentrant chez moi, dans mon « magasin », il y avait des êtres humains âgés et vulnérables, pour une majorité incapable de manifester leur mécontentement et de faire valoir leurs droits à un service de qualité moyennant un loyer mensuel rarement inférieur à 3 000 euros.

Pour garantir la rentabilité de mon établissement, Virginie m'apprend qu'il existe un ratio essentiel, un super indicateur pareil aux hôtels, un phare vers lequel je dois toujours regarder : le taux d'occupation ! Le fameux TO, en clair le remplissage de mon EHPAD. Combien ai-je de résidents dans mes lits ? Est-ce que j'affiche complet ou pas ? Et pour combien de temps ?

La taille d'un EHPAD est mesurée en nombre de lits et non en chambres, car certaines sont doubles. Un EHPAD à taille

humaine se situe autour de soixante-dix lits. Mais à partir de cent lits, l'intérêt financier augmente par la mutualisation des frais.

Comme dans un hôtel, une chambre vide représente un manque à gagner, surtout quand les charges de personnel restent fixes. Il faut donc remplir, toujours remplir. Il m'est même arrivé de m'interroger : prend-on soin des résidents pour garantir leur plaisir de vivre ou pour qu'ils continuent de remplir leur lit ?

Le taux d'occupation est en tous cas une obsession. Quand un directeur d'EHPAD rencontre un autre directeur, que se racontent-ils ? Des histoires de TO ! Mes collègues ne m'ont jamais demandé : « Comment se portent tes résidents ? » Mais j'ai entendu et je l'ai dit moi-même, parce que c'est notre critère essentiel d'évaluation, celui qui détermine notre place dans le classement régional : « Tu es comment en TO ? Comment va ton TO ? »

Quand un directeur se situe entre 95 et 100 % de taux d'occupation, il apparaît en vert dans le tableau quotidien du *reporting* régional. Tout va bien. Entre 90 et 95 %, il passe à l'orange, comme la 4L de ma mère. Cette couleur énergétique dans le monde bouddhiste marque un certain déclin dans le monde des EHPAD et attire l'œil. Pourtant à l'école, cela correspondait à 18 ou 19 sur 20, et c'était bien ! Et à moins de 90 %, le pauvre directeur clignote en rouge vif.

Il est facile de basculer en quelques jours d'un tendre vert à un rouge infernal, car il arrive que les êtres humains meurent. Nos résidents ne peuvent pas garnir éternellement leur lit médicalisé.

Je me souviens d'un collègue directeur, dont le TO restait stable alors que tous les autres chutaient, m'avouant : « Je ne déclare plus les décès ! Comme ça, je suis peinard pendant

quelques jours. Chez moi, on est immortel et j'affiche complet ! Et quand je pars en vacances ou en RTT, je balance dans le *reporting* ma vague de décès et ils se démerdent ! »

C'était un directeur très humain, très drôle et à bout. Il est vite parti.

Ce qui m'a choqué dans ce métier si particulier, c'est l'approche rationnelle, commerciale, d'un décès. Parce qu'un résident qui meurt, c'est avant tout un lit qui se vide. C'est ça le business. Et le plus incroyable, c'est que je l'ai pensé.

Un Homme décède, une famille est plongée dans la peine, un être humain quitte notre monde après une vie de labeur, de bravoure et d'amour, et tout ce que pense le directeur, c'est : « Merde, faut que je remplisse, autrement, demain, je serai dans le rouge ! »

Ce collègue directeur, comique et déprimé, m'a dit aussi : « Quand je présente mes condoléances à une famille, pour avoir une tronche de circonstance, je pense à mon TO qui vient de chuter et j'ai vraiment l'air bouleversé ! »

Un TO qui baisse, c'est le début des ennuis. Des e-mails chaque jour, votre nom en rouge avec celui de votre établissement, et cette impression d'être mauvais, vous et toute votre équipe. La responsable commerciale régionale un peu bourrine vous harcèle plusieurs fois par jour pour connaître en temps réel toutes les actions que vous avez entreprises pour faire remonter votre TO Et vous passez plus de temps à remplir des tableaux qu'à agir et à vous occuper de vos résidents.

Pour expliquer quotidiennement un mauvais TO ou une baisse provisoire, un directeur évoquera toujours les décès survenus dans son établissement. Je ne connaissais pas l'expression « une vague de décès ». Le cauchemar pour un directeur, mais une réalité. Parfois, plusieurs mois se passent tranquillement sans le moindre « départ », la liste d'attente se

garnit, vous scintillez en vert pomme dans les tableaux et patatras, vous êtes frappé par une vague de décès ! On dirait que les résidents se donnent le mot, qu'ils partent tous ensemble pour ne pas se manquer. On peut déplorer dix morts naturelles en quelques jours. C'est la vie et c'est bien triste, mais ça n'est pas bon pour le TO.

De loin, le rôle principal d'un « bon » directeur d'EHPAD commercial, c'est de le remplir, si possible sans faire de vagues.

Un directeur qui offre à ses résidents une qualité de soins exceptionnelle, mais ne remplit son établissement qu'à 85 % est un mauvais directeur. Il est pourtant difficile de tout faire, de mener une prospection commerciale active à l'extérieur de l'établissement et d'être présent auprès des équipes et des résidents. La hiérarchie martèlera que « si vous êtes bon, vous jouirez d'une bonne réputation et votre EHPAD sera toujours plein ». Ce n'est pas aussi simple que cela. Déjà il faut du temps pour cela, et il y aura toujours des vagues de décès ou un concurrent qui ouvrira ses portes au coin de la rue, après avoir fermé un établissement vétuste, en proposant des chambres neuves à un tarif imbattable.

Il y aura toujours ces tableaux quotidiens vert, orange et rouge qui ne vous laissent aucun répit.

J'ai vu des directeurs merveilleux connaître des faiblesses de TO et en être profondément affectés. Ils se sont lassés et ont abandonné. J'ai travaillé pendant plus de vingt ans dans l'industrie automobile et d'autres secteurs d'activité, je n'ai jamais connu de fonctions où la pression commerciale soit aussi forte qu'au poste de directeur d'EHPAD. Sans compter, bien évidemment, les autres pressions, celle des équipes épuisées, des familles insatisfaites, de notre éthique malmenée et la peur qu'un EIG intervienne et nous envoie à l'ombre manger des oranges…

Le *turn-over* des directeurs est logiquement important et les hiérarchies de plus en plus intraitables. La Grande Dame qui m'a embauché constitue une exception qui ne durera pas.

Le secteur médico-social à but lucratif, qui touche à la santé des êtres humains, aux corps et aux esprits malades, à la vie, à la mort, souffre paradoxalement de déshumanisation. L'humanité y est vécue comme une faiblesse, un handicap qui vous rend moins efficace et moins rigoureux.

Le cynisme du directeur régional de BELLA VITA me revient. Ses mots n'étaient pas faux. Ceux qui veulent faire « de l'humain » craquent !

Pour durer, il faut donc considérer cette activité comme une autre. « Faire le job », « se blinder », remplir, organiser, compter et, de temps en temps, sourire à une vieille dame qui vous interpelle ou se montrer ému devant une famille endeuillée.

Le problème, c'est que ça m'est impossible. Combien de temps vais-je résister ? Je suis encore plein d'énergie et d'espoir, je n'ai même pas commencé. J'ai de l'expérience et au fond de moi, naïvement ou pas, j'imagine pouvoir changer les choses…

Aux gentils !

À la fin de ma semaine de formation, je pose à Virginie cette question qui me taraude :

« Peut-on faire ce métier sans humanité ?

— Oh ! la grande question ! Tu connais ma réponse. Non, bien sûr. Mais certains y arrivent très bien. Et depuis quelques années, avec cet impératif permanent de rentabilité et l'entrée en Bourse des grands groupes, les actions montent et l'humanité chute… L'activité est mieux organisée, on est plus efficace, on dispose de classeurs entiers de réponses théoriques à tous les problèmes, mais il y a moins de cœur…

— Est-ce qu'il faut se protéger, éviter de s'attacher aux résidents ? Conserver une forme de distance pour ne pas être sans cesse dans l'émotion et rester opérationnel ?

— Se protéger ? Je n'ai jamais vraiment su comment ça marchait. On a un cœur ou pas. Bien sûr qu'on s'attache. On vit même des liens formidables et le décès de certains résidents fait pleurer les équipes. Mais, il faut toujours avoir en tête son objectif. Nous sommes d'abord là pour soigner du mieux possible nos résidents, avec bienveillance. Quant à l'attachement, il est inévitable. Alors mieux vaut avoir le cœur solide ! »

Virginie me confie :

« C'est bien que tu commences par Bandol. Il n'y a pas de problème de taux d'occupation, l'établissement est plutôt petit et les chambres sont bon marché puisque c'est semi-public.

C’est le tarif “aide sociale”, deux fois moins cher qu’ici et en plus tu as vue sur la mer ! Il y a une longue liste d’attente… On peut dire que Bandol tourne presque tout seul. Tu vas pouvoir apprendre et passer du temps avec tes résidents, parce que c’est ça que tu veux, n’est-ce pas ? Tu seras un bon directeur parce que je le vois, ici, en une semaine, les gens t’ont apprécié. Dans les EHPAD, on sait vite à qui on a affaire. Les personnes âgées agissent comme un révélateur de vérité. On ne peut pas tricher avec elles. Tu es vite classé : gentil ou pas gentil. Et comme tu seras un gentil directeur, avec ton CV, le siège te donnera un établissement plus grand et la vraie vie en EHPAD commencera ! Allez, on va fêter ça ce soir. Je dois avoir une bouteille de champagne quelque part…

— Merci, quel luxe !

— Non, c’est un cadeau des ambulanciers pour Noël. »

Sur le bureau de Virginie, il y a une orchidée blanche desséchée, vouée à une mort certaine. Je l’observe sans rien dire depuis une semaine. Virginie n’a pas le temps de l’arroser. Elle va faire comme tout le monde, jeter les orchidées quand elles fanent. Je ne supporte pas de voir une plante dépérir. À la pause, je file chez Castorama. J’achète un joli pot avec du terreau spécial, de l’engrais liquide et une autre orchidée, bien fraîche et rose. Je replante les deux pour un effet bicolore et donne à Virginie mon tuyau. Ce sont des plantes exotiques, qui vivent à l’ombre de grands arbres, sous la canopée, sur des branches, des écorces. Surtout pas de terre, pas de soleil direct et une douche tiède par semaine, comme une averse tropicale, en laissant bien égoutter.

« Tu verras. Elles refleuriront pendant des années, dis-je à Virginie en brandissant mon pot.

— Merci, Jean ! Tu vas pouvoir animer l’atelier jardinage !

— Avec plaisir.

— Fais attention, conclut Virginie avant d'inviter l'équipe à boire une coupe, sous tes airs de businessman, tu es peut-être trop sensible… »

Je pense au fond de moi qu'on ne l'est jamais assez, mais j'entends le message de Virginie. Je sais que je vais vivre des choses difficiles, je devrais observer une certaine distance émotionnelle pour pouvoir y résister.

L'équipe arrive, je vais chercher dans le hall le monsieur avec qui je bois un café le matin sous le porche. Nous levons notre verre. Virginie déclare :

« On va boire à Jean, à notre stagiaire ! Et à nous tous ! À ta longue carrière, cher collègue ! Tiens bon et reviens nous faire un coucou de temps en temps ! Il faut que les gentils gagnent ! OK ?

— C'est promis, dis-je. Merci Virginie, marraine ! Merci pour les "gentils". C'était formidable de commencer avec toi, et avec vous tous !

— Le plaisir est pour nous, filleul ! Allez, buvons, maintenant ! À nous tous ! Aux gentils ! crie Virginie.

— Aux gentils ! » reprend l'équipe à l'unisson.

Mon propos n'est pas d'opposer les gentils, dont je ferais partie, aux méchants. Je ne crois pas à ce manichéisme et souscris au principe de Jean-Jacques Rousseau : l'Homme naît bon.

J'ai vu beaucoup d'humanité dans le secteur médico-social, malmenée par un système financier. Ainsi les « gentils » peuvent-ils devenir « méchants », cyniques, maltraitants. Et les « méchants » sont avant tout des êtres en souffrance.

Éliane Briend

Au même moment, à Cannes, dans le quartier de l'église russe.

Cela fait des années qu'Éliane Briend habite ici, entre le bord de mer et la voie ferrée, tout au bout du boulevard de la Croisette, pas très loin de la place de l'Étang où elle allait regarder les joueurs de boules.

Un matin, en se réveillant, Éliane s'est habillée d'un pull épais qui a fait rire le gardien, car c'était encore l'été. Elle a marché comme chaque jour vers la place de l'Étang, mais à l'intersection de la rue de Russie et du boulevard Alexandre-III, elle n'a plus su où aller. Elle tournait sur elle-même lentement sans rien reconnaître du quartier. Cela n'a duré que quelques secondes, peut-être plus, mais ça lui a fait drôle, comme un long étourdissement les yeux ouverts, un brouillard éphémère. Elle n'a pas osé demander son chemin et a préféré rentrer chez elle.

Lorsque Éliane est repassée devant le gardien, il s'est étonné de la voir revenir si tôt. Elle portait toujours ce pull ridicule.

Depuis qu'elle avait oublié ses étrennes pour la nouvelle année, le gardien ne lui parlait plus. Ça faisait des mois. Mais ce matin-là, sentant que quelque chose ne tournait pas rond, il l'a interpellée :

« Vous ne faites pas votre tour aujourd'hui, madame Briend ?

— Non… Il fait trop chaud.

— Eh bien, enlevez votre pull ! »

Éliane n'a pas répondu. Elle a continué de marcher sans s'arrêter.

« Ça fait deux fois que le facteur passe ! Vous avez des recommandés… », a crié le gardien.

Mais Éliane gagnait déjà le jardin. Le gardien a pensé qu'il n'était pas près de lui reparler. Elle perd la boule, Mamie ! Ou bien c'est la chaleur. De toute façon, dans cette résidence, il n'y a plus que des vieilles gâteuses. C'est mortel…

Éliane n'a rien pensé du tout. Dans son salon, épuisée, elle s'est laissée tomber dans le fauteuil aux larges accoudoirs. Et le lendemain, quand elle s'est vue toute seule au milieu du grand boulevard, elle a décidé qu'elle n'irait plus voir les joueurs de boules et s'est assise dans le café au coin de la rue.

Maintenant, Éliane préfère rester chez elle où elle laisse les volets roulants baissés aux trois quarts. Elle ne voit pas pourquoi elle les relèverait.

Quand elle sort, c'est pour aller à côté, au café ou à la supérette.

Le matin, elle descend prendre son courrier en attrapant le journal qui dépasse de sa boîte aux lettres. Elle remonte, étale son contenu sur la table et contemple ces prospectus, ces grandes feuilles colorées sous un film transparent et ces enveloppes avec son nom écrit à la machine. Souvent, il est mal orthographié : Briend avec un *t*, ou Éliane avec deux *n*. Avant, ça l'énervait et elle déchirait tout. Maintenant, elle attrape son Bic posé sur le calendrier et, minutieusement, elle corrige l'erreur.

Éliane devrait ouvrir tout ce courrier, mais elle le fera plus tard. Elle a le temps. Tout ce papier qui s'amoncelle, ça lui plaît bien.

Elle pourrait lire le journal ou regarder la télévision, mais pour l'instant, Éliane préfère passer de pièce en pièce, ouvrir un tiroir, fouiller dans ses armoires, chercher. Quoi ? Ses affaires. Rien en particulier. Elle sort, range, dérange ces objets qu'elle touche, observe, qui lui appartiennent. Ils sont là, présents, bien réels, pas perdus, et font partie de sa vie.

Régulièrement, Éliane s'assoupit, là où elle se trouve, sans se poser de questions, sur son lit, le canapé ou une chaise dans la cuisine.

Quand le téléphone sonne, elle sursaute et se lève toujours pour répondre. Ce matin, ou bien était-ce hier, on lui a proposé de changer ses fenêtres. Voulait-elle un devis ? Éliane a répondu « oui » et a raccroché sans laisser ses coordonnées. Aussitôt, on l'a rappelée, mais elle a laissé sonner…

Sur son buffet, il y a deux photos. Celle d'un homme, qu'elle ne regarde jamais très longtemps parce que ça la rend triste, et une autre prise en vacances. On l'y voit à côté d'une femme dont elle cherche par moments le prénom sans le trouver. Ça l'énerve.

« Mais je perds la tête ! » crie Éliane à voix haute en tournant en rond dans le salon, écoutant son écho comme s'il venait de quelqu'un d'autre.

Puis après un silence, elle sourit, libérant son visage figé. Quelle importance, après tout, cette photo, cette femme… Elle se rassoit dans son fauteuil et ferme les yeux.

« Mais qui est-ce ? » pense-t-elle de nouveau, plissant le front.

« Yvette… », prononce-t-elle soudain.

Ça lui revient. C'est sa cousine qui vit en Italie. La seule famille qu'il lui reste. Tous les ans, Yvette la prend en chemin pour passer l'été dans le Sud-Ouest. Le cliché sur le buffet, c'est avec Yvette, dans sa maison de Carcassonne.

Cette année, Yvette ne s'arrêtera pas. Elle le lui a dit au téléphone. Yvette l'a prévenue bien à l'avance. Le 20 novembre, Éliane a écrit sur son calendrier : « Pas de vacances avec Yvette. »

Déjà, l'été passé, la compagnie d'Éliane était moins joyeuse que d'habitude. Yvette avait éprouvé un peu d'ennui. Et depuis quelque temps, chaque fois qu'elles s'appelaient, elles avaient de moins en moins de choses à se raconter.

Au mois d'août, Yvette l'a décidé, elle emmènera un couple d'amis dans le Sud-Ouest et s'est excusée. Éliane n'a rien dit, elle l'a juste noté. Pourtant, ce rendez-vous d'été, elle y pensait souvent, toute l'année, en passant devant le buffet ou juste comme ça. Par instants, les vacances à Carcassonne s'animaient dans son esprit.

Quand le téléphone sonne, Éliane se lève toujours pour répondre. Elle pense que c'est peut-être Yvette qui a changé d'avis.

Le retour aux sources

Avant de prendre mes fonctions dans l'EHPAD Les Bougainvilliers du groupe ONYX, à Bandol, dans cette petite ville du Var qui m'est si chère, plus de trente ans après en être parti, je voudrais vous raconter brièvement mon parcours.

Nous sommes bretons. Toute ma famille a vécu entre Saint-Brieuc et Saint-Malo, le long de la Côte d'Émeraude.

Quand j'avais un an, mon père a trouvé un poste dans la construction navale au chantier de La Ciotat, à l'est de Marseille. Direction le sud, le soleil. Ma mère voulait changer d'air.

Nous avons habité Ceyreste, un village provençal situé à quelques kilomètres du chantier naval, dans un vallon rocheux qui résonnait, à côté de la caserne des pompiers. Je me souviens du chant entêtant des cigales qui exaspérait ma mère. Comme elle jouait du piano et chantait comme un oiseau, ces insectes nouveaux qui hurlaient à sa fenêtre la perturbaient. Pour les faire fuir, ma mère les arrosait avec le tuyau en criant :

« Assez ! »

Le silence revenait le temps de compter jusqu'à trois. Quelques bestioles s'envolaient en poussant un cri bizarre, puis, un, deux, trois, soleil, le vacarme reprenait. Maman a passé des heures sous des pins brûlants le tuyau à la main. C'était le Don Quichotte des cigales.

Ma seconde sœur est née un jour de Noël, juste avant la bûche.

La famille s'agrandissant, Mamie arrivant de sa Bretagne, nous avons déménagé à Bandol, pas très loin de La Ciotat.

J'ai grandi calmement dans la maison au crépi ocre sur la colline, où les cigales nous ont suivis, à l'écart de tout, en développant une vraie fascination pour les automobiles. Car en la matière, mon père n'était pas mieux loti que ma mère. Il a longtemps possédé une Peugeot 504 diesel grise, offerte d'occasion par mon grand-père. Increvable, la vieille carcasse a fini par rendre l'âme sur la route des vacances, en plein milieu de la France. Mon père pestait alors que c'était pour moi un jour de fête.

Les premiers diesels étaient de vrais tracteurs. La lenteur de notre voiture familiale m'accablait. Pour faire bonne figure, mon père m'expliquait que l'accélération de ces moteurs intervenait quand on relâchait la pédale. C'était n'importe quoi, sa voiture n'avançait pas, c'est tout. Pour relier chaque été Bandol à la plage du Val-André dans les Côtes-d'Armor, nous mettions quinze heures… Quinze heures en plein mois d'août, à ressentir chaque ressort de la banquette arrière, à rouler les quatre vitres ouvertes, dans un vent assourdissant qui faisait voler les cheveux de ma mère, de mes sœurs, en effaçant leurs visages.

Sur l'autoroute, je passais le temps agenouillé face à la lunette, dans le sens contraire de la circulation, à regarder toutes les voitures sur la file de droite, qui surgissaient de loin pour nous dépasser. La nuit, je pouvais reconnaître un modèle à la simple lumière de ses phares. Je connaissais chaque automobile, lisais toutes les revues spécialisées.

Quand un bolide nous doublait, si vite que j'avais l'impression que nous étions à l'arrêt, c'était plus qu'une voiture qui filait, que je suivais du regard jusqu'à ce qu'elle disparaisse, c'était une vie parallèle qui nous échappait, une inconnue magnifique dont j'imaginais qu'elle aurait pu rendre mes parents plus heureux.

L'été, j'attendais le jour où nous allions à Saint-Tropez pique-niquer sur les plages de sable fin. Cela plaisait à ma mère. Elle avait un air de ressemblance avec Catherine Deneuve et s'amusait beaucoup quand on lui réclamait un autographe.

À côté de l'espace public où nous plantions notre glacière, il y avait les premières plages privées et surtout leur parking au toit de canisses. J'y passais la journée à baver sur les vitres des Ferrari, Rolls-Royce, Range Rover… La graduation des compteurs de vitesse m'impressionnait. Celui de la Ferrari 412 avec ses deux sièges baquets à l'arrière qui semblaient m'attendre, allait jusqu'à 320…

320 kilomètres à l'heure ! Je restais sans voix, j'y pensais des jours durant, quatre fois la vitesse moyenne de notre 504.

J'ai longtemps voulu devenir dentiste, parce que l'escroc qui a chignolé des trous dans toutes les dents de la famille, édentant ma grand-mère au passage, possédait une Porsche. Il y en avait deux à Bandol. Celle du dentiste, qui réclamait des paiements en espèces – je me souviens de Mamie comptant fébrilement ses billets –, et celle de l'assistante particulière de Paul Ricard, le roi du pastis, qui possédait l'île de Bendor, juste en face, où je prenais des cours de dessin.

En passant à côté de la belle auto du dentiste, j'avais dit fièrement à ma grand-mère :

« Tu vois le rétroviseur ? Eh bien, c'est toi qui l'as payé ! »

J’ai voulu être dentiste parce que Mamie me répétait au moins une fois par jour d’aussi longtemps que je me souvienne :

« Tu auras une bonne situation, mon petit Jean. »

Elle avait cette volonté obstinée que j’échappe à sa condition modeste, et que j’étudie. Des diplômes, encore des diplômes, pour avoir une « bonne situation ».

L’année du bac, je ne savais plus. Passer ma vie dans la bouche des gens, même pour une Porsche ?… Je voulais exercer un métier qui puisse changer, sans renoncer pour autant aux voitures.

J’ai fait mes études à Sup de Co Paris-EAP, une école de commerce où j’ai appris à peu près tout sur le fonctionnement d’une entreprise sans posséder pour autant de vrai métier.

C’est à ce moment-là que j’ai quitté Bandol, mes parents, mes sœurs et Mamie. J’ai marché jusqu’à la gare, chargé comme un mulet, en traînant cette énorme stéréo portable que je m’étais payée en travaillant l’été. Autour du cou, je portais cette médaille de la Vierge miraculeuse que Mamie m’avait donnée avant de partir, avec quelques billets :

« Promets-moi de ne jamais l’enlever !

— C’est promis, Mamie. »

Je la porte encore.

Diplômé, j’ai naturellement postulé chez tous les constructeurs automobiles. J’avais bien sûr mes préférés. J’en rêvais. Et le 11 février 1991, je suis entré comme dans les ordres, en tant qu’apprenti cadre, au siège social parisien d’une marque de voitures de luxe.

Le directeur marketing à tendance tyrannique se délectait de me faire nettoyer sa voiture. Mais c’était un plaisir ! Monter dans ce salon roulant, six cylindres en ligne, équipé d’un des premiers autoradios CD, me transportait. Sous le portique de

lavage, j'écoutais Véronique Sanson à tue-tête. C'était le même modèle que possédait une fille mystérieuse en classe de troisième. Sa limousine feulait, on l'entendait à peine arriver. Un chauffeur descendait pour lui ouvrir la portière, alors que je me planquais en entendant la 4L de ma mère à l'approche, le pot d'échappement usé pétaradant.

J'ai travaillé près de vingt ans pour cette marque prestigieuse en exerçant tous les métiers de l'automobile, dans les bureaux et sur le terrain, responsable de la promotion des ventes, de la publicité et des salons. Je prévoyais toujours de la documentation pour les gamins aux yeux émerveillés qui osaient à peine entrer sur le stand. J'ai été chef des ventes à Paris, détaché aux personnalités du show-business, impressionné d'avoir raccompagné chez lui Johnny Hallyday, jeune marié attentionné, répondant patiemment aux appels incessants de sa belle, puis responsable des succursales des Alpes-Maritimes, directeur général à Paris. Et me voici, directeur d'EHPAD dans le groupe ONYX, de retour à Bandol, seul avec mes souvenirs, trente-deux ans après mon départ, tandis que ma famille s'est volatilisée aux quatre coins de France et dans le ciel.

Bienvenue aux Bougainvilliers

Le matin de ma première journée de directeur d'EHPAD, je reçois un appel de la Grande Dame. La veille, elle a regardé à la télévision un reportage sur la vie de Sylvia Kristel, éternelle interprète du premier film érotique, *Emmanuelle*, et femme exceptionnelle dont j'ai écrit, avec elle, la biographie.

La directrice générale s'étonne de m'avoir vu, parmi d'autres témoins, évoquer le souvenir de Sylvia, avec inscrit, en bas de l'écran, le titre un peu pompeux de « biographe ».

La Grande Dame ne connaissait pas mon activité d'écriture, que je ne mentionne jamais dans un contexte professionnel, car elle relève pour moi de l'intime.

La directrice générale exprime sa perplexité et me demande si je suis vraiment intéressé par le métier difficile que je m'apprête à embrasser. J'affirme qu'écrire me passionne, mais que ce n'est qu'un hobby comme d'autres jouent au golf, et réitère mon désir véritable de me placer au service de personnes âgées. La Grande Dame est gênée. Mon passage télévisuel est revenu aux oreilles du PDG qui se méfie des « écrivains ».

« Rassurez-moi, Jean, vous n'êtes pas en train d'écrire un livre sur les EHPAD ?

— Mais pas du tout ! »

Je ne suis pas passé loin ce matin-là de la fin précipitée de ma période d'essai. En répondant par la négative, j'étais par-

faitement sincère. Jamais je n'aurais pensé devoir écrire ce livre. Car, c'est ainsi que je le vis, comme un devoir.

L'incident fut clos. Je n'ai plus jamais entendu parler dans le groupe ONYX de mon activité d'écriture.

La maison de retraite Les Bougainvilliers est située à l'écart du centre-ville de Bandol, en hauteur, au milieu d'une pinède, dans un domaine sans portail, avec une vue superbe sur la mer Méditerranée. Le bâtiment principal, datant des années 1960, est agrandi par une aile ajourée de baies vitrées, plus récente.

Le hall d'entrée fait un peu vieillot. Sous quelques meubles rustiques, le carrelage est daté, et les murs au crépi terne sont parsemés de quelques croûtes de peintres du dimanche.

Je suis accueilli par un tonitruant « Bonjour ! » adressé par une femme qui porte un serre-tête rouge avec des bois de cerf à leds clignotantes. Elle ressemble à cette chanteuse oubliée, Charlotte Julian. J'en déduis qu'elle est soit l'animatrice, soit une résidente atteinte d'une dégénérescence cognitive précoce. Je suis vite fixé :

« Vous êtes le nouveau directeur, j'en suis sûre ! Je suis une des deux animatrices. Enchantée, je m'appelle Josy. Nous sommes en pleine déco de Noël ! »

Un instant, je crois comprendre « en pleine déconne de Noël ».

« Pardon, vous faites quoi, madame ?

— La décoration de Noël, je suis animatrice.

— Ah, enchanté, Jean Arcelin. Je suis effectivement le nouveau directeur. Il est amusant votre serre-tête…

— Oui, j'adore ! »

En détaillant l'accoutrement de cette femme guirlande, je doute que je serais amusé si elle déboulait ainsi dans ma chambre en fanfaronnant au petit matin…

Josy me conduit à Annie qui occupe la fonction la plus importante d'un EHPAD, y compris celle de directeur : l'infirmière référente.

Dans le quotidien d'une entreprise, les personnes les plus essentielles sont celles dont l'absence est une entrave réelle à son bon fonctionnement. Envoyez le PDG du groupe ONYX en thalassothérapie pendant un mois, seuls son état-major et sa secrétaire s'en apercevront. Envoyez vos aides-soignantes ou vos infirmières en cure de sommeil parce qu'elles ne tiennent plus debout, et votre EHPAD sera paralysé ! Tous vos résidents dépendants se retrouveront seuls et livrés à eux-mêmes. Le cauchemar…

Je choisis d'écrire ce mot « aides-soignantes » au féminin parce qu'elles sont largement majoritaires dans cette fonction. Il y a bien quelques aides-soignants, mais ils sont rares et ne forment que 10 % de l'effectif. Ce que regrettent les aides-soignantes qui apprécient la force physique d'un homme lorsqu'il s'agit de soulever un résident lourd. Messieurs, ces dames vous attendent !

Annie est à l'opposé de Josy. Femme imposante à la poigne ferme, ses cheveux longs et blonds sont attachés et son regard aussi clair que profond. De nature réservée mais efficace, Annie me propose de visiter sans attendre l'établissement en saluant au passage les résidents et le personnel au travail depuis 7 heures du matin.

Je propose à Annie avec qui j'ai immédiatement un bon contact de répartir sur plusieurs jours la rencontre dans leur chambre de mes soixante-cinq résidents et d'organiser à midi une réunion de présentation.

« Où ça ? me demande-t-elle.

— Dans le restaurant. D'ailleurs, je déjeunerai avec les résidents tous les jours en changeant de table.

— Très bien, même dans l'espace « aide au repas » ?

— C'est-à-dire ?

— C'est la table des résidents en GIR 1 ou 2, qu'il faut aider pour les repas.

— Les GIR 1 ou 2 ?

— Vous ne savez pas ce que c'est qu'un GIR ? »

Annie écarquille les yeux.

« Pas précisément, non, désolé. Pendant ma formation accélérée, j'ai surtout abordé la partie management…

— Ah, d'accord… C'est quand même la base…

— Je comprends. Vous m'expliquez ?

— C'est le niveau de dépendance des résidents. Le groupe Iso-Ressources. Il y en a six. Nous sommes tous les deux en GIR 6, c'est-à-dire autonomes, et ça descend jusqu'au GIR 1, la dépendance totale pour tout.

— Très bien. Bonne nouvelle pour nous deux ! Et Josy, l'animatrice, elle est aussi en GIR 6 ? »

Annie éclate de rire.

« Ça dépend des jours !

— Je plaisante… Et pour répondre à votre question, oui, je déjeunerai également à la table des résidents que l'on aide à manger, en GIR 1 ou 2. »

Nous sommes rejoints par Michel, le responsable technique, et passons par ces lieux importants que sont l'infirmerie, la salle de repos du personnel et les vestiaires, qui donnent immédiatement une idée des conditions de travail. Tout est propre et plutôt rangé.

Dans les cuisines, je me présente au chef, Pierre, d'abord sympathique. Je soulève légèrement le couvercle de l'immense marmite en disant :

« Ça sent bon. Qu'est-ce qui mijote ? »

Le chef me répond :

« Un bœuf bourguignon ! Et si vous me permettez, en cuisine, vous devez toujours porter ça. »

Pierre me tend une charlotte et des couvre-chaussures en papier.

Je tiens à saluer cet homme généreux et rigoureux qui, malgré un budget modeste, a toujours pris à cœur de cuisiner avec tout son savoir-faire, du mieux qu'il pouvait. Son plaisir, c'était qu'il ne reste rien dans les assiettes. Il appréciait que je passe la tête, dans l'encoignure de la porte, le pouce levé, presque chaque midi, pour le féliciter. Pour son bœuf bourguignon, Pierre était contraint d'utiliser des morceaux de qualité moyenne, mais il les faisait macérer dès la veille dans du vin rouge local, avec des épices, des condiments, des légumes frais et c'était bon, tendre, et les assiettes, vidées.

La nourriture en EHPAD est essentielle, d'un point de vue nutritionnel bien sûr, car c'est le carburant du corps, mais aussi pour le plaisir qu'elle est censée procurer aux personnes âgées qui n'ont pas d'autres choix que de la manger.

Enfin, jusqu'à un certain point. Car beaucoup de résidents mangent de moins en moins, voire presque plus. Comme nous le ferions face à certaines assiettes.

Les hormones du plaisir forment un antidépresseur naturel puissant. Dans le grand âge, les plaisirs se raréfient. La nourriture doit rester l'un d'entre eux.

Quand ils se lèvent, les résidents doivent se réjouir à la perspective d'aller déjeuner, puis dîner, de se rendre à ces deux rendez-vous qui rythment leurs journées et préservent leur lien social. En leur donnant un but, ce plaisir préserve leur goût de vivre.

La nourriture en EHPAD, satisfaisante aux Bougainvilliers par la grâce de Pierre et compte tenu du loyer modéré payé par ses résidents, formera l'une de mes futures révoltes.

À côté du restaurant, je remarque un grand bac en verre vide, long de quelques mètres, qui sert de cloison.

« C'est un aquarium ? demandé-je à Michel.

— Oui, enfin, c'était. On l'a vidé parce que ça coûtait trop cher.

— Il était apprécié ?

— Ah oui ! C'était même une attraction. Les enfants qui venaient restaient scotchés devant. Les résidents aussi. Certains passaient des heures à regarder les poissons, toutes ces couleurs, ces mouvements lents, ça les calmait… »

Au même moment passe une grande femme brune élancée, qui tient dans ses bras quelques dossiers.

« Bonjour, monsieur, vous êtes notre nouveau directeur ?

— Oui, bonjour, madame !

— Je suis Bernarde, votre assistante. Enchantée ! Vous parliez de l'aquarium ?

— Oui.

— Ah quel dommage ! s'écrie Bernarde. C'était magnifique… Il y avait un poisson clown, comme dans le dessin animé. Et puis Dory aussi, le poisson bleu qui perd la tête. C'était drôlement chouette. Tout le monde venait voir l'aquarium des Bougainvilliers !

— L'entretien était vraiment trop cher ?

— Peut-être, mais c'était pris en charge par la mairie. On l'a vidé par mesure d'économie.

— On a fait un devis ? demandé-je à Michel.

— Je ne sais plus. Faut que je cherche.

— Oui, notez-le, Michel. »

Puis, me tournant vers Bernarde :

« On se voit plus tard, madame ?

— Avec plaisir ! » répond-elle avant de disparaître dans le couloir.

Annie s'excuse et rejoint l'infirmerie, tandis que je continue avec Michel la visite minutieuse des espaces communs des Bougainvilliers dont je veux connaître les moindres recoins.

Michel est un homme de petite taille, l'air guilleret, portant salopette et chaussures de sécurité, une sorte de MacGyver des EHPAD, toujours prêt à dégainer son couteau suisse, un tournevis ou un mètre mesureur, qu'il porte en permanence sur lui.

Comme toute mon équipe, il souhaite que je l'appelle par son prénom. Il dit même que tout le monde le surnomme Mimi, mais pour moi, ce sera Michel.

« Connaissez-vous, Michel, les endroits sensibles où l'on retrouve les résidents qui fuguent ?

— Euh… Non. Quels endroits sensibles ?

— Dans l'EHPAD où j'étais en formation à Toulon, la directrice m'a recommandé d'avoir un plan de fouille précis, avec tous les recoins cachés où les résidents qui fuguent peuvent se trouver.

— Ah d'accord, bonne idée, je vais le faire !

— Très bien. Quand ?

— Vite !

— Je compte sur vous, Michel.

— Vous pouvez. »

Je lui demande s'il y a une pièce libre dans laquelle je pourrais dormir pendant la semaine, car je ne peux pas venir de Cannes tous les matins. Il me fait visiter la chambre de fonction de l'ancien directeur, du temps où Les Bougainvilliers étaient un foyer logement géré par la mairie. Elle est dans son jus des années 1970, moquette prune, papier peint à grosses fleurs argentées et sanitaires orange. Ça fera l'affaire ! Je teste avec la main le matelas très mou et le sommier qui grince :

« Ah çà, le lit, il a des heures de vol…, sourit Michel.

— Je vois !

— Il en a vu passer, si vous voyez ce que je veux dire…

— Euh, non ?

— Cette chambre, c'était pour la détente ! Bref ! Mais j'ai un autre lit dans le garage, je vais vous le changer.

— Merci, Michel ! Et je vais accrocher sur la porte une pancarte "Ne pas se détendre dans mon lit SVP !"

— Bonne idée ! »

À midi, je fais un bref discours dans le restaurant devant l'équipe et les résidents. J'évoque mon parcours, ma grand-mère et mon défaut d'expérience dans cette fonction. En entendant quelques réactions de surprise, je précise que je vais vite apprendre. Pendant la semaine, je serai dans l'EHPAD jour et nuit puisque j'habite Cannes. Pour mieux les connaître, je recevrai individuellement tous les membres de mon équipe composée au total d'une trentaine de personnes. J'insiste sur l'importance de leur travail auprès de nos résidents et affirme à quel point ils comptent pour eux. Je lis sur plusieurs visages de la satisfaction mais aussi de la surprise et perçois à cet instant une vérité du secteur médico-social. Ces aides-soignantes, ces agents de service hospitalier, qui prennent soin au quotidien de personnes âgées, n'ont pas pleinement conscience de l'impact et de la valeur humaine de leur action. Ils manquent grandement de reconnaissance et de valorisation.

Je conclus ainsi :

« Je compte sur chacun d'entre vous pour travailler avec efficacité, dans le respect et la bienveillance. »

Ces deux valeurs, respect et bienveillance, sont ambitieuses mais aussi facilement galvaudées. On retrouve régulièrement ces mots qui sonnent bien dans la documentation

commerciale des EHPAD, alors qu'ils n'ont de sens que s'ils sont incarnés.

En les prononçant avec une certaine solennité, je m'engage donc à faire vivre ces valeurs… Je vais essayer de montrer l'exemple. C'est mon rôle.

Ce premier contact avec ma nouvelle équipe est bon. Je réponds à quelques questions, dont celle qui intrigue et amuse le plus est : Comment ai-je pu quitter une marque automobile de luxe, dont tout le monde rêve, pour finir aux Bougainvilliers ?

Au déjeuner, Annie me fait faire le tour des tables. Je salue les résidents en leur souhaitant un bon appétit. Certains me répondent avec entrain, d'autres ne réagissent pas, ils ouvrent de grands yeux, puis continuent de manger en silence.

Je remarque que le contenu des assiettes n'est pas identique. Les aliments y sont entiers ou mixés. Annie m'apprend qu'il y a même un degré intermédiaire, haché. Ce travail supplémentaire pour la cuisine est nécessaire pour éviter les fausses routes et faciliter la mastication des résidents dont l'état dentaire ou cognitif est détérioré.

« On mixe tout, dit Annie. Les pizzas, les quiches et aujourd'hui le bœuf bourguignon-purée… Et c'est plutôt bon. »

Dans le coin de l'aide au repas, là où sont réunies les personnes les plus dépendantes, en GIR 1 et 2, je m'arrête pour observer une femme qui tient en suspens devant sa bouche une cuiller contenant un peu d'aliments mixés. Elle fixe cet objet comme une étrangeté, sans comprendre ce qu'il fait là. L'aide-soignante à ses côtés lui dit :

« Allez, madame Marro, on finit… »

Mais madame Marro ne bouge pas. Ses yeux s'égarent à regarder la salle, elle tourne la tête, marmonne et repose sa

main sur la table. L'aide-soignante la lui reprend et rapporte lentement l'aliment devant sa bouche qui reste close et ne s'ouvre plus devant une cuiller.

« Allez, on mange encore un peu, madame Marro, on finit son bourguignon pour me faire plaisir… »

Madame Marro ouvre la bouche et la laisse béante. L'aide-soignante y dépose la cuillerée que la résidente ne mâche pas.

« S'il vous plaît, madame Marro, on avale maintenant, allez, on a presque fini, c'est bien… »

Cette scène qui dure et se répète me saisit. Combien de temps faut-il à cette dame pour avaler quelques bouchées ? Sans la gentillesse et la patience de cette aide-soignante, que mangerait-elle ?

Annie m'explique que madame Marro est entrée dans la phase finale de la maladie d'Alzheimer. Dans sa tête, tout s'efface. L'appétit, le souvenir des objets les plus usuels, la mémoire de manger, de mâcher et d'avaler. On peut alors mourir de dénutrition ou s'étouffer en faisant une fausse route. Les aliments qui passent dans les poumons occasionnent des infections mortelles…

Pour essayer de nourrir madame Marro, il faut qu'une aide-soignante, à chaque repas, lui prenne le bras, en lui rappelant sans cesse, doucement :

« Allez, on mange maintenant… »

Il faut du temps, de la patience, de la persévérance et des mains tendres pour nourrir une personne âgée, très dépendante.

Dans ce coin du restaurant, je compte onze résidents qui, comme madame Marro, ont besoin d'aide. Et trois aides-soignantes. J'interroge Annie sur cet effectif :

« Trois soignants pour l'aide au repas, c'est suffisant ?

— On s'en sort aux Bougainvilliers. Dans d'autres établissements, vous trouverez souvent une aide-soignante pour une table de huit… Sans compter ce qui se passe dans les étages, les résidents qu'on laisse en chambre parce que c'est galère de les descendre au restaurant. On les laisse seuls avec leur plateau… Imaginez ce que ferait madame Marro dans ce cas… »

On estime à près de un million le nombre de personnes atteintes par la maladie d'Alzheimer en France, dont la moitié résident en établissement. En 2020, elles seront 1,3 million.

À ce nombre, il faut ajouter les autres démences du grand âge de type frontal, vasculaire, à corps de Lewy, la maladie de Parkinson accompagnée de syndromes démentiels.

Ces maladies neurodégénératives évoluent toutes vers la plus grande dépendance.

Bientôt, 2 millions de femmes et d'hommes auront comme madame Marro besoin d'une aide-soignante à leur côté, tendre et patiente, pour les aider à manger…

Combien de soignants seront disponibles ? Quelle sera la dotation de la France ? Ces personnes seront-elles formées, tendres et patientes ?

Qui nourrira nos Anciens, nos parents ou peut-être nous-mêmes ? Comment, en combien de temps, combien de bouchées ?

La question reste entière. Intéresse-t-elle quelqu'un ?

« Allez, il faut manger maintenant… »

Aux Bougainvilliers, la dotation en soignants est satisfaisante.

Il y a trois ans c'était encore un établissement public, où la dotation en personnel est supérieure à celle des établissements privés.

Mais à ce jour, au moment même où vous me lisez, le problème de la grande dépendance se pose déjà, cruellement parfois.

On connaît la vérité et les chiffres sur le nombre de soignants et de personnes dépendantes. On estime que, dans la moitié des établissements, les personnes en GIR 1 et 2, donc les plus dépendantes, ne sont pas correctement nourries.

30 % des résidents en établissements, tous niveaux de dépendance confondus, souffriraient de dénutrition…

J'ai donné moi-même à manger, plusieurs fois, à un résident dépendant. Cela prend au minimum vingt minutes. Dans une majorité d'établissements, les aides-soignantes ont entre cinq et dix minutes pour nourrir un résident dépendant. Elles ont donc le choix entre le « gavage alimentaire » avec risques de fausses routes et vomissements, ou ne donner qu'une fraction du repas.

En France, nous manquons de personnes et de moyens pour faire vivre dignement nos Anciens entrés dans la dépendance. Je ne connais pas de directeur d'EHPAD commercial, libre de s'exprimer, qui puisse affirmer qu'il dispose d'un effectif optimal pour prendre soin de ses résidents.

Dans le restaurant, je compte rapidement les personnes présentes et m'aperçois qu'il manque une dizaine de résidents sur un total de soixante-cinq.

Annie m'explique que les absents sont soit malades, soit affaiblis, soit en fin de vie. Autrement, elle s'efforce de faire descendre tout le monde au restaurant, au moins pour le déjeuner. Le soir, certains résidents préfèrent rester tranquillement dans leur chambre.

« Combien avons-nous de personnes en fin de vie ? demandé-je.

— Deux résidentes.

— Elles sont entourées ?

— Par nous.

— Pas de proches, pas de famille ?

— Non, pas vraiment… Ce n'est pas toujours le cas, mais ces deux personnes sont seules et on fait au mieux.

— Je pourrai les voir ?

— Oui, bien sûr. Quand vous voulez. Mais pour l'instant, je vous ai réservé une place à une table bien vivante ! Vous allez rencontrer notre figure locale. »

Annie me conduit vers une dame de très forte corpulence, assise en bout de table.

« Madame Baccardi, je vous présente notre nouveau directeur qui va déjeuner avec vous.

— C'est trop d'honneur ! » répond la dame avec un fort accent provençal.

J'adore les accents, cette marque terrienne dans la voix, et particulièrement cet accent chantant, que j'ai eu moi-même enfant jusqu'à mes études à Paris. Moins prononcé que celui de madame Baccardi qui parle comme dans les films de Pagnol, mais suffisamment fort pour qu'on se fiche régulièrement de ma figure quand je suis « monté » dans la capitale. Alors, je l'ai perdu ! Comme dans le film *My Fair Lady*, j'ai pris des cours de diction avec ma cousine parisienne. Mais il n'est jamais loin mon accent provençal, et j'aime le retrouver, le faire chanter comme une boîte à musique, pour rire ou me souvenir.

« Et vous venez d'où ? m'interroge madame Baccardi.

— J'habite Cannes, mais j'ai grandi à Bandol.

— Alors vous connaissez la boulangerie Baccardi de Sanary ! »

Je n'en ai aucun souvenir, mais je sens instinctivement que ce n'est pas la réponse que je dois formuler devant cette

dame :

« De nom, oui, bien sûr…

— Eh oui, on était réputés ! J'avais des clients qui venaient même de Toulon. Ça fait plaisir de vous voir, parce que l'autre directeur, on l'a pas vu souvent !

— Ah bon ?

— Non, il passait ses journées dans son bureau. On m'a dit qu'il faisait des tableaux, des statistiques !

— Eh bien, vous allez me voir, parce que je déjeunerai avec vous tous les jours, et je dors même ici.

— Vous dormez ici ? Pas possible ! Mais vous n'avez pas de famille ?

— Si, mais j'habite Cannes.

— Ah oui, vous me l'avez dit ! C'est vrai que c'est pas la porte à côté. Et comment vous vous appelez ?

— Jean Arcelin.

— Moi, c'est Marguerite Baccardi. Enchantée monsieur Jean ! »

Annie m'explique que la seule dépendance de madame Baccardi est liée à son poids. Elle ne se déplace qu'en fauteuil, mais elle est volontaire et a l'esprit clair. Quand Annie a tenté de diminuer le sucre dans son alimentation, madame Baccardi, qui se fait régulièrement livrer des douceurs directement dans sa chambre, s'est révoltée.

Aujourd'hui encore, elle réclame, à l'ASH qui sert à table, un second morceau de tarte.

« Soyez raisonnable madame Baccardi, pensez à votre diabète, dit Annie sans grande conviction.

— Mais je m'en tamponne ! »

Et quand elle dit « tamponne », madame Baccardi, ça résonne.

« Vous n'étiez pas née que je l'ai attrapé le diabète. J'étais boulangère, je vendais pas des salades ! Je ne vais pas com-

mencer le régime à mon âge. Et mon plaisir, vous en faites quoi ? J'ai quatre-vingt-sept ans, le sucre, c'est toute ma vie ! Vous me l'enlevez et je meurs. »

Comme beaucoup de résidents qui recherchent la compagnie, madame Baccardi aime bien que l'on pousse son fauteuil. Certains pourraient marcher, mais ils préfèrent qu'on les emmène, qu'on les pousse, qu'on leur glisse à l'oreille un petit mot en les calant dans leur fauteuil, qu'on s'occupe d'eux.

À un âge avancé, après un col du fémur cassé, ma grand-mère a refusé de remarcher. Dans son fauteuil, elle aimait appeler les aides-soignantes, qui restaient toujours quelques minutes auprès d'elle pour parler. Quand je lui rendais visite au foyer logement, elle me réclamait sans cesse quelque chose, un châle pour ses jambes, ses lunettes restées sur la table de nuit ou un chocolat… Elle aimait cette attention. Mamie avait passé sa vie à s'occuper des autres, alors c'était son tour.

Je n'ai jamais entendu une personne âgée en fauteuil dire : « Ah si seulement je pouvais marcher ! »

Quand madame Baccardi arrive au restaurant en roulant vers sa place réservée, avec deux personnes pour l'installer, ça lui plaît. On la laisse passer, on la regarde pendant qu'elle salue la salle, fière d'être un peu la reine de l'endroit, comme elle l'était dans sa boulangerie, son quartier.

Madame Baccardi m'affirme qu'elle se sent bien aux Bougainvilliers. Elle n'y est que depuis quelques mois, mais pour l'instant elle n'a aucun reproche à formuler.

« Faut pas se plaindre ! crie-t-elle. Tout le monde est gentil. »

Puis elle ajoute, un ton en dessous :

« À part l'infirmier, il est bizarre, lui, je le sens pas, et la nouvelle, la folle avec les couettes, vous l'avez vue ? Elle a des tatouages partout et un anneau dans le nez comme les vaches. Et puis, il y a elle aussi… »

Madame Baccardi désigne de la tête Josy, l'animatrice, et son serre-tête à leds, qui se place au milieu du restaurant agrippant un micro relié à un haut-parleur grésillant. D'une voix suraiguë, Josy souhaite un bon appétit à tout le monde. Elle présente les activités de l'après-midi en chantonnant, puis change soudainement de tête, l'air grave, baissant d'une octave, pour annoncer le décès d'une résidente :

« Nous allons, comme d'habitude, allumer une petite bougie pour madame Muller qui est partie rejoindre les anges dans le ciel…

— Elle est morte, quoi ! » s'écrie madame Baccardi.

J'éclate de rire. Heureuse de son effet, elle surenchérit :

« Moi, sous la bougie, faudra me mettre un beau gâteau ! »

Josy dépose une petite flamme chauffe-plat à la place habituelle de madame Muller et je lis sur le visage de sa voisine qu'elle ne comprend pas pourquoi elle va déjeuner en face d'une bougie. Dans ma tête, je prépare déjà l'entretien individuel que j'aurai avec Josy.

Déjeuner chaque jour avec les résidents des Bougainvilliers, c'est une façon très efficace d'être à leur écoute, de connaître leur histoire, leurs humeurs, leurs souhaits, et de les faire s'exprimer sur ce qui va et ne va pas dans l'EHPAD.

Je dois l'avouer, c'était aussi un plaisir. Certains m'ont touché ou fait beaucoup rire.

Hauts en couleur

Dans tous les EHPAD, il y a des personnages, plus hauts en couleur que dans la vie. Avec l'âge, les caractères se radicalisent. Tout est plus marqué, tranché. On s'entête, on persiste et signe. On ne change plus d'avis puisqu'on est convaincu qu'il est bon. On a même des fixations. Il est trop tard pour avoir tort, pour commettre des erreurs et remettre toute une vie en question. En vieillissant, on a besoin d'avoir raison. Le temps est compté, il est urgent de dire qui l'on est et le fond de sa pensée. Ajoutons à tout cela quelques dégénérescences libératrices de parole, un espace clos qui échauffe les esprits, et nous voilà entourés d'hommes et de femmes libres dans leur tête, dans leurs mots, attachants, truculents, bouleversants ou exaspérants.

Aux Bougainvilliers, il y a madame Wellers qui n'aime personne, à qui rien ne plaît. Quand le ciel est bleu, c'est aveuglant, et quand il est gris, ce n'est pas bon pour ses rhumatismes. Elle est en colère, crie qu'on lui a volé son appartement, elle vocifère et peut être grossière. Elle est crainte. La nourriture est « dégueulasse ». Pour elle qui était si bonne cuisinière, c'est une offense. Les « filles », comme elle les appelle, sont des « abruties » et le directeur ne sert à rien. Quant à ses voisines, toutes de « vieilles folles » ! Tout cela constamment crié à l'oreille donne quelques palpitations.

Aux Bougainvilliers, il y a aussi le contraire de madame Wellers, madame Paya, petite femme qui murmure et trouve tout beau, miraculeux. Chaque jour nouveau est une chance que Dieu nous accorde, madame Wellers est une femme malheureuse à qui il faut pardonner. Elle prie pour vous, sans cesse, en silence dans sa chambre, les mains enlacées dans ses chapelets, elle vous embrasse, vous bénit, vous trouve formidable, tombé du ciel, elle ressent votre âme. Après avoir dit bonjour à madame Wellers, il est toujours bon de saluer madame Paya.

Il y a aussi la méchante. Parce que madame Wellers, elle ne fait que parler. Madame Debaisieux, elle cogne, elle met des coups de canne, elle renverse une assiette de soupe sur un tailleur trop joli. Elle fait pleurer ses voisines en leur disant qu'elles puent. Et quand je la salue, elle devient toute douce et me complimente. « Depuis que vous êtes là monsieur le directeur… » Je lui réclame régulièrement d'être gentille avec ses voisines, en serrant fermement sa main, la fixant droit dans les yeux, mais je vois bien qu'elle ne comprend pas. Ça lui échappe, c'est plus fort qu'elle. Elle ne souffre pourtant d'aucune pathologie. Peut-être tout simplement ne supporte-t-elle pas de vieillir. On a tout essayé pour attendrir son comportement : la douceur, l'échange, les menaces, un bonus d'heures de chant qui est sa passion, la convocation de son fils qui laisse entendre le regard baissé que sa mère a toujours été une peau de vache… Mais rien ne marche. Alors, il faut parfois isoler madame Debaisieux. Elle mange seule, comme madame Wellers qui préfère regarder la mer pendant ses repas. Mais ça ne lui plaît pas à madame Debaisieux d'être isolée. Elle crie qu'elle est au piquet, abandonnée, maltraitée, elle va écrire à monsieur le maire si elle ne retrouve pas tout de suite ses voisines habituelles qui la regardent, attendries. Parce qu'elle a deux groupies, madame Ferrand et

madame Canolle, qui supportent ses brimades en souvenir du passé. Elles la connaissent depuis des années, bien avant Les Bougainvilliers, et surtout elles n'aiment pas changer de place à table, de voisine.

Et il y a monsieur Penn, grand homme eurasien de presque cent ans qui avance lentement mais déterminé. À table, il crie à ses voisines quand elles se mettent à « brailler » que si elles sont si nombreuses et survivent plusieurs années au sexe masculin, c'est parce que les femmes « épuisent » les hommes.

« Parfaitement, mesdames, vous nous épuisez ! Vous nous tuez à petit feu avec vos airs de ne pas y toucher ! »

Et quand il affirme cela à madame Wellers, la réplique ne se fait pas attendre :

« Tant mieux ! Les hommes sont des brutes et des beaux parleurs comme vous. La vie nous accorde quelques années de paix bien méritées. Si seulement j'avais gardé mon appartement pour ne pas entendre des sottises pareilles… »

Monsieur Penn adore les femmes, plus jeunes. Il a craqué sur Christiane, la responsable de l'hébergement qui est très à son goût. Il la trouve « ravissante » :

« Vous êtes jolie, madame, comme un matin de printemps… »

Christiane, qui ne partage pas l'élan de notre résident poète bientôt centenaire, ne sait plus que répondre :

« C'est gentil, monsieur Penn, mais c'est bientôt Noël… »

Puisqu'elle se refuse à lui avec obstination, que les compliments inspirés et les petits bouquets sauvages cueillis dans le jardin ne produisent aucun effet, que Christiane ne sera jamais comme monsieur Penn « folle d'amour », il a entrepris de la rendre folle tout court.

Chaque jour, il déverse sur le bureau impeccable de la jolie responsable de l'hébergement son lot de linge sale.

« Non, monsieur Penn ! Non ! Je n'en peux plus ! Vous avez un panier pour ça dans votre chambre !

— Vous êtes responsable de la propreté, chère madame. Ma femme nettoyait mon linge…

— Mais je ne suis pas votre femme ! »

Monsieur Penn prétend qu'il est sourd, presque aveugle et feint de ne pas comprendre la suite de la conversation. Christiane se met alors à mimer. Elle répète en criant : « Vous avez un PANIER ! » en dessinant l'objet avec ses bras.

« Ah…, fait monsieur Penn, un panier ? » et jure qu'il ne l'a pas trouvé.

Puis il repart, un sourire malicieux aux lèvres. Sa belle finira bien par craquer. Il s'éloigne lentement en faisant sonner sa canne à chaque pas sur le sol, comme autant de marques de sa volonté. Il reviendra.

Le matin, quand du fond du couloir, elle entend monsieur Penn arriver, Christiane a les poils des bras qui se hérissent. Elle bondit et se barricade dans son bureau. Si Annie passe au même moment, elle ne manque pas de saluer monsieur Penn en l'informant, amusée :

« Christiane est occupée, mais elle n'en a plus pour longtemps. Hein, ma Christiane ? » crie-t-elle.

Entre rage et rires, Christiane proteste en cognant sur sa porte fermée.

« Calme-toi ma Christiane, persiste Annie, c'est la façon de monsieur Penn de te faire la cour. Puisque tu résistes, il faut bien qu'il marque son territoire… Tu en as de la chance d'être aimée ! »

Monsieur Penn arrive plein d'espoir, et, pour le distraire de ses amours contrariées, Annie l'emmène par le bras, en subti-

lisant son sac de linge sale, et le berce de sa voix douce :

« Les femmes sont compliquées, vous savez monsieur Penn… »

Dans un EHPAD, il y a des pensionnaires et des personnes qui s'affairent d'autour d'eux et souvent leur ressemblent.

Parmi le personnel, on trouve la gentille, la peste, le barjot, celle qui joue la chef, celle qui fait la reine… Ces personnes que j'admire pour la plupart, pour le travail qu'elles effectuent, et la vie qu'elles insufflent dans ces lieux qui en manquent, possèdent aussi des points de vulnérabilité. Une autre forme de dépendance, pas physique, pas intellectuelle, affective. Elles aussi ont formidablement besoin d'être reconnues, aimées, de colmater leur cœur fêlé. Qui n'a pas le cœur abîmé ? Qui ne court pas après une caresse, un mot gentil, un témoignage qui vous rend vivant ? Mais elles, ces personnes qui ont formé mes équipes et toutes celles de tous les EHPAD, un peu plus encore. On ne travaille pas par hasard dans le médico-social. Pour les femmes et les hommes que j'ai croisés, il y a dans l'acte de soin, comme un transfert, la volonté inconsciente de se soigner soi-même en faisant du bien aux autres.

Ces points de vulnérabilité que j'ai observés dans mes équipes, pendant des entretiens individuels approfondis et des années passées à leurs côtés, sont comme des creux dans le cœur, des aspérités remarquables qui font tout le relief de leur personnalité, le panache de ces êtres pleins de vie parce que utiles.

Ils sont hauts en couleur, attachants, truculents, bouleversants ou exaspérants.

De mon équipe, vous connaissez Josy, Annie, Pierre, Michel, et un peu Christiane, la fiancée de monsieur Penn.

Christiane a des airs d'Elizabeth Taylor. Je comprends monsieur Penn. Cette femme d'expérience m'a appris que le ménage, l'entretien des sols, des murs, des fenêtres, la propreté des textiles et du moindre recoin, « ravoir » un lino multi-imprégné, faire douze chambres de 30 m^2 en quatre heures, c'est un métier. On ne s'improvise pas agent de service hospitalier. Il faut non seulement avoir de la technique, de la rigueur, la capacité à suivre une procédure précise peaufinée pendant des années par Christiane, mais aussi pouvoir faire la conversation avec mesdames Baccardi, Wellers, Paya, Debaisieux… et monsieur Penn, qui n'attendent que ça et vous implorent irrésistiblement de laisser un instant votre balai tranquille pour vous asseoir sur le bord du lit, les écouter un peu et leur raconter votre vie.

Christiane mène tout à la baguette. Son bureau est impeccablement rangé. D'où le traumatisme d'y voir déversé le linge sale de monsieur Penn.

Quand elle parle de son équipe, Christiane dit « les filles » et ça sonne cent fois plus doux que d'autres appellations d'entreprise. Parce qu'elle les aime « ses filles ». Christiane est dure, exigeante, mais juste. Et son cœur fêlé, on l'entend dans ses mots, on le voit dans ses yeux qui luisent quand elle est contrariée, dans cet ordre qui l'obsède, qu'elle a construit autour de je ne sais quel chaos.

Pendant l'entretien que j'ai eu avec elle, après une heure d'observation réservée, Christiane a évoqué son divorce, à une époque où ça ne se faisait pas, en tous les cas, pas dans sa famille. Elle a parlé de ses enfants qu'elle a élevés seule et des ménages qu'elle a dû faire. Pour preuve, elle a brandi ses mains abîmées, au canal carpien opéré, devenues allergiques à tout détergent. Comme beaucoup de femmes au foyer, elle n'avait pas de qualification, mais tout brillait chez elle. Chris-

tiane en a fait un métier. Mais elle n'a aucun regret et ses enfants lui sont reconnaissants de tout ce qu'elle a fait pour eux.

« Ils ont tous de belles situations ! » dit fièrement Christiane en employant cette expression que je connais bien…

Christiane n'a plus que quelques années à travailler et c'est très bien comme ça, parce que certains matins, elle se sent fatiguée. Ça lui manquera, Les Bougainvilliers, les collègues, les petites mamies, les linos qui brillent impeccablement dans le reflet du soleil. Mais peut-être qu'un jour elle y reviendra. Quand elle croise dans les couloirs toutes ces femmes à qui elle tend le bras, Christiane ne peut pas s'empêcher de penser : « Ça pourrait être moi… »

Elle en est persuadée, elle finira ses jours aux Bougainvilliers.

« Mais le plus tard possible ! jure-t-elle. J'ai déjà fait mon discours de départ à la retraite, à la fin, je ne dis pas : "À bientôt !" mais : "À bien tard !" Je me suis creusé la tête ! »

Dans mon équipe, il y a aussi mon assistante, Bernarde, grande femme fine comme un sarment de vigne, élégamment échevelée. Son cœur fêlé, je ne l'ai pas sondé. Il ne faut même pas essayer. Tout est encore et pour toujours à fleur de peau. Quand elle parle, Bernarde vibre comme une harpe. Au début de nos présentations, je me suis juste permis une interrogation :

« C'est peu courant, votre prénom, Bernarde ? »

C'était déjà trop. Trop personnel, intime. Bernarde est restée silencieuse, interdite, puis elle a dit, sans autre commentaire : « Mon père s'appelait Bernard » et a enchaîné avec le résumé de son long parcours professionnel.

Depuis quelques années, elle s'est spécialisée dans la législation du secteur médico-social. Elle connaît toutes les lois, la réglementation et les procédures. Ça tombe bien, je ne les

maîtrise pas. Le soir, je lis un livre épais très documenté que Bernarde m'a conseillé, qui s'intitule *Guide de la création et direction d'établissements pour personnes âgées* de Michel Agaësse. Il est formidable et devrait être lu en haut lieu.

J'apprends beaucoup avec Bernarde. C'est avec elle que j'ai découvert la folie de la paperasse qui s'est emparée des EHPAD au fil des nouvelles lois et des exigences des groupes.

Les obligations administratives du directeur sont sans fin. Il doit tenir, avec l'aide de son « comité de direction » (son équipe rapprochée), une foule de réunions que l'on nomme instances, commissions ou comités, dont l'échéancier est suivi de près par la madame Qualité régionale du Groupe. Il doit mettre à jour des tas de documents et les replacer soigneusement dans des classeurs prévus à cet effet.

Lors de notre premier entretien, quand j'exprime à Bernarde mon accablement face à cette tyrannie administrative, elle me rassure. C'est sa partie. Bernarde organise tout ça. Elle a déjà préparé le calendrier des prochaines réunions à tenir et affirme que les instances et comités se ressemblent beaucoup. On y redit souvent la même chose, il faut juste dégager du temps et s'assurer de la présence des participants. La seule vraie difficulté aura lieu dans trois mois, c'est la certification ISO. Bernarde fait la grimace. Cette démarche de contrôle de la qualité est lourde, précise, rigoureuse. Elle passe en revue tout ce qui est fait dans un EHPAD, la moindre procédure de travail, toutes les mesures, les faits et gestes.

« Je ne suis pas certaine que l'on soit prêts… C'est un travail immense, soupire Bernarde.

— Et les résidents ? demandé-je.

— Comment ça les résidents ?

— Qui s'occupe des résidents pendant que tout le monde est en réunion ?

— Les réunions concernent essentiellement les responsables et on fait des roulements.

— Mais les responsables ne sont pas faits pour passer leur vie en réunion ! C'est une perte de temps, d'énergie et de valeur ajoutée pour les résidents.

— Ah, il faut voir ça avec les autorités compétentes… Ce n'est pas moi qui fais les lois. Votre prédécesseur adorait les réunions et ranger ses classeurs. S'il avait pu ne faire que ça, je suis persuadée que ça lui aurait parfaitement convenu.

— Je sais. Certains résidents m'ont déjà dit qu'ils ne le voyaient jamais. Bernarde, j'aimerais que vous mettiez au point un calendrier le plus allégé possible en réunions, que vous vous assuriez avant de les planifier qu'elles sont toutes indispensables et comportent une vraie utilité pour nos résidents. Autrement, il n'y aura pas de réunions.

— Mais elles sont obligatoires ! On doit pouvoir fournir des comptes rendus. Surtout dans le cadre d'une certification ISO !

— Nous les fournirons, Bernarde, vous trouverez bien un moyen. Les traitements de texte sont efficaces. Mais je ne mobiliserai pas mon équipe autour de réunions inutiles simplement parce qu'elles sont obligatoires.

— Alors ça, on ne me l'avait jamais fait ! C'est vous qui décidez. Méfiez-vous quand même de madame Qualité, elle n'est pas commode et très perspicace. On aimerait bien vous garder quelque temps. C'est usant tous ces changements… »

Au poste d'accueil, dans un petit bureau à l'entrée qui fait bocal, nous avons nos deux hôtesses de choc, inséparables.

Sylvie, jeune femme aux traits fins et lèvres fuchsia, mère célibataire dont le décolleté avantageux subjugue, entre autres, monsieur Penn, retrouvant miraculeusement la vue.

Elle passe dans l'équipe pour la forte tête. Mais sous ses airs de dure à cuire syndicaliste se devine un grand cœur rebelle de femme-enfant. Elle affectionne les tee-shirts échancrés à messages comme « je peux pas, j'ai piscine » et les applications de rencontres qui la rendent dépendante à son téléphone portable.

Enfin, il y a Jeanine, de vingt ans son aînée, au bon visage, qui ne ferait pas de mal à une mouche, mais sait tout sur tout le monde, bien au-delà des Bougainvilliers. Son plaisir, c'est le matin, en distribuant le courrier aux résidents, de s'asseoir un moment pour lire les lettres, les cartes postales, et d'enrichir sa base de données.

Aux Bougainvilliers, qui est une délégation de service public (DSP), la moitié de mon équipe a le statut de fonctionnaire. C'est une découverte pour moi. On entend beaucoup de choses sur ces employés de l'État. Certes, ils ont la sécurité de l'emploi, ce qui est une chance dans une société minée par le chômage, mais très souvent ils s'ennuient. « À cent sous de l'heure ! » comme disait Mamie. Ce n'est pas qu'ils ne travaillent pas, mais ça bouge peu dans la fonction publique. Il faut des années pour changer d'échelon ou de mission. J'ai aimé travailler avec mes fonctionnaires. Ils sont fidèles, dévoués et consciencieux. Il faut seulement trouver un moyen de les sortir de l'ennui et de les rassurer sur leurs capacités, car souvent, l'immobilisme et un fonctionnement très hiérarchique ont endommagé leur confiance.

Je reçois toutes les aides-soignantes, les agents de service hospitalier et les deux infirmiers. C'est pour moi l'occasion de mieux connaître chacun, mais aussi sa fonction, de m'assurer face à face de sa bienveillance, sa motivation, de comprendre ses aspirations et de répondre en direct à ses questions.

Je souris quand je vois l'ASH tatouée dont m'a parlé madame Baccardi. C'est une jeune fan de *heavy metal*, très impliquée dans son travail. Son piercing dans la narine est relativement discret. Madame Baccardi a donc ses têtes et, ce dont je ne doutais pas, une propension sudiste à l'exagération.

En revanche, pour l'infirmier, elle ne s'est pas trompée. Très agité, ce coq au physique de *play-boy* a une obsession sexuelle. Le personnel soignant exclusivement féminin lui monte à la tête. Il raconte des blagues douteuses qui font de moins en moins rire les aides-soignantes sur lesquelles il exerce un pouvoir hiérarchique. Je le licencierai pour une blague de trop que l'on me rapportera, vulgaire, déplacée, évoquant un acte sexuel imaginé entre un résident et une de ses collègues.

Je m'entretiens avec cette aide-soignante qui parle peu et n'ose pas me regarder dans les yeux. Annie, qui est sa supérieure, m'a confié qu'elle suspecte de possibles violences conjugales. Cette femme face à moi a peur. Je réussis parfois à capter son regard, et même à la faire sourire, mais elle reprend vite une position fermée, le buste tourné, en retrait, les bras verrouillés et les poings serrés, nerveux. J'ai envie de lui dire de me parler, d'avoir confiance en elle et en moi, que si un soir elle ne savait pas où dormir, on trouverait toujours un endroit pour elle. Mais je ne dis rien de tout ça. Ce n'est pas mon rôle. Je suis responsable de l'espace professionnel dans lequel cette femme travaille. Je dois m'assurer qu'elle s'y sente bien, en sécurité, pour pouvoir donner le meilleur d'elle-même. Et je veux qu'elle sache qu'il existe, ce meilleur. Je m'efforce de la rassurer sur son travail, son rôle dans l'équipe et ce qu'elle apporte aux résidents.

Cependant, je ne peux m'empêcher de m'interroger, la violence que cette femme subit (peut-être) impacte-t-elle ses re-

lations avec nos personnes âgées vulnérables ? Mais Annie, qui la surveille, m'a assuré du contraire. Alors, pour terminer notre entretien, je lui dis simplement que j'ai confiance en elle. Et j'espère que ce mot « confiance » la rendra plus forte.

Je termine tous mes entretiens par le « pompon », Josy, mon animatrice clown. Je lui demande comment elle conçoit l'animation des personnes âgées, et de quelle façon elle aimerait être « animée » si elle se trouvait à leur place. Et ces premières questions la font éclater en sanglots. Josy me dit qu'elle a été livrée à elle-même sans formation, que ses responsables ne se sont jamais intéressés à son travail et que le Groupe lui demande toujours plus de choses, notamment administratives. Elle ne s'en sort plus et ne s'entend pas du tout avec l'autre animatrice, partie en congé maternité, plus jeune et trop autoritaire à son goût. Josy sent qu'elle s'approche du *burn-out*…

Burn-out : de l'anglais « brûler », se consumer jusqu'à épuisement… J'ai découvert ce mot, que je connaissais vaguement, dans le secteur médico-social. D'abord, j'ai compris son sens, ses causes, son impact, car il a affecté plusieurs personnes dans mes équipes ou parmi mes collègues directeurs, puis un jour, bien plus tard, j'en ai fait l'expérience…

Un *burn-out* est une usure profonde, qui s'opère progressivement. On fait des efforts, durablement, on fait de son mieux, on encaisse, on ne veut pas lâcher, pourtant on ne s'en sort pas, et un jour, paralysé, on devient incapable de travailler, on chute.

Josy n'est pas en *burn-out*. Elle est juste perdue, déconsidérée, mais remplie de qualités, et surtout elle aime les personnes âgées. Je m'intéresserai de près à son travail, essentiel en EHPAD. On réfléchira ensemble à des activités et des costumes plus appropriés et on cessera de mettre des bou-

gies sur les tables à l'occasion du décès d'un résident. On ne l'annoncera pas au micro, mais en tête à tête, aux personnes qui pourraient en être affectées et ont besoin de comprendre pourquoi la dame qu'elles croisaient chaque jour au restaurant n'est plus là.

« Votre mission, si vous l'acceptez » 1

J'ai rendez-vous avec le directeur régional du groupe ONYX. Immergé dans Les Bougainvilliers, j'avais presque oublié que cette fonction existait. Directeur régional, voilà un métier avec lequel j'ai peu d'affinités. Cette hiérarchie intermédiaire compte des ambitieux, qui se prennent très au sérieux et jubilent de s'être enfin sortis de leur EHPAD. Car pour la plupart, les directeurs régionaux sont d'anciens responsables pressés de quitter leur établissement trop stressant, aux activités peu honorifiques, ancré dans les plus rudes réalités de la vie. Leur fonction principale est de fliquer les directeurs d'EHPAD de leur région. Ils connaissent pourtant les vraies difficultés rencontrées par ceux qui étaient leurs collègues, mais certains souffrent d'amnésie, regardent vers le haut, pas en bas. Ils changent même du tout au tout et troquent leur humanité pour un cynisme masqué. Les histoires de mamies fragiles, ça ne leur fait plus bouger un cil. Ils en sont sortis ! Il ne faut pas les emmerder avec ça. Maintenant, c'est business, business, la *silver economy*. À leur corde sensible, ils ont fait des nœuds qui leur servent à grimper.

Après près de trois ans dans le secteur des EHPAD commerciaux, il me semble avoir compris l'origine du cynisme de certains gradés.

En fait, je crois que tout le monde, des directeurs à leur hiérarchie, se rend compte en ayant accès à la vraie stratégie des groupes, en connaissant réellement leurs priorités, leurs plans d'action, leurs contraintes financières, tout ce qui se dit en « off » ou se tait, que l'activité dans laquelle ils exercent leur métier est avant tout une exploitation commerciale de l'être humain vulnérable. Et que la meilleure façon de se protéger de cette réalité qui pique l'éthique, pour continuer de servir efficacement ce business, c'est de s'en détacher totalement, de basculer dans la froideur, la rationalité, la hauteur de vue, la stratégie, le mépris, le déni, tout ce qui fait le cynisme…

Les directeurs régionaux parlent de parts de marché, de taux d'occupation, de négociations avec les instances publiques, du respect de la réglementation, d'indices de satisfaction (peu fiables), de marketing, de prospection commerciale et d'objectifs budgétaires… Tout cela figure dans l'ordre du jour de leurs réunions.

Qu'y a-t-il de frappant dans cette liste ?

Rien n'y est relatif à l'humain. Ces sujets sont communs à n'importe quelle entreprise commerciale. Or, un EHPAD est tout sauf un business comme les autres.

L'humanité doit y être une obsession, bien avant la rentabilité et la réglementation.

Hippocrate est le père antique de la médecine. Philosophe de surcroît, d'origine aristocratique, ayant compris que le soin et l'argent ne faisaient pas bon ménage, il avait refusé les somptueux présents du roi de Perse qui voulait en faire son médecin personnel, pour pouvoir se consacrer à l'enseignement de sa discipline et au soin du plus grand nombre.

À partir de son action, de son impératif éthique, a été composé le beau serment d'Hippocrate, que le corps médical pro-

nonce sur l'honneur, peut-être un peu vite, et que je propose d'afficher en bonne place dans tous les établissements médicalisés prodiguant des soins et dans les dossiers de leurs hiérarchies et actionnaires.

En voici quelques principes : « Je prends l'engagement solennel de consacrer ma vie à l'humanité… Même sous la contrainte… Je protégerai les personnes affaiblies, vulnérables ou menacées dans leur dignité ou leur intégrité… Je donnerai mes soins à l'indigent et ne me laisserai pas influencer par la soif du gain ou la volonté de gloire… »

Le directeur régional Provence-Alpes-Côte d'Azur du groupe ONYX vient me rendre visite aux Bougainvilliers pour me préciser ma mission. Allons bon, je pensais la connaître : gérer de manière profitable en « bon père de famille responsable » une maison de retraite dans l'intérêt de ses résidents et de son équipe. Quelle est donc cette mission ?

Le rendez-vous a lieu en dehors de l'établissement que le directeur régional connaît déjà, dans un café sur le port pour profiter du soleil.

Il connaît mon CV, a fait part, avant mon embauche, de ses réserves, que je comprends, quant à mon inexpérience, mais c'est la Grande Dame qui décide. Alors, il me souhaite avec un grand sourire de cadre sup dynamique un vif succès dans mes nouvelles fonctions. La Grande Dame ne se trompant jamais, il est maintenant persuadé que je vais réussir. Je le remercie, j'apprécie même, victime de ma candeur habituelle et de ce besoin qui ne s'éteint jamais d'être valorisé.

Passé cette bouffée conviviale, le directeur m'expose ma mission sur le ton d'un agent secret.

L'établissement de Bandol est, comme je le sais, une délégation de service public. Il n'a aucune difficulté à afficher complet puisque le tarif pratiqué est celui de l'aide sociale, soit

40 % de moins que le prix moyen d'un EHPAD dans la région, avec en plus de meilleures prestations.

Ma mission n'est donc pas commerciale. Les Bougainvilliers ne gagnent pas d'argent parce que le contrat de DSP a été mal négocié avec la mairie. Le loyer est trop élevé. De plus, au moment de la signature, le groupe ONYX, représenté par l'ancien PDG, a validé un droit au bail un peu bizarre et très coûteux, qui plombe les comptes. Je dois renégocier les termes de ce contrat avec le nouveau maire et obtenir du conseil départemental une aide supplémentaire. Il faut aussi que je diminue les charges des Bougainvilliers. Je ne peux pas toucher à l'effectif ni aux salaires, mais je dois scruter tous les autres postes de dépenses et notamment le coût excessif de l'entretien du parc par l'ESAT, cette association à but non lucratif qui emploie de jeunes handicapés mentaux. L'ESAT, c'est sympa, mais trop cher et la qualité du travail est moyenne. Je dois également bien m'entendre avec le maire actuel qui est décisionnaire et a le bras long. Si je réussis à me le mettre dans la poche, j'aurai aussi le conseil départemental avec moi, puisqu'il en fait partie. Mon évaluation annuelle portera essentiellement sur ces critères parce que, aux Bougainvilliers : « Ça tourne tout seul ! » Il faudra quand même veiller à restaurer une bonne ambiance de travail parce que le précédent directeur, souffrant d'anxiété, se coupait de son équipe et de ses résidents en s'enfermant toute la journée dans son bureau…

L'entretien a été plutôt bref. J'ai bien sûr accepté ma mission. Il ne faut pas contrarier un chef en période d'essai, surtout autoritaire, qui aime imposer ses choix pour se rassurer. J'ai simplement demandé au monsieur qui fume cigarette sur cigarette en scrutant son téléphone portable s'il a une idée des arguments à déployer pour convaincre le maire de percevoir moins d'argent… Il m'a répondu avec ce même sourire de

cadre sup dynamique qui a suivi une formation expresse en communication :

« Lisez bien le contrat de DSP et creusez-vous la tête. Je ne vais pas vous mâcher le travail. Et puis je n'en ai pas la moindre idée ! Il faut juste que Les Bougainvilliers gagnent de l'argent. Pensez à votre bonus ! Quand on est motivé, on développe des capacités insoupçonnées. Avec votre expérience, je suis sûr que vous y arriverez. »

Un instant, cet homme et le souvenir qu'il fait jaillir du directeur régional de BELLA VITA m'ont donné envie de progresser hiérarchiquement dans le groupe ONYX. Car la meilleure façon de changer un système, c'est de le pénétrer, de jouer son jeu jusqu'à avoir suffisamment de pouvoir pour établir de nouvelles règles. Mais mes velléités ont vite fondu sous le beau soleil de Bandol.

J'ai rêvé de changer les choses, d'en avoir le pouvoir, de virer tous ces hommes qui n'ont rien à faire dans le monde des EHPAD. J'ai voulu transformer ce système commercial qui gravite autour de la personne âgée sans que jamais elle en soit au cœur. Changer les choses de l'intérieur ! Partir à l'assaut ! Allez, Jeannot ! Mais Jean d'Arc va rester dans sa bergerie, aux Bougainvilliers, où il a fort à faire et beaucoup à apprendre. Je n'aurai ni le goût, ni les capacités d'épouser tout un système avant de le changer.

Ma place est sur le terrain, dans la réalité, auprès de mon équipe et de mes résidents, ou à l'extérieur de ce système.

C'était la première et dernière fois que je voyais ce directeur régional qui a démissionné pour progresser dans une autre société.

Il a été remplacé par une femme austère au teint étonnamment pâle à qui j'ai toujours eu envie de prescrire un « fortifiant » à la manière de Mamie : de l'huile de foie de morue et

de bonnes tartines d'ail cru au beurre demi-sel de baratte. De manière vacharde, elle était surnommée « Moumoute » pour l'artifice capillaire qu'elle avait sur la tête. Un postiche généreux, blond roux, sur lequel elle laquait ses propres cheveux parcimonieux qui lui donnaient des airs de Daisy Trump. J'avais moi-même un surnom que je n'ai jamais réussi à connaître. Un brin mystérieuse et mal à l'aise, Moumoute n'avait pas mauvais fond. Serviable, expérimentée, c'était de loin la plus humaine des directeurs régionaux que j'ai pu croiser.

Voyage au bout de la nuit

Ce roman âpre et éblouissant de Céline contient une des phrases de la littérature qui ont le plus résonné en moi : « C'est peut-être ça qu'on cherche à travers la vie, rien que cela, le plus grand chagrin possible pour devenir soi-même avant de mourir. »

Ces mots me sont revenus quand j'ai été directeur d'EHPAD. Certaines scènes m'ont marqué à vie. Le drame donne-t-il du sens à l'existence ? Ai-je cherché une émotion si forte qu'elle me révèle ?

Aux Bougainvilliers, j'ai été bouleversé. Mais ce n'était rien en considération de ce qui m'attendait après. À Bandol, ce n'est pas le chagrin ou la peine qui m'ont assailli, au contraire, c'était comme une lumière, un sens nouveau. Ça s'est passé la nuit, dès les premiers jours, à la fin d'autres vies que la mienne.

Dans ma chambre des années 1970, après avoir avalé une salade bio dans ma kitchenette, je compulse mes deux nouveaux livres de chevet, le guide du directeur d'EHPAD, déjà mentionné, dont je lis chaque nuit un chapitre, pour finir par la DSP, l'épais contrat rébarbatif des Bougainvilliers qui lie le groupe ONYX à la mairie et devrait me plonger assez vite dans un profond sommeil…

Pourtant, dès la première lecture, un détail m'intrigue. À la fin de la DSP, il manque des annexes et la seule qui soit pré-

sente est une copie de mauvaise qualité camouflée par de nombreux post-it. Bizarre. Je me renseignerai demain.

Le ciel est noir. Sur le parking que j'aperçois de mon lit, il ne reste plus que deux voitures, « Poussinette » devenue anthracite et une vieille Clio tapie dans l'ombre qui appartient à l'équipe de nuit.

Pour veiller sur soixante-cinq résidents, de 20 heures à 7 heures, toute la soirée et toute la nuit, il n'y a plus que deux aides-soignantes, et moi, qui ne devrais pas être là.

Malgré la lumière éteinte, je n'arrive pas à trouver le sommeil. Dans l'obscurité, la lueur du réverbère de l'entrée éclaircit le plafond de ma chambre que je fixe. Des ombres s'y forment, des images y défilent, dans lesquelles je revois la journée. J'aimerais penser à autre chose. Je n'ai pas reçu le SMS quotidien de ma fille avec des cœurs. Souvent, elle ajoute une petite phrase : « Comment vont tes mamies, Dad ? », ou : « Ça va, papa, c'est pas trop glauque ? », ou ma préférée : « Tu me manques, mon Papou, je t'aime fort. »

Ma fille s'appelle Charlotte. C'est la seule promesse faite à ma grand-mère que je n'aie pas tenue. Mon ex-femme s'est arc-boutée contre ce prénom ancien, Bernadette. Mamie figure quand même après « Charlotte » sur la carte d'identité de son arrière-petite-fille qui, un jour, s'en est étonnée : « Pourquoi Bernadette, Papou ? C'est relou… » Je lui ai expliqué !

Il est tard. Je devrais peut-être réclamer un somnifère… Soudain, je perçois un bruit. On dirait celui d'un animal. Je me redresse dans mon lit, me lève, ouvre ma porte et écoute. Silence. Puis le bruit reprend, comme un léger hurlement de loup. C'est étrange, ça semble venir de l'intérieur. Le loup est dans la bergerie ! Je descends d'un étage, avance dans un couloir éclairé de veilleuses, guidé par ce bruit, et tombe nez

à nez avec l'équipe de nuit qui change les protections des derniers résidents. On s'est déjà vus tout à l'heure à leur arrivée. J'ai assisté aux « transmissions », ces consignes que les équipes se donnent entre elles à chaque roulement.

« Vous entendez ce bruit ? dis-je.

— Oui. C'est madame Pons. Vous savez, la dame en fin de vie. Vous l'avez vue aujourd'hui avec Annie. C'est noté dans les transmissions.

— Ah oui, très bien. Mais c'est normal ?

— Elle fait ça depuis quelques nuits. Elle fait le loup !

— Le loup ? C'est un symptôme ? C'est courant ?

— Non. Il n'y a qu'elle. Mais souvent il se passe des choses bizarres dans les fins de vie.

— Vous lui avez donné ses médicaments ? demandé-je.

— Oui et on l'a changée. Elle n'a pas mangé son complément protéiné. Annie a dit de ne pas la forcer. Elle est faible, mais ça va. Elle parle, elle est lucide. Elle n'est pas algique, juste un peu encombrée. Ne vous en faites pas, ce n'est pas pour cette nuit. Mais dès qu'on sort de la chambre, elle fait le loup.

— C'est un appel ? Elle ne souffre pas, vous êtes sûre ?

— Non. Elle n'a même pas conscience de crier. C'est plus un chant qu'un cri d'ailleurs, et quand on lui demande si ça va, elle dit que oui…

— Très bien… Merci. Bonne soirée. Et bon courage !

— Bonne soirée ! Ça vous change du costume, monsieur le directeur ! » dit l'aide-soignante amusée.

Je me rends compte que je suis pieds nus, en caleçon et tee-shirt.

« Ah pardon ! »

Nous rions. Je retourne dans ma chambre et m'allonge sur le lit en laissant ma porte entrouverte.

À nouveau, j'entends le chant du loup. Je m'habille et ressors.

Cet après-midi, pendant ma visite avec Annie, madame Pons m'a dit :

« Enchantée, monsieur le directeur. Je n'aurai pas le plaisir de vous connaître longtemps parce que je vais bientôt mourir. »

Les personnes âgées qui s'en approchent mentionnent facilement leur mort. C'est comme un rappel adressé aux plus jeunes, une façon de dire : je suis encore vivant, si vous voulez profiter de moi, c'est maintenant, parce que après…

J'ai répondu naturellement à madame Pons avec mes mots de profane, de gamin qui veut voir sa grand-mère vivante :

« Mais non, madame, vous êtes bien. Annie vous trouve mieux qu'hier, il faut s'accrocher…

— S'accrocher… », a-t-elle répété en soufflant, fermant les yeux.

Annie m'a fait un signe de la tête pour que nous sortions. En passant la porte, j'ai entendu :

« Merci pour votre visite, monsieur. C'est gentil… »

Madame Pons appartient à une vieille famille bandolaise de maraîchers. Elle est une ancienne résidente des Bougainvilliers et souffre d'une insuffisance cardiaque sévère. Depuis quelques semaines, elle « glisse », comme on dit, perd du poids et ne s'accroche pas. Madame Pons connaît des épisodes d'arythmie de plus en plus rapprochés. Son cœur devrait s'arrêter de battre. « Elle n'est pas algique » signifie qu'elle ne souffre pas. Elle attend. Annie m'a dit qu'elle avait un fils à Paris qui viendra la voir à Noël. Elle ne tiendra pas jusque-là. Annie a proposé de le prévenir, mais madame Pons ne veut pas l'inquiéter.

J’avance vers sa porte alors que le chant du loup continue. Je frappe en regardant par terre le rai de lumière qui vient de l’intérieur.

« Entrez ! » dit-elle clairement.

La voix de madame Pons a la particularité de sonner jeune. Certaines voix ne vieillissent pas. C’en est troublant. Ce souffle intérieur qui porte les émotions semble intact.

Dans la chambre, à distance du lit, je lui dis :

« Je ne vous dérange pas ?

— Qui êtes-vous ?

— Je suis le nouveau directeur, je suis passé tout à l’heure avec Annie. »

Madame Pons me regarde en acquiesçant.

« Je me permets d’entrer parce que je vous ai entendue crier.

— Mais je ne crie pas.

— Ah… Ce n’est pas vous alors. Vous ne dormez pas ?

— Je dors toute la journée…

— Pas la nuit ?

— Non. Je ne supporte pas la nuit. Je n’aime pas être seule dans le noir, alors j’allume la liseuse. Et je rêve, les yeux ouverts.

— À quoi ? dis-je, avant de me reprendre immédiatement. Surtout dites-moi, madame Pons, si je vous dérange avec mes questions.

— Non, non…

— Vous voulez un médicament pour dormir ?

— Je l’ai déjà eu, merci.

— Vous avez besoin de quelque chose ?

— Non… Je suis dans mes pensées. Je n’aime pas la nuit, répète-t-elle. J’ai toujours eu peur du noir… »

Madame Pons vient de fermer les yeux. Je vais m'en aller. Je souhaitais simplement m'assurer qu'elle allait bien, que le chant du loup n'était pas un appel de détresse.

« Je vais vous laisser dormir, madame Pons », dis-je doucement.

Mais elle murmure :

« Restez un peu, s'il vous plaît. Ça me fait du bien. Prenez le fauteuil, là, à côté… »

J'hésite. Madame Pons insiste.

« Asseyez-vous, pas longtemps… »

Je m'assois. Madame Pons se met à tousser. Elle ouvre grands les yeux à chaque toux brutale. Quand vient une accalmie, elle sourit en me regardant longuement.

Après un silence, elle dit :

« En fait, je pense à mon Pépé et aux collines. Je n'arrête pas de penser à lui. J'ai un fils, deux petits-enfants. J'avais un mari bon comme le pain, mais je pense à Pépé… »

Elle s'arrête de parler tout en continuant de me regarder.

« Votre grand-père ? demandé-je.

— Oui… Il était berger… »

Après ces quelques mots, madame Pons fait silence en regardant en l'air. Je me lève sans bruit pour partir.

« Restez, s'il vous plaît… »

Je me rassois.

« À la fin de la guerre, mes parents nous ont envoyées, ma petite sœur et moi, nous cacher dans les collines… Je revois tout, Pépé, les moutons, Lulu qui dormait et les murs de pierres sèches… »

Silence.

« La nuit, j'avais peur… En bas, c'était la guerre. Pépé disait que, dans la bergerie, personne ne nous trouverait… Mais il n'y avait pas de porte. J'avais peur… Heureusement, il y avait les chiens… »

Silence.

« Des chiens-loups… Je les entends encore… »

Madame Pons s'est tue. Je suis resté jusqu'à ce qu'elle ferme les yeux et qu'ils restent clos longtemps.

Dans ma chambre, j'ai écrit sur la page du jour de mon agenda dans lequel je note tout : « Le chant du loup de madame Pons », et cette question : « À quoi pense-t-on quand on va mourir ? » Quelles images resurgissent avant que tout ne disparaisse ? Que retient-on de notre vie sur terre ? Je ne me serais jamais posé ces questions sans Les Bougainvilliers et sans madame Pons.

La réponse à cette interrogation me fascine ; il me semble qu'elle contient l'essence de nos vies.

La chaise percée

Au matin, je suis réveillé vers 7 heures par un appel répété qui me serre la gorge. « S'il-vous-plaît ! S'il-vous-plaît ! » Toujours ce même ton, cette même cadence. Un appel sans réponse. La voix de cette femme devient pressante, implorante. Depuis combien de temps appelle-t-elle ? Je bondis, toujours en caleçon, tee-shirt et pieds nus, jusqu'à sa chambre, à quelques pas de la mienne.

Je découvre une dame dans son fauteuil roulant qui essaie de manœuvrer, coincée sur le seuil de sa porte. Je l'aide à sortir dans le couloir. Elle me remercie.

« Vous avez besoin de quelque chose ?

— Oui ! Quelqu'un pour ma toilette, s'il vous plaît, je suis sale.

— Bien sûr… Tout de suite ! »

Je me précipite et fais le tour des chambres de cette aile de l'étage pour chercher l'aide-soignante chargée de cette résidente. Je vois vite son chariot devant une porte ouverte, frappe et entre tandis que la dame dans le couloir reprend ses cris, sur le même ton, le même rythme :

« S'il-vous-plaît ! S'il-vous-plaît ! »

L'odeur de la chambre dans laquelle je viens d'entrer m'écœure immédiatement. J'hésite à ressortir. L'aide-soignante est dans la salle de bains, je l'entends, elle donne sa douche à un monsieur. Je vois sa main qui passe la porte

pour déposer par terre un sac blanc et lourd de couches usagées. Je l'entends parler gentiment. Elle ne sait pas que je suis là. J'aime ce ton. Le monsieur lui répond. Un instant, j'écoute leur échange. J'en oublie même l'odeur et les « s'il vous plaît » de la dame dans le couloir.

Dans ces mots que j'entends, je perçois toute la douceur, l'attention, la volonté de faire au mieux, de se rendre disponible de l'aide-soignante qui s'exprime d'un ton joyeux, contagieux. Le monsieur semble heureux. Il est propre, il aime la gentillesse de cette femme qu'il a espérée, attendue comme chaque matin. Depuis quand ? Je ne sais pas. Peut-être une heure ou plusieurs…

Cette chambre est occupée par un couple. J'avance de quelques pas et vois son épouse allongée sur le lit, qui attend en fixant la télévision. Elle aussi, veut être lavée, dorlotée. Son tour va venir, elle le sait. Je parle à l'aide-soignante à travers la porte. Elle sort furtivement la tête pour me saluer.

« Ah, monsieur le directeur, vous m'avez fait peur, il est tôt, je pensais être seule.

— Pardon, mais il y a une dame qui crie s'il vous plaît sans cesse dans le couloir.

— Je sais, tous les matins, madame Portès crie "s'il vous plaît".

— Et que faites-vous ?

— Je vais la voir, comme je l'ai fait il y a quelques minutes. Je lui dis que j'arrive dès que j'ai terminé. Mais ça ne change rien, elle n'arrête pas de crier.

— Vous ne pouvez pas l'inscrire en premier sur votre liste ?

— On a déjà refait l'ordre dix fois avec Annie. Tout le monde appelle le matin. J'ai onze résidents qui m'attendent et je n'ai que deux mains, monsieur le directeur. Monsieur Giraudeau et sa femme se réveillent très tôt. C'est pour ça qu'on les met en premier. Et puis il y a les urgences, je m'occupe

d'abord des résidents les plus sales. Madame Portès le sait, je vais la faire juste après…

— On ne dit pas "je vais la faire", dis-je.

— Pardon, je vais m'en occuper. Je vous jure qu'elle le sait madame Portès… »

Monsieur Giraudeau s'impatiente. Il veut son aide-soignante pour lui tout seul. Il sait que son moment n'est pas encore terminé. Et son épouse sur le lit commence à gémir.

Il est sept heures et quart, je suis en caleçon face à une aide-soignante bienveillante, de bonne volonté et déjà sous tension. Moi-même, je me sens nerveux. Je ressens pour la première fois un sentiment d'impuissance. Moi qui veux toujours trouver des solutions, cette fois, je n'en ai pas. Je retourne voir madame Portès qui appelle toujours : « S'il-vous-plaît ! S'il-vous-plaît ! »

À mesure que je m'approche d'elle, je sens mon ventre se nouer. Elle me fixe sans cesser de crier. Je ne suis pas la personne qu'elle attendait. Je m'agenouille à côté de son fauteuil, lui prends la main. Je lui dis que l'aide-soignante va arriver dans quelques minutes.

« Qui êtes-vous ? me demande-t-elle, énervée.

— Je suis le nouveau directeur, madame Portès.

— Eh bien bravo ! Ça fait des heures que j'appelle. C'est toujours comme ça, personne ne vient ! Tout le monde est méchant avec moi. Faites quelque chose, bon sang ! Je vais me plaindre, je le jure ! Je suis tellement malheureuse… Et lâchez ma main ! Je ne veux pas de caresses, je veux qu'on me lave ! »

Madame Portès reprend ses cris comme si je n'étais pas là et fait trembler mes tympans :

« S'il-vous-plaît ! S'il-vous-plaît ! »

J’ai envie de fuir, de retourner dans ma chambre comme si de rien n’était, en oubliant madame Portès. L’aide-soignante va venir, après tout. Si j’avais dormi à l’hôtel, je serais arrivé tranquillement à 8 heures sans avoir entendu madame Portès. Elle serait déjà douchée et je n’aurais pas reçu en pleine tête tout ce qu’elle vient de dire, qui est vrai.

Je dois me préparer maintenant, aller travailler. Mais mon travail est là, pas dans mon bureau. À côté de moi se trouve une femme qui réclame d’être lavée et je n’ai aucune solution à lui proposer.

J’enfile vite un pantalon et entreprends de trouver une autre aide-soignante qui puisse laver madame Portès en priorité. Je descends d’un étage, ne vois personne, et continue jusqu’au rez-de-jardin. Je cours jusqu’au chariot de soins dans le couloir et j’entends une voix que je reconnais, c’est madame Baccardi :

« Doucement jeune fille ! Je suis fragile ! »

Je m’apprête à entrer dans la chambre quand j’entends, venant de la pièce voisine :

« S’il vous plaît ! Il y a quelqu’un ? S’il vous plaît ! »

À cet étage aussi, tout le monde appelle à l’aide ! Aussitôt, je réponds :

« Oui ! »

Je toque rapidement à la porte de cette chambre mitoyenne et avance vers une petite femme assise sur une chaise bizarre avec des accoudoirs en plastique :

« Je peux vous aider, madame ?

— Oui. Je ne veux plus rester sur cette chaise. Enlevez-moi, s’il vous plaît. Et reposez-moi sur le lit. J’ai fini… »

« J’ai fini… » Je baisse les yeux et vois la culotte de la dame descendue au niveau des chevilles. Je remarque que sous l’assise, qui doit être percée, il y a un pot plaqué. Mais cette femme est nue ! Je tourne la tête et recule.

« Pardon ! Pardon ! dis-je.

— Mais ne partez pas ! Aidez-moi, s'il vous plaît. »

Les yeux fermés, j'empoigne cette femme menue et l'assois sur une alèse de papier déjà étalée sur le lit.

« Merci ! Merci, monsieur. »

Cette femme me remercie comme si je l'avais sauvée. Elle a dû attendre longtemps… Mon rythme cardiaque s'accélère.

Je sors et entre sans frapper dans la chambre de madame Baccardi. L'aide-soignante en me voyant me demande immédiatement si je peux l'aider à recoucher la résidente qui pèse lourd.

« Mais c'est monsieur Jean ! lance madame Baccardi. Vous êtes bien brave ! Vous passez nous dire le bonjour ? Venez aider la petite qui a bien du mal… »

En soulevant notre boulangère, je dis à l'aide-soignante que sa voisine était sur sa chaise à pot et qu'elle m'a demandé de la remettre sur le lit.

« Ah super, merci ! » répond-elle.

Je hausse le ton.

« Super ? Combien de temps aimeriez-vous rester sur un pot rempli de vos besoins ? »

L'aide-soignante ne répond pas. Madame Baccardi le fait pour elle :

« C'est vrai que des fois on attend… C'est pas plaisant, on peut pas dire le contraire, et ça sent pas la rose, mais elle fait de son mieux la petite. Faut les entendre toutes quand elles se mettent à bêler comme des chèvres. Moi, j'ai de la chance, j'y rentre pas dans la chaise avé le trou. Ils ont essayé, j'y mets une cuisse. Et qu'ils s'amusent pas à me la ressortir, parce que je vais vous le dire, monsieur Jean, Marguerite Baccardi, elle a passé l'âge de faire sur le pot ! »

Je ris. L'aide-soignante aussi. Je salue madame Baccardi et sors dans le couloir. Quand le soin est terminé, j'échange avec l'aide-soignante. J'ai besoin de comprendre pourquoi la dame d'à côté a attendu sur sa « chaise percée », terme exact de ce dispositif médical. Pourquoi doit-on attendre pour être propre dans un établissement prétendument bien géré, avec une bonne dotation de soignants et « qui tourne tout seul », comme me l'a dit le directeur régional ?

L'attente d'une personne impuissante, consciente d'être sale, dans ses couches ou ses draps, m'est insupportable. Dans sa tête, ce doit être une souffrance, le rappel odieux, sensoriel, instinctif, de la plus grande dépendance. Un vaste retour en arrière, la régression absolue. Cette femme, totalement lucide sur sa chaise percée, pensait sûrement pour elle-même à une autre fin. Après sa jeunesse et sa vie d'adulte, au bout de sa vieillesse, elle mérite, comme nous tous, des heures, des jours paisibles, de l'attention et de la paix pour finir de vivre.

« Si je n'étais pas intervenu, combien de temps cette femme aurait-elle attendu sur sa chaise percée ? demandé-je froidement à l'aide-soignante.

— Je ne sais pas, monsieur, quelques minutes.

— Combien ?

— Je ne peux pas vous dire. Mais c'est comme ça que je fais, c'est normal. Quand j'arrive, je passe dans toutes les chambres, je mets les résidents qui ont envie d'aller aux toilettes sur leur chaise parce que je n'ai pas le temps de les tenir sur les WC, et je commence les douches. Comme ça, quand j'arrive pour les laver, les changer, ils ont fait leurs besoins et sont bien propres.

— Donc, on peut rester une demi-heure sur une chaise percée ?

— C'est possible, mais ils sont bien assis. C'est conçu pour ça. Et quand j'ai le temps, je repasse dans les chambres pour voir si tout va bien.

— Je ne veux pas qu'un résident attende sur un pot sale. Si nous sommes un établissement digne de ce nom, nous devons pouvoir assurer au moins la propreté des personnes dont nous avons la responsabilité et ne jamais leur rappeler leur dépendance en les faisant attendre dans la saleté.

— Alors, je ne sais pas comment je vais faire… »

L'aide-soignante face à moi est visiblement de bonne foi. J'adoucis ma voix. Cette femme est franche, dévouée, dynamique. Pour elle, quelques minutes sur un pot, ça n'est pas grand-chose. Comme beaucoup, elle fait le maximum. Je me dis que je reverrai l'organisation avec Annie et un groupe d'aides-soignantes parmi les plus expérimentées pour qu'elles nous donnent leur avis.

L'idéal serait qu'elles soient deux. Mais l'idéal est utopique et j'essaie toujours de m'attacher à ce qui est réaliste.

À moins que l'on se batte pour rendre réaliste ce qui semble utopique…

Je tiens à décrire ces scènes avec le plus de réalisme possible, pour que l'on comprenne que même dans un établissement dont le nombre de soignants est acceptable, la qualité des soins n'est pas totalement assurée. Imaginons ce qui peut donc se passer dans les EHPAD où les soignants manquent…

Il est impératif de revoir les effectifs de tous les EHPAD en France.

C'est évident. Des mains en plus qu'il faudra méthodiquement quantifier, pour que même aux Bougainvilliers cette aide-soignante coure un peu moins, pour qu'elle ait le temps d'aller recoucher la dame qui était sur la chaise percée.

Toute solution devra être trouvée en concertation avec des aides-soignantes, avec ces femmes qui sont en prise directe avec la réalité, l'organisation des soins, le matériel et les résidents. Rien qui ait trait au soin des personnes âgées dépendantes ne devrait être validé sans l'avis de ces femmes (et ces quelques hommes) travaillant en première ligne.

Tout à coup, je pense à madame Portès ! Je l'ai complètement oubliée. Je voulais trouver une aide-soignante pour la laver, mais elles sont toutes occupées. Toutes courent après le temps, et si l'une d'entre elles, pour me faire plaisir ou pour m'obéir, acceptait de s'occuper de madame Portès, ce serait au détriment d'un autre résident.

La propreté, c'est la base. Abraham Maslow, psychologue américain émérite, classe l'hygiène dans les premiers besoins fondamentaux de l'Homme.

Un établissement bien géré doit sentir bon et ses résidents doivent être propres. C'est aussi simple que ça. Un accident est toujours possible, mais tout doit être propre et sentir bon. C'est la preuve que l'établissement dispose de moyens suffisants, d'équipes sensibilisées et d'une bonne organisation.

Certains EHPAD attirent leurs clients en mettant en avant toutes sortes de prestations flatteuses plus ou moins réelles, donnant l'impression d'un vrai lieu de vie moderne où l'on aurait du plaisir à vivre : sorties culturelles, connexions Wi-Fi, art-thérapie… alors que la base, la propreté, n'y est pas assurée. Personne n'écrit sur ses brochures commerciales : « Chez nous, vos parents seront propres, ils ne resteront pas des heures dans leurs couches ou sur un pot, et dans nos couloirs, ça sent le frais, sans diffuseur de parfum artificiel. » Cette garantie n'est pas écrite parce qu'elle n'est pas vendeuse et surtout, elle n'est pas vraie, pas assurée. Parler de propreté, c'est aussitôt évoquer la possibilité de son contraire.

Tout le monde pense que l'hygiène va de soi, mais pas du tout. Il est bien plus facile et moins coûteux d'installer le Wi-Fi, d'emmener cinq personnes autonomes au musée, que de payer des équipes en nombre suffisant et des protections urinaires en quantité.

À quelques incidents près, à quelques minutes d'attente près… – malheureusement incompressibles ! – Les Bougainvilliers sont un établissement propre où les résidents sont plutôt bien soignés.

Et dans les couloirs, où je passe du temps à traquer les odeurs comme un épagneul des douanes, ça sent relativement bon.

Le motard qui fumait

Au même moment, le matin, sur l'autoroute entre Cannes et Antibes.

Le jour se lève. Avant de commencer sa journée, Guy Martin s'est arrêté à la station-service où il a ses habitudes. Il va rejoindre son collègue qui l'attend pour prendre le café. Guy est motard de la police nationale. Aujourd'hui, ils vont surveiller ce tronçon qui serpente, plus haut vers Les Adrets. Aux jumelles, ils vont observer les fous du volant, ceux qui doublent à droite, font des appels de phares en collant au cul des voitures, envoient des SMS la tête plongée dans leur portable, tous ceux qui brisent la loi et peut-être d'autres vies.

Ce matin d'hiver est tranquille. Sur le parking, les quelques pins perçant le bitume restent immobiles.

Guy aime bien faire équipe avec Robert. Ça fait des années. L'autoroute, ils la connaissent par cœur, de même qu'ils connaissent toutes les ruses des transgresseurs, de la jolie femme qui affirme en se recoiffant, les cils battants comme une libellule, qu'elle ne faisait que ramasser son téléphone, jusqu'au jeune qui clamera qu'il avait une urgence – son vieux père a eu un accident – en passant par le touriste qui ne savait pas qu'en France la vitesse était limitée.

Guy s'énerve quand on le prend pour un con. Il a le sang chaud, mais c'est un gentil qui ne verbalise pas toujours. Il

dialogue et prévient des comportements dangereux.

Il est utile, Guy. Il a sûrement sauvé des vies. Sans lui, ses collègues et tous ces panneaux, les autoroutes seraient une jungle sanglante.

Guy est un grand gaillard, il a toujours été sportif. Il n'a qu'un seul défaut. Il fume. Beaucoup et depuis longtemps. C'est plus fort que lui. Il a beau essayer, il n'a jamais réussi à s'arrêter. Au fond de lui, il n'en a pas envie. La cigarette est un compagnon fidèle, vivant, incandescent, qui lui a apporté du plaisir dans tous les moments de sa vie, des plus mornes aux plus intenses.

Sa femme, Nicole, qu'il vénère, a tenté de l'en dissuader, mais il n'y a rien à faire, Guy fume comme un pompier.

Ce matin, sur la terrasse de la station-service, en regardant les volutes de fumée qui s'échappent de sa bouche pour s'effacer dans l'air, il pense à elle. À ce week-end d'amour qu'ils ont passé. À leurs trois fils qui eux aussi sont des gaillards et au plus jeune qui veut être motard, comme lui. Guy regarde le soleil qui pointe et imagine Nicole, grande et blonde femme aux cheveux courts, qui bientôt arrivera au collège où elle enseigne l'anglais. Il revoit sa jupe ce matin, ses collants, son sourire, il pense à cette femme qui lui donne tant de plaisir à vivre. Alors qu'il vient de la quitter, il se réjouit déjà de la serrer ce soir dans ses bras.

Cet été, cela fera vingt-cinq ans qu'ils sont mariés. Ils en ont parlé ce week-end, Nicole aimerait retourner à Venise.

« Vingt-cinq ans, tu te rends compte, mon chéri ? C'est passé comme un éclair », a dit Nicole avant de l'embrasser passionnément.

Guy sourit en se remémorant sa fougue. Souvent, sa femme l'embrasse comme si c'était la dernière fois. Comme

c’est bon… La plus belle façon d’embrasser.

C’est presque irréel de s’aimer comme ça, sans un nuage, pense Guy ce matin. Il a de la chance, et le sait. Ce feu qui fait grandir le jour et l’éblouit à travers ses volutes de fumée, c’est elle. Nicole est un soleil.

Débriefing

Je fais part à Annie de mes expériences nocturnes et matinales, de mes observations. Elle est déjà au courant de mon intervention auprès des aides-soignantes. Mes remarques ont fait le tour des équipes ainsi que mon look dévêtu. Annie me démontre que le nombre d'aides-soignantes aux Bougainvilliers est satisfaisant, compte tenu du faible niveau général de dépendance des résidents.

Chaque matin, une aide-soignante doit prendre en charge onze résidents, dont un quart sont autonomes, ce qui ne lui fait « que » sept ou huit toilettes. Ce chiffre est raisonnable.

Avant, Les Bougainvilliers étaient un foyer logement, un lieu d'accueil non médicalisé dont la plupart des résidents jouissaient de leur autonomie. La tradition a été conservée. Le jardin est resté ouvert, sans portail. Chacun peut entrer et sortir à sa guise. Annie et le docteur, qui ne passe que quelques heures aux Bougainvilliers par semaine, choisissent, parmi la longue liste d'attente, les résidents les plus autonomes possible. Il n'y a donc pas aux Bougainvilliers de personnes désorientées, fugueuses ou souffrant de pathologies trop lourdes, sauf quand elles vieillissent, car elles peuvent rester des années dans l'établissement. Il est alors parfois nécessaire de transférer ces résidents devenus trop dépendants, déments ou fugueurs dans un lieu mieux adapté à leur état que la structure ouverte des Bougainvilliers.

Annie m'informe de l'existence d'un nouveau ratio, d'une limite essentielle. Une aide-soignante qui, chaque matin, doit réaliser plus de dix toilettes de personnes dépendantes court le risque, par manque de temps, par stress, par inattention, d'être maltraitante. Ce ratio de un pour dix est bien sûr discuté par la hiérarchie des groupes, par des décideurs férus de théorie qui n'ont jamais eu entre les mains le corps nu, lourd et ralenti d'une personne âgée en GIR 1, c'est-à-dire totalement dépendante. Il est courant, dans certains groupes, qu'une aide-soignante ait à effectuer entre quinze et vingt toilettes tous les matins. Dans ce cas, il ne s'agit donc plus de soins, mais d'abattage.

Imaginez le temps nécessaire pour saluer une personne âgée qui se réveille, lui parler un peu en ouvrant sa fenêtre, lui dire qu'on va faire sa toilette, la convaincre parfois, la porter, la déplacer lentement jusqu'à la salle de bains, la déshabiller entièrement en faisant attention de ne pas brusquer ses membres raidis, la laver doucement, en attendant la bonne température, lui donner un shampoing, lui faire un bain de bouche, nettoyer son appareil dentaire, l'essuyer en faisant attention de ne pas frotter où la peau est sensible, rougie ou craquelée, lui sécher les cheveux, la coiffer, lui mettre un brin de rouge à lèvres, de l'eau de Cologne, choisir ses habits, mettre au sale ceux de la nuit, la rhabiller, l'installer dans son fauteuil, refaire son lit, trouver les biscuits qu'elle a cachés pour qu'on ne les lui prenne pas, lui donner un magazine, ou allumer sa chaîne de télévision préférée, discuter un peu, lui dire au revoir, à plus tard, « passez une bonne journée », se défaire de sa main qui s'accroche et sortir de sa chambre avec le sourire.

Prenez ce temps et multipliez-le par dix, quinze, vingt…

Si le nombre de toilettes est raisonnable aux Bougainvilliers, pourquoi cette dame a-t-elle attendu sur sa chaise percée ? Je veux bien tout entendre, mais nous devons limiter au maximum l'attente des personnes qui sont sales ou assises sur une chaise percée. Ce n'est pas négociable. Quand on dépose une femme sur cette chaise, qui a des allures d'instrument de torture médiéval, on repasse quelques instants plus tard pour la remettre dans son lit. Annie acquiesce, il s'agit de petits réglages d'organisation qu'elle va opérer. Elle va passer le message aux équipes et je l'appuierai. Je leur parlerai aussi. J'ai toujours fait comme ça. En direct. Nous réunirons l'équipe après le déjeuner. J'ai beaucoup de considération pour ces femmes qui exercent le métier d'aides-soignantes. Je suis prêt à les aider, à me battre pour elles, mais j'attends qu'elles réfléchissent à cette question que j'ai posée ce matin à l'une de leurs collègues : combien de temps souhaiteriez-vous rester sur un pot après l'avoir utilisé ? J'attends de chacun qu'il applique le plus possible ce principe juste et simple : ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse. Cette éthique universelle de réciprocité pourrait d'ailleurs guider toutes les hiérarchies. Je me suis souvent demandé si les fondateurs ou dirigeants de groupes d'EHPAD aimeraient finir leurs jours dans un de leurs établissements.

Annie me demande de ne pas être trop dur avec les équipes, car elles sont de qualité, motivées et surtout présentes !

« Présentes ? répété-je. C'est normal, non ?

— Pas du tout ! Notre métier souffre d'un mal récurrent, lié à sa pénibilité, qui s'appelle l'absentéisme sauvage ! Aux Bougainvilliers, tout le monde est là, tous les jours. Imaginez que ce matin, quand vous êtes descendu au rez-de-jardin, Marie, l'aide-soignante avec qui vous avez parlé, ait été absente. Qu'elle m'ait envoyé, quelques minutes avant le début de sa journée, un SMS m'informant qu'elle était malade…

Dans la plupart des EHPAD, une infirmière est heureuse quand elle a chaque matin son équipe au complet. Une aide-soignante absente, et toutes ses toilettes doivent être réparties entre ses collègues. Alors, un résident peut passer des heures à attendre ! Une absence, c'est du travail en plus pour les présentes… Et le cycle infernal commence, démotivation, accident du travail, absentéisme, déprime… Ici, tout va bien, alors touchons du bois ! »

Les deux mains à plat, comme celles d'Annie, sur le plateau en chêne contreplaqué de son bureau, je réalise pleinement ce qu'elle vient de me dire. Je vivrai cette accablante réalité, quelques mois plus tard, dans un autre établissement…

Je continue la liste de mes observations.

« J'ai été réveillé par madame Portès qui criait "s'il vous plaît" avec cette voix qui vous saisit.

— Je sais, me répond Annie. Elle est prioritaire sur la liste, mais monsieur et madame Giraudeau se réveillent bien plus tôt. Madame Portès souffre d'une démence frontale. Sa toilette est devenue son obsession. Elle peut être agressive et appeler dix fois, vingt fois l'équipe de nuit alors que sa protection est propre. Elle réclame une attention permanente, comme cela arrive souvent, que nous ne pouvons pas lui apporter…

— Pouvez-vous la positionner en premier sur la liste d'une autre aide-soignante ?

— C'est compliqué, car elles travaillent par étage pour optimiser le temps, mais je vais voir…

— Savez-vous que madame Pons fait le chant du loup ? dis-je.

— Oui, c'est noté dans les transmissions. C'est un appel ou un chant d'adieu… J'espère qu'elle vivra jusqu'à Noël pour

voir son fils ! Les personnes en fin de vie peuvent attendre, une dernière émotion, un geste tendre qui les apaise, comme une autorisation à partir. Si vous avez le courage, passez voir madame Legoff, vous savez la petite femme immobile avec de grands yeux. Nous l'avons vue ensemble.

— Oui.

— Elle aussi est en fin de vie et totalement seule…

— D'accord. Quelle est la part des résidents qui ne reçoivent jamais de visite ?

— Vous devriez demander à l'accueil, à Jeanine, elle vous renseignera précisément. Au pifomètre, je dirais au moins la moitié…

— C'est dingue ! À Toulon, la directrice m'a dit la même chose.

— C'est partout pareil. Les gens ont mieux à faire, mais c'est bien dommage parce que, en EHPAD, il y a aussi des moments de vie magnifiques… »

Les visiteurs

Selon la liste détaillée de Jeanine, vingt et un résidents sur soixante-cinq ne reçoivent aucune visite et vingt-deux, une ou deux l'été, à Noël ou pour leur anniversaire.

Les deux tiers n'ont donc pas ou peu de contacts avec leur famille et ceux qui formaient leurs proches, qu'ils aient ou non des enfants.

Je me souviens d'une discussion tendue avec une amie qui rechignait à aller voir sa grand-tante, pourtant adorée, qui l'avait toujours gâtée et dont la maison de retraite était à deux pas de chez elle. « Ça la déprimait… », disait-elle. Elle ne voulait pas voir sa grand-tante comme ça…

Pour le meilleur et pour le pire, ce serment d'époux ne s'applique-t-il pas à toute personne aimée ?

Il me semble qu'aujourd'hui, dans un positivisme forcené, on ne veut plus que le meilleur. La vie doit être belle, uniquement. Je préfère qu'elle soit vraie.

En France, sept cent cinquante mille personnes âgées vivent en établissement. C'est autant de femmes et d'hommes qui disparaissent de nos écrans radar. Comme une réalité que l'on veut occulter. Les vieillards s'effacent de nos vies, de nos rues, de nos jardins… Des fauteuils roulants ? Mais ça n'existe plus ! On est tous jeunes, positifs, en bonne santé, et déterminés à le rester.

Pourtant, plus il y a de visiteurs en EHPAD, plus les résidents sont heureux, stimulés et vivants. Plus ils réapparaissent dans nos vies.

Plus il y a de visiteurs en EHPAD, plus le personnel fait attention. C'est humain.

Une aide-soignante qui sait qu'une résidente reçoit une visite va normalement la pomponner. Si elle est débordée et qu'il n'y a pas de visite, ce n'est pas si grave, si la dame n'est pas peignée, parfumée, si son chemisier est taché…

D'ailleurs, je recommande aux visiteurs de venir à l'improviste.

Les visiteurs ont un rôle majeur à jouer. Ils peuvent tout changer, contribuer par leur présence à l'amélioration constante de ces lieux d'hébergement dont la hiérarchie est très sensible aux regards extérieurs pour une question d'image…

Les visiteurs peuvent ouvrir les maisons de retraite, y faire entrer de la lumière, de la joie, un supplément de vie.

En quelques minutes, ils peuvent semer du bonheur pour longtemps, dans le cœur de la personne qu'ils viennent voir et dans celui de ses voisins.

Les visiteurs peuvent même y prendre goût et aimer ce sentiment vivifiant d'être concrètement utiles et de faire du bien.

Et s'ils décident d'offrir quelques heures de leur temps pour distraire quelques résidents, en leur lisant le journal, en jouant aux cartes ou en se promenant avec eux, alors c'est le jackpot !

Car il y a un trésor à trouver, aux côtés de personnes âgées…

L’ESAT

Je me sens plein d’entrain aux Bougainvilliers. Dans mon grand bureau d’où je vois la mer, je réfléchis à un plan d’action, d’amélioration, et commence par recenser les besoins.

Après les espaces communs, j’entreprends avec Michel, mon responsable technique, la visite minutieuse de chaque chambre.

Surpris, il m’interroge :

« Pourquoi faire le tour des chambres ?

— Pour noter ce qui ne va pas, ce qui est à changer, à refaire ou à repeindre.

— Mais pour quoi faire ? répète Michel.

— Comment ça pour quoi faire ?

— Vous avez le budget ?

— Je ne sais pas encore. Pour l’instant, je recense les besoins.

— Parce que l’ancien directeur disait sans arrêt qu’il n’avait pas de budget.

— C’était peut-être sa façon de limiter les dépenses. Mais il doit bien y avoir un budget de maintenance… »

Les chambres sont en bon état. Leur décoration est vieillotte et disparate, mais elles ont du charme et offrent un bel espace de vie, avec pour la plupart une superbe vue sur la « belle bleue », que les résidents peuvent admirer de leur lit.

Pendant la visite, un détail me frappe. Partout sont affichées des photos et surtout des cartes postales. Certaines sont anciennes, mais restent accrochées au mur. J'en envoyais à ma grand-mère que je retrouvais exposées sur son secrétaire. Quelques lignes écrites d'un coin de France ou du monde, et Mamie se réjouissait longtemps. Toutes les mamies. Ils sont jolis les mots des cartes postales. Simples, toujours heureux, affectueux. Comme un morceau de monde idéal. C'est très beau ici, on passe de bonnes vacances, le temps est radieux, j'aimerais que tu sois là, je t'aime fort, je t'embrasse, à bientôt…

On n'envoie plus de cartes postales, la Poste s'en plaint. Nos facteurs sont menacés, on envoie des e-mails qui s'effacent dans les corbeilles. Et les connexions en EHPAD restent très aléatoires. Mes parents qui ont « toute leur tête », comme on dit, et habitent chez eux n'ouvrent même pas leur messagerie. Ils ne se souviennent pas du code !

« Des codes, encore des codes, des mots de passe…, tempête mon père. Je me souviens de celui de ma carte bleue, c'est déjà bien. Appelle-nous ou écris-nous, mais pas de fichus e-mails ! »

Alors imaginez en maison de retraite…

Les cartes postales, ça reste, c'est coloré, ça tient dans la main, ça se glisse dans une poche, un livre. Ça s'embrasse comme le faisait Mamie, ça se plaque sur le cœur, et c'est lu par l'aide-soignante :

« Vous avez du courrier, madame Baccardi !

— Ah ! ça me fait bien plaisir, et qui pense à cette vieille Marguerite ?

— C'est votre nièce.

— Elle est bien brave ma petite, heureusement que je l'ai… »

Ce soir, j'irai donc sur le port de Bandol envoyer quelques cartes postales !

Nous finissons la visite des Bougainvilliers par le tour du parc. Michel me présente l'équipe de l'ESAT. Je comprends que c'est l'association qui emploie des personnes handicapées mentales que le directeur régional m'a demandé de remplacer par une entreprise d'entretien des espaces verts moins coûteuse.

Je serre la main de ces jeunes au sourire franc qui se massent autour de moi sans oser me regarder et frémissent quand Éric, leur accompagnateur, déclare :

« Dites bonjour à monsieur le directeur ! »

Je tente d'obtenir quelques mots de leur part, mais ils restent muets et repartent travailler en sautillant. Ils taillent les haies, ramassent des sacs entiers d'aiguilles de pin, plantent des fleurs…

« Ils sont heureux de travailler ici ! affirme Éric. Avec vous, ils font les timides, mais ils parlent aux résidents quand ils se promènent. Ils se comprennent… »

Éric souhaite un rendez-vous pour m'exposer ses actions de l'année prochaine, signer le bon de commande annuel et connaître mes souhaits en matière d'espaces verts. Plutôt fleurs ou gazon ? Mes souhaits… Comment vais-je lui annoncer que c'est terminé ? Je n'en ai pas la moindre idée. Comment dire à ce monsieur plein d'allant, travailleur d'une association à but non lucratif, fier de ce qu'il accomplit avec son équipe, que ses prestations sont « trop chères, de qualité moyenne » et qu'on va arrêter ? Le parc est pourtant beau…

Je ne le lui dirai pas ! C'est tout. On va trouver une solution et garder l'ESAT. J'ai plus d'un tour dans mon sac !

Dans ce parc, à côté de ces jeunes qui, par instants, tournent la tête pour m'observer, comme s'ils pressentaient

quelque chose, je deviens désobéissant. Cela me surprend, je ne l'ai jamais été.

Je salue toute l'équipe de l'ESAT, prend rendez-vous avec Éric, lui signifie que j'aime toutes les plantes du moment qu'elles sont bon marché et descends, avec Michel, vers le rez-de-jardin.

Sous des pins parasols majestueux, il me montre la vaste terrasse condamnée dont les pierres plates se sont descellées sous la poussée de racines.

« C'est dangereux, dit-il, les fauteuils ne peuvent plus rouler. Il faudrait tout refaire et ça coûte très cher. C'est dommage parce que c'est ombragé.

— On pourrait aplanir les pierres et les recouvrir d'un gazon synthétique ?

— Mais, ça coûte cher aussi ! rétorque Michel.

— Il faut se renseigner… »

Après Michel, je consulte toute mon équipe.

Annie n'a besoin de rien. Il faudrait refaire l'infirmerie vétuste et grande comme un mouchoir de poche. Mais elle a cessé de se battre, parce que le devis de 50 000 euros n'est jamais passé.

Josy, l'animatrice, a besoin d'un micro, de haut-parleurs qui fonctionnent et d'un véhicule spécial pour transporter les résidents.

À l'accueil, Sylvie, qui porte aujourd'hui un tee-shirt « je peux pas, j'ai apéro », réclame un coup de peinture dans le hall d'entrée qui est trop sombre.

Bernarde n'a aucun besoin pour son service. Elle veut simplement que l'on redonne vie à l'aquarium.

« Depuis qu'on l'a arrêté, le restaurant est triste. Et ce n'est pas bon en feng shui de laisser vide un si grand récipient… »

Christiane sort tout un dossier avec des brochures, des comparatifs, des impressions d'e-mails. Elle rêve pour son équipe qui nettoie des centaines de mètres carrés comme dans l'ancien temps, avec un balai et une serpillière, d'une autolaveuse !

Quand Christiane prononce ce mot, ses yeux scintillent comme dans les dessins animés. Je m'intéresse de près à cet objet de désir.

Il s'agit d'une sorte de petit tracteur, que l'on croise parfois dans les hypermarchés, muni de grandes brosses rondes nettoyantes et d'un aspirateur à eau.

« Ça vaut 5 000 euros, tarif négocié ! J'ai juste besoin de votre OK. J'attends ça depuis des années. Je veux conduire une autolaveuse avant ma retraite ! »

Sur ma liste, je souligne « autolaveuse » avec cette impression que l'obtention de cet outil ferait de moi un héros.

Additionnant l'estimation de tous les besoins des Bougainvilliers, je franchis allègrement la barre des 100 000 euros ! J'appelle la direction régionale pour connaître la procédure en matière d'investissement et de règlement des dépenses.

Je n'ai pas de chéquier, mais dispose de 100 euros par semaine, sur justificatifs, retirables avec la carte bleue de l'établissement. En complément, une somme de quelques milliers d'euros peut être allouée tous les trimestres, mais Les Bougainvilliers, tout le temps complets et déficitaires, ne sont pas prioritaires… Mon prédécesseur avait raison, il n'y a pas de budget !

Je ne m'avoue pas vaincu pour autant. Chaque semaine, je retire mes 100 euros et achète *cash* le micro et les hauts-parleurs de Josy. Pour la peinture, l'autolaveuse et le Kangoo

aménagé, on va patienter quelques dizaines d’années, ou peut-être moins, car j’ai ma petite idée…

Patch M

Le soir, je vais rendre visite à nos deux résidentes en fin de vie.

Devant la chambre de madame Legoff, je croise l'infirmière.

« Comment va-t-elle ? demandé-je.

— Elle n'a rien mangé de la journée et souffre de dyspnée réfractaire. Le docteur a prescrit la sédation.

— Dyspnée ?

— C'est une gêne respiratoire spécifique à la fin de vie.

— Elle souffre ?

— Non.

— Elle est encore lucide ?

— À moitié…

— Vous pensez que je peux aller la voir ?

— Oui, bien sûr. Elle est seule. Moi, j'ai terminé, je m'en vais. J'ai fait assez d'heures sup comme ça ! Bonne soirée…

— Bonsoir… »

Alors que l'infirmière s'éloigne dans le couloir, j'entre dans la chambre éclairée en m'approchant de la résidente. Les paupières closes, elle remue la tête de part et d'autre de l'oreiller comme si elle rêvait. Tout au bord du lit, je m'assois, saisissant la main de madame Legoff. À ce contact, elle ouvre

de grands yeux, me regarde fixement sans rien exprimer, puis les referme.

Je caresse sa main. Ce geste est-il déplacé ? Je ne sais pas. Il est naturel, instinctif. Cette dame m'est inconnue, pourtant je ne peux pas m'empêcher de lui communiquer, sans un mot, par le simple toucher de sa peau, qu'elle n'est pas seule. Guettant le moindre mouvement de retrait, je m'interroge, devrais-je partir, suis-je un intrus à ses yeux ? Par instants, elle me regarde encore, de la même façon, comme indifférente, puis s'assoupit. Entre quelques râles sourds, sa respiration est légère, son torse bouge à peine, la vie tient à un souffle.

À la base de son cou, je remarque un film transparent, un patch sur lequel est écrite à la main au feutre noir la lettre *M*. Une seconde, je pense *M* comme… Ce n'est pas possible ! Je me perds… J'apprendrai que c'est le *M* de morphine.

Prolongeant mes caresses, je vois tout à coup naître sur son visage ce qui semblait perdu. J'éprouve un instant de joie vive quand madame Legoff sourit.

Après quelques minutes, elle s'endort, je le sens à sa main relâchée.

Je me lève et m'en vais.

Le chant du loup résonne jusqu'au bout du couloir. Quand je toque à la porte de madame Pons, j'entends : « Entrez… » Elle me reconnaît et désigne le fauteuil.

« Asseyez-vous…

— Vous faites le chant du loup, madame Pons ?

— Quel chant du loup ? »

Et madame Pons me raconte à nouveau l'histoire de son grand-père, avec les mêmes mots, la guerre, la bergerie qui n'avait pas de porte et les chiens-loups…

Tout à coup, elle s'arrête et dit :

« Donnez-moi un bisou !

— Un bisou ?

— Oui… »

Je m'avance et embrasse madame Pons sur le front.

Avec l'accord d'Annie, je suis retourné voir nos résidentes régulièrement.

Un soir, malgré mes caresses, madame Legoff n'a pas souri.

Et madame Pons n'a pas fait le chant du loup. Elle ne m'a pas raconté l'histoire de la bergerie. Elle a juste dit :

« J'ai eu une belle vie… »

Puis madame Pons s'est endormie. Je l'ai embrassée sur le front et suis sorti.

Madame Legoff et madame Pons sont décédées cette nuit-là, à quelques heures d'intervalle.

Les lois des docteurs Leonetti et Claeys sur la fin de vie sont efficaces et respectées en EHPAD. Le résident, ou sa personne de confiance, expriment leurs volontés en rédigeant des « directives anticipées ». Aucun acharnement thérapeutique n'est mené. La douleur est soulagée par morphine, les traitements « n'ayant d'autre effet que le maintien artificiel de la vie » sont interrompus et, si besoin, la sédation jusqu'au décès intervient, selon une décision collégiale, par administration d'un anxiolytique puissant.

La question qui se pose en EHPAD, outre la solitude de la fin de vie, est la qualité des soins palliatifs si particuliers, le temps, l'humanité nécessaires et la qualification des équipes pour les prodiguer.

J'ai cessé de me rendre le soir au chevet de personnes en fin de vie. Je leur rendais visite dans la journée, mais plus la

nuit. Malgré l'utilité que je pouvais avoir, la force de ces moments rares, j'en ressortais trop éprouvé. Pour continuer d'être efficace pendant la journée, je devais au moins quelques heures me couper de la vie de mon établissement et de ses résidents.

Cela ne nous regarde pas !

J’aime être aux Bougainvilliers. Ce métier que je ne connaissais pas devient le mien naturellement, même si je pressens déjà que je ne pourrai pas l’exercer éternellement.

Le dimanche soir, quand je quitte Cannes et mon appartement, après avoir déposé ma fille chez sa mère avec un pincement, je suis content de prendre la route de Bandol. C’est sûrement lié à ce sentiment vif d’utilité que j’éprouve, presque nouveau pour moi. J’en souris en fixant l’autoroute qui défile. J’ai travaillé pendant vingt ans, mais ai-je vraiment été utile ?

Dormir aux Bougainvilliers, dans cette chambre qui me ramène quarante ans en arrière, me plaît, pour l’instant. Cette façon de m’immerger au plus près de cet établissement forme une expérience unique. Normalement, aucun directeur ne dort sur son lieu de travail.

J’ai trouvé une solution pour conserver les jeunes de l’ESAT. Toute simple. Juridique. Dans le contrat de DSP que j’ai lu dans le détail, le maire signataire avait anticipé la logique de rentabilité des entreprises privées. Tout à son honneur, une clause d’une ligne passant inaperçue mentionne : « Le fournisseur ESAT sera conservé pendant toute la durée du contrat. » Mais c’est mal rédigé, trop flou, comme ajouté à la dernière minute. La clause n’exclut pas d’autres prestataires. On pourrait me demander de conserver l’ESAT en divi-

sant par cinq son chiffre d'affaires. Pour l'instant, je m'en contente. Je gagne du temps. Je la brandirai quand on me réclamera des comptes.

Sans les trouver, je cherche les annexes dissimulées à la fin du contrat. C'est important. Il s'agit d'un prévisionnel financier. Quel était donc le bénéfice attendu par les signataires ? Les exemplaires photocopiés que Bernarde retrouve dans ses armoires comportent la même occultation des annexes avec des Post-it. Elle appelle ses collègues de la mairie pour récupérer une copie. Cela semble difficile. Le document est au coffre. Mais Bernarde s'entête. Après quelques jours, elle pose fièrement sur mon bureau l'original du contrat de DSP.

Je vais droit aux annexes qui sentent bon l'embrouille. Le prévisionnel financier est nul ! Les comptes sont prévus à l'équilibre, sans pertes ni bénéfices. Voilà qui est surprenant. Comment une entreprise comme le groupe ONYX peut-elle signer un contrat sans espérer gagner de l'argent ? C'était sa première délégation de service public. Le Groupe avait peut-être besoin d'un premier contrat qui serve de référence pour démarcher d'autres municipalités. À moins que les négociateurs de cet accord aient d'autres intérêts ! Bandol est une commune très attractive. J'interroge Jeanine et Sylvie, qui connaissent toutes les histoires locales mais elles répondent en chœur : « Cela ne nous regarde pas ! »

Peu m'importe. Ce que je découvre dans la DSP revêt un double avantage : on va pouvoir garder l'ESAT et le Groupe ne devrait pas me tenir rigueur de ne pas rentabiliser Les Bougainvilliers, puisque c'était prévu depuis le début !

Le chat de monsieur Penn

La veille de Noël, monsieur Penn me réclame un entretien. Annie, qui adore taquiner Christiane, lui dit que c'est pour demander sa main.

Monsieur Penn arrive à l'heure exacte devant la porte de mon bureau, après être passé devant celui de sa dulcinée qui s'y est enfermée. Il s'assoit en soufflant avec lenteur autour de la table ronde qui sert pour les réunions.

Monsieur Penn parle sans me regarder d'une voix profonde et claire. Il est bien traité aux Bougainvilliers, mais il est triste. Je pense immédiatement à Christiane barricadée et ne vois pas comment je vais me sortir de cet entretien.

Sur cette Terre, il ne reste à monsieur Penn qu'un seul être cher.

Pas sa fille, dont il n'a rien à faire pour diverses raisons, mais son chat. Il sait qu'il n'a pas le droit de l'amener ici et l'a laissé à contrecœur aux bons soins d'une voisine qui lui rend quelques services. Mais ça lui coûte cher, monsieur Penn n'a pas une grosse retraite. Et surtout, son chat lui manque. De plus en plus. Il paraît qu'il miaule toute la journée. Ce n'est pas un chat ordinaire. Comme lui, il est vieux et très affectueux. Son épouse indienne y était très attachée. C'est elle qui l'a trouvé dans une poubelle à côté du port et l'a nommé Bouddha. Il est propre, ne fait pas de bruit et dort toute la journée.

Monsieur Penn me dit en levant les yeux :

« S'il vous plaît, monsieur le directeur, ce serait un beau cadeau de Noël, ce chat c'est tout ce qu'il me reste… »

Je ne connais pas le règlement. Bien sûr que j'aimerais accueillir le chat de monsieur Penn. Par chance, sa chambre est en rez-de-jardin. Bouddha pourrait donc aller et venir.

« J'aimerais vraiment vous faire plaisir, monsieur Penn, mais je dois d'abord me renseigner. Nous vivons en communauté et il y a des règles à respecter. Vous comprenez ? Je vous tiens informé, je vous le promets. »

Bernarde qui a entendu toute notre conversation se précipite dans mon bureau dès le départ du résident.

« Vous avez le droit d'accepter ! C'est écrit : "à la discrétion du directeur". Il faut cependant s'assurer que l'animal est en bonne santé. Vous devriez, pour ne pas avoir de problèmes, envoyer un message à madame Qualité. »

Dans chaque région où est implanté le groupe ONYX, il y a un responsable qui s'assure de la qualité des soins et du respect de la réglementation. Selon Bernarde qui la connaît, Miss Côte d'Azur experte en Qualité est aussi ravissante que rigide. La règle, c'est la règle. Un point, c'est tout. Et l'exception, c'est la fin de la règle. Ce n'est pas faux, mais ce n'est pas vrai non plus… Souvent l'intransigeance à tous crins cache paresse, paranoïa ou raideur de cœur.

Je reçois assez vite un e-mail très documenté de Miss Qualité, qui maîtrise parfaitement les copiés-collés, m'avertissant à coups d'extraits de documents qu'un chat dans un EHPAD est fortement déconseillé pour des raisons évidentes d'hygiène et d'allergie, et qu'il est IMPÉRATIF, le mot est écrit en capitales, si jamais je décidais d'accéder à la requête du résident, de m'assurer qu'il a les capacités matérielles et intellectuelles de s'occuper de son animal. En aucun cas le chat ne devrait être à la charge de l'équipe, même si elle était d'ac-

cord puisque son temps est compté et qu'« elle a bien d'autres chats à fouetter ». Miss Qualité, satisfaite de son jeu de mots et soucieuse de son image, écrit « sourire » en signes ;-) puis conclut avec rigueur : l'animal doit en plus avoir un carnet de santé à jour, consultable à tout instant.

Optimiste, j'entrevois une piste dans cette réponse plus qu'exhaustive et me rends aussitôt dans la chambre de monsieur Penn :

« Il a un carnet de santé, Bouddha ?

— Je ne pense pas, peut-être… Je vais demander à la voisine de fouiller dans mes papiers. Je sais qu'il a tous ses vaccins et n'est jamais malade, il est juste vieux.

— Essayez de récupérer ce carnet, monsieur Penn, ça nous aidera beaucoup. »

Quelques jours plus tard, monsieur Penn me réclame un second entretien. Il est désolé, la voisine n'a rien trouvé, il doute même qu'elle ait pris la peine de chercher. Tant pis, il prendra un taxi pour aller voir son chat de temps en temps…

Je m'entends encore prononcer :

« Allez chercher Bouddha, monsieur Penn !

— Pardon, monsieur le directeur, je n'ai pas bien compris ?

— Allez chercher votre chat ! »

Le lendemain, je croise une aide-soignante dans le couloir qui me dit :

« Monsieur Penn a un chat, vous le saviez ? En lui donnant sa douche ce matin, j'ai cru rêver, j'entendais miauler ! Il est beau comme tout et ne bouge pas du fauteuil, je ne l'avais même pas remarqué. C'est la première fois qu'on a un chat aux Bougainvilliers, c'est autorisé ?

— Oui, sous certaines conditions… »

Je me précipite dans la chambre de monsieur Penn pour voir la tête de Bouddha et fais promettre à mon résident que

son animal ne franchira pas sa porte. Il peut aller dans le jardin, mais en aucun cas dans le couloir et encore moins dans le restaurant. Enfin, je souhaite qu'il l'emmène au plus vite chez le vétérinaire pour obtenir un certificat. Monsieur Penn dit « oui » à tout en hochant la tête.

Miss Qualité me relance :
« Alors, qu'avez-vous décidé pour le chat ? »

Je ne réponds pas. En cas de contrôle, nous pourrons toujours planquer Bouddha. Je pense aussi que je ne devrais peut-être pas faire ça. Mais c'est trop tard. Quand je quitte la chambre de monsieur Penn, son chat a grimpé du fauteuil sur le lit pour s'enrouler dans ses bras. J'avertis officiellement Annie et Christiane comme si j'avais commis une faute grave. Je pense que ce serait dommage de se faire virer après un mois, même pour Bouddha…

Et puis merde ! Quel danger ce pauvre chat sans papiers peut-il représenter pour la communauté ?

Je suis aux Bougainvilliers depuis trois semaines quand un vent d'opposition se met à souffler en moi. Nourri comme les tempêtes des forces contraires rencontrées en chemin, il ne se couchera pas.

Je relance plusieurs fois monsieur Penn au sujet du certificat. Je pense à emmener moi-même Bouddha chez le vétérinaire. Puis j'abandonne.

Bouddha est devenu la mascotte du rez-de-jardin. Monsieur Penn en a oublié Christiane, et Miss Qualité nous a oubliés.

Si les règles sont importantes en EHPAD pour garantir la sécurité des résidents, elles sont aussi excessives. Face à la sensibilité de l'activité qu'est le soin des personnes âgées, les

pouvoirs publics et les employeurs se surprotègent en érigeant des règles sans fin, dont l'application stricte, objective et inconditionnelle nécessite de faire abstraction de tout facteur humain.

Pour illustrer mon propos, je citerai deux spécialistes reconnus du grand âge, Jean-Pierre Hardy et Jean-Claude Delnatte, qui affirment que « la qualité de vie fait plus pour l'espérance de vie des résidents que l'obsession de la prise en charge médicale technicienne et la multiplication des prescriptions sécuritaires ».

J'aurais pu refuser le chat de monsieur Penn. Cela aurait été facile. Non, monsieur Penn, votre chat n'a pas de carnet, le règlement l'interdit. Monsieur Penn n'aurait rien dit. Il serait resté dans sa chambre en toute sécurité et rempli d'ennui. Il aurait développé ce que l'on nomme « un syndrome de glissement », qui fait qu'une vieille personne perd le goût de vivre. Plus rien ne la retient, alors elle se laisse aller. Et son corps fatigué s'éteint vite. La dépression est subite. C'est mortel, bien plus que certains dangers hypothétiques, répertoriés de manière exhaustive, dans des classeurs épais de notes théoriques.

Cela me fait penser aux notices des médicaments dans lesquelles figurent, pour des raisons de protection juridique, les moindres effets secondaires observés dans un cas sur dix mille… Amusez-vous à les lire dans le détail et vous ne prendrez plus le moindre cachet d'aspirine sans craindre de périr d'une hémorragie.

Il y a la règle qui donne le cadre et ce que l'on en fait, en son âme et conscience, pour le bien de tous. Notre libre arbitre. Essayons de concilier, autant que faire se peut, intérêt général et individuel, rigueur et plaisir, ordre et humanité.

Madame Wellers

Un soir, je fais une tentative. Je propose à madame Wellers, qui dîne seule comme tous les soirs, de l'accompagner.

Surprise, elle n'ose pas refuser.

« Comme vous le souhaitez, monsieur le directeur, mais si vous pensez m'amadouer avec vos manières, vous vous trompez. »

Madame Baccardi, assise quelques tables plus loin, s'écrie :

« Alors, monsieur Jean, on me fait des infidélités ? Ça fait belle lurette que vous n'avez pas dîné avec nous !

— Demain, madame Baccardi, c'est promis ! »

J'ai trouvé une technique pour converser avec madame Wellers. Je commence toutes mes phrases par : « Vous avez raison, madame Wellers. » Et ça marche plutôt bien.

« Ce n'est pas fameux ce soir…, dit-elle en reposant sa cuiller.

— Vous avez raison, madame Wellers, mais ce midi, les endives au jambon n'étaient pas mauvaises.

— Je déteste ça ! Quand j'ai lu le menu dans l'ascenseur, je suis partie déjeuner en ville.

— Vous avez raison. Quand êtes-vous arrivée aux Bougainvilliers ?

— Après le décès de mon mari. Nous habitions en banlieue parisienne et n'avions pas d'enfants. Je connaissais notre maire, ce voleur, qui passait ses vacances à Bandol ! Il m'a convaincue de lui vendre mon appartement et m'a promis une belle chambre au soleil avec vue sur la mer, en pension complète, où je n'aurais rien à faire. Voilà comment je me suis retrouvée avec toutes ces vieilles folles. Au départ, c'était un foyer, pas un asile ! Je me suis fait arnaquer ! Mon appartement valait bien plus. Depuis, je ronge mon frein. Je m'emmerde !

— Vous ne participez pas aux animations ?

— Mais quelles animations ? Le chanteur de musette qui est plus vieux que moi ? La folle avec son serre-tête ?

— Josy l'a enlevé et on a changé le programme. Demain après-midi, il y a zoothérapie.

— Non, merci ! J'ai déjà donné. Passer deux heures à admirer un cochon d'Inde, je préfère lire et regarder la mer.

— Vous avez raison, madame Wellers, mais il n'y a pas que des cochons d'Inde… Quel type d'animation pourrait vous plaire ?

— Mais je n'ai pas besoin d'être animée ! C'est quoi cette lubie ? Chez moi, tous les après-midi, ce n'était pas le cirque. Regardez bien, toutes ces petites vieilles qui ronflent pendant les animations. Les pauvres ne rêvent que de faire la sieste et on les fiche devant un cochon d'Inde avec une feuille de laitue dans la main…

— Vous avez raison, madame Wellers, mais il est prouvé que le contact avec un animal domestique fait du bien. C'est distrayant, ça stimule l'esprit et permet d'exprimer ses émotions.

— Je suis désolée, je dois être à part, mais j'éprouve peu d'émotions devant un cochon d'Inde. Et mon esprit fonctionne très bien sans ce genre de stimulation…

— Vous avez raison, il faut faire ce qui vous plaît.

— Arrêtez de me dire tout le temps que j'ai raison ! C'est énervant à la fin.

— Je comprends, madame Wellers. Vous… pourriez peut-être nous aider alors, mettre vos capacités au service de la communauté ?

— Vous aider ? Mais à quoi ?

— À accomplir quelques tâches.

— Lesquelles ? »

Pendant que nous conversons, j'observe du coin de l'œil Françoise, l'unique serveuse qui vole de table en table, le front mouillé de sueur. Je l'appelle.

« Françoise, qu'est-ce que madame Wellers pourrait faire pour vous aider dans le service ?

— Je ne sais pas… Laissez-moi réfléchir… Si ! À la fin du repas, ramasser les serviettes et regrouper les pots de moutarde, le poivre et le sel.

— Ce serait à ma portée ! s'écrie madame Wellers. Et ça vous aiderait vraiment ?

— Bien sûr !

— Alors, je vais y songer…

— C'est gentil, madame Wellers. Vous ne mangez pas votre dessert ? demande Françoise.

— Vous savez très bien ce que j'en fais de mon dessert !

— Oui, mais ce n'est pas bien. C'est pour ça que je le dis devant monsieur le directeur.

— Et que faites-vous de votre dessert, madame Wellers ? demandé-je.

— Je le donne à madame Baccardi.

— C'est gentil.

— Mais elle a du diabète », s'entête Françoise.

Madame Wellers souffle et tourne la tête.

« C'est gentil quand même », dis-je en conclusion.

Dès la fin du repas, madame Wellers s'est levée. Elle est passée de table en table pour rassembler les serviettes, le poivre, le sel, la moutarde et même les corbeilles à pain.

Josy m'a confié que madame Wellers était fan de jardinage mais qu'elle a toujours refusé de se joindre aux activités en groupe. Je l'ai présentée à Éric, l'animateur de l'ESAT, qui l'embauche désormais régulièrement pour la plantation des fleurs et le ramassage des feuilles.

Madame Wellers dîne toujours seule le soir, mais elle râle moins, et quand je la croise, elle me salue.

Un matin, alors que je fais le tour des chambres pour dire bonjour aux résidents, madame Wellers m'invite à entrer chez elle. D'habitude, elle me fait juste un signe poli dans l'entrebâillement de la porte et la referme. Si j'ai un instant, elle veut me montrer ses plantes et ses photos, celles de son mari, de ses nombreux voyages, et surtout de son ancien appartement dont elle a conservé tout un album.

« Il était grand n'est-ce pas ? Regardez cette belle terrasse ! En plein centre-ville avec vue sur la Marne. Nous n'étions pas perdus dans les bois. Pas besoin de taxi !

— C'est juste, madame Wellers, mais vous n'aviez pas la vue sur la mer ! Et pas le soleil !

— Mais c'est une obsession chez vous d'avoir toujours le dernier mot. Comme mon mari, c'était exaspérant !

— Et c'est vous qui l'aviez, n'est-ce pas ?

— Parfaitement, monsieur le directeur !

— Vous collectionnez les fleurs séchées ? dis-je en remarquant quelques bouquets suspendus et des pétales glissés sous les cadres photos.

— Oui. Enfin, j'aime beaucoup les fleurs, et quand elles sèchent, je les garde…

— Très bien… Bonne journée, madame Wellers, merci pour les photos !

— Je vous en prie… Ah, je voulais vous dire…
— Oui, madame Wellers ?
— J’apprécie ce que vous faites ici.
— C’est gentil.
— Non… Je ne suis pas gentille, comme la vie. »

Bésame mucho

Madame Portès crie toujours « s'il vous plaît ! » le matin. Si une aide-soignante n'est pas à ses côtés à la minute où elle se réveille, elle appelle à l'aide. Alors je vais la voir, toujours pieds nus, en tee-shirt et caleçon. Elle m'invective de la même façon :

« Ce n'est pas vous que j'attends ! Vous ne servez donc à rien… »

Ces phrases que je connais bien me percutent toujours un peu, car quand elle parle, madame Portès semble avoir toute sa tête. Peut-être a-t-elle raison… C'est cela qui me percute au fond.

Après sa toilette qui intervient rapidement, madame Portès est amenée jusqu'au petit salon devant l'ascenseur où d'autres pensionnaires de l'étage la rejoignent.

Quand je descends dans mon bureau, je croise ces dames et un monsieur, toujours les mêmes, en fauteuil roulant, collés les uns aux autres, au même endroit, une petite haie que je salue. Je les entends discuter entre eux, quelques mots qui fusent, parsemés de blancs. Madame Portès a oublié ses SOS du matin. Elle vante l'ascenseur qui est bien pratique tout en farfouillant sans cesse dans son grand sac à main, râpé et rempli de toutes sortes d'objets, tandis que ma-

dame Paya entame ses prières. Elle prie pour tout l'établissement en commençant par ses voisins qu'elle bénit de la main.

Madame Giraudeau n'y prête pas attention, elle se fiche bien du Bon Dieu et évoque la guerre. Toujours la guerre et ce qu'elle en a vu. Son regard clair semble illuminé. Quand je me place en face, il me transperce. Elle ne me voit pas, madame Giraudeau, et parle au présent : « C'est affreux, c'est terrible ! Des barbares ! Arrêtez ! Au feu ! » Elle me fait frissonner.

À côté, madame Boinet se demande tout haut si sa fille est venue la voir hier.

« Elle est venue, Bénédicte ? Ou bien est-ce aujourd'hui ? »

Madame Boinet ne se souvient pas toujours de son prénom, alors elle dit « ma fille » ou juste « elle ».

« Elle va passer aujourd'hui…

— Mais qui ? l'interroge madame Portès.

— Ma fille…

— Vous perdez la tête, elle ne vient jamais votre fille !

— Si elle vient… C'est vous la folle ! rétorque madame Boinet.

— Arrêtez ! » crie madame Giraudeau.

Et madame Paya calme les esprits :

« Allons, allons mesdames ! Allons dans la paix de Dieu. »

Au bout de la rangée, monsieur Giraudeau secoue la tête sans rien dire.

Je me souviens d'un jour où, pris par le temps, j'ai filé dans mon bureau en laissant à madame Portès un sachet de courses. Il contenait des dosettes de café, un paquet de biscuits et une bouteille de gel à raser. J'ai pensé que ça la distrairait dans le petit salon, ça la responsabiliserait. Après l'avoir examiné, comme elle aime bien le faire, j'imaginais que

madame Portès garderait en bonne grand-mère mon sachet sur les genoux, le temps de mon rendez-vous.

Quand une heure après, je suis remonté pour ranger mes achats dans ma chambre, du bas de l'escalier j'ai entendu la voix d'une aide-soignante en difficulté.

« Lâchez ça, madame Portès, s'il vous plaît ! C'est du café, ce n'est pas un jouet. Montrez-moi votre sac ! Pas dans la bouche, les capsules, madame Boinet ! Vous pouvez vous blesser. Non, madame Giraudeau ! C'est de la mousse, pas du maquillage… »

Quatre à quatre, j'ai grimpé les marches, j'ai vu le petit carnage, et toute l'ampleur de ma crédulité, de mon imprudence, l'expression très visuelle de ce qu'est une démence.

Avec ses ongles qu'elle taillait elle-même en pointes, madame Portès avait éventré le film en plastique de chaque dosette de café. Elle avait déversé le contenu dans son sac, sur ses genoux et autour d'elle. Une fois vidées, elle avait passé les dosettes à sa voisine avec le reste du sac. Madame Boinet essayait de mâcher les carcasses tandis que madame Giraudeau se barbouillait de gel à raser. Mon paquet de galettes St Michel avait franchi toute la rangée pour être tranquillement croqué par monsieur Giraudeau qui faisait « non » de la tête pendant que madame Paya priait.

Ce même jour, pendant l'animation, j'ai dansé avec madame Boinet. Bien qu'elle soit en fauteuil, elle tenait parfaitement debout et s'exerçait à la marche plusieurs fois par semaine avec un kinésithérapeute. Quand Josy a joué dans les haut-parleurs tout neufs *Bésame mucho*, madame Boinet a levé la main. Sous les cris des aides-soignantes qui applaudissaient : « Allez, madame Boinet ! », je l'ai invitée. J'étais heureux et à la fois effrayé à l'idée qu'elle puisse tomber. J'avais déjà fait suffisamment de bêtises. En la tenant fermement, je

traçais sur le sol des petits pas de fourmi. Madame Boinet, cramponnée à moi, oscillait, et surtout elle riait. Je revois son visage relevé et ses yeux émerveillés qui buvaient le moment. J'aurais aimé savoir ce qui se passait dans sa tête. De quelle façon, ses souvenirs, ses émotions resurgissaient, s'entremêlaient.

Madame Boinet dansait et chantait doucement. Seul à entendre ce qu'elle fredonnait, j'étais stupéfait. Cette femme qui demandait sans cesse si sa fille était venue, oubliant parfois son prénom, chantait par cœur *Bésame mucho*, en espagnol, jusqu'au dernier mot. Ce qui intervenait dans la tête de madame Boinet tenait du mystère.

J'imaginais un souvenir heureux délaissé, éclairé tout à coup par quelques notes de musique, creusant dans sa mémoire un chemin de traverse. Contournant de grands monts sombres, il s'était faufilé jusqu'au temps présent pour faire battre son cœur et créer un sourire.

Dans l'écho de *Bésame mucho*, sous les applaudissements de la petite foule, madame Boinet prenait du plaisir.

Même vieillissant, même malade, l'esprit conserve des merveilles, des surprises, des éclats inexplicables à offrir, à cueillir.

J'ai la mémoire qui flanche…

La moitié de mes résidents sont atteints de maladies neurodégénératives. Cette proportion se situe dans la moyenne basse des EHPAD. Le mot « démence » est fort, il effraie, mais c'est le terme médical. Cette blessure du cerveau entraînant une déconnexion du monde réel revêt une multitude de natures, de nuances, de degrés.

Madame Portès souffre d'une démence frontale, madame Paya est touchée par une démence sénile légère, non identifiée, madame Giraudeau a une démence à corps de Lewy, monsieur Giraudeau, une démence liée à la maladie de Parkinson et madame Boinet, la maladie d'Alzheimer couplée à une démence vasculaire, que l'on nomme « démence mixte ».

Car il est courant qu'un cocktail démentiel affecte un résident, plusieurs affections à la fois qui s'enchevêtrent et rendent les diagnostics et les traitements complexes.

Dans mon équipe, il n'y a pas de psychologue. La dotation officielle ne prévoit qu'un poste de psychomotricienne que je ne peux pas embaucher, déjà parce qu'elles se font très rares sur le marché de l'emploi, ensuite parce que l'établissement est déficitaire.

Notre prise en charge des maladies neurodégénératives se fait donc avec les moyens du bord, ou ne se fait pas, au

grand dam d'Annie.

Aux Bougainvilliers, j'ai eu le temps d'apprendre, de lire, de me documenter, sur mon métier et sur les démences, responsables, chez la plupart de mes résidents, de leur dépendance.

Les démences qui affectent les personnes âgées sont principalement dégénératives. Elles évoluent en détériorant progressivement le fonctionnement cognitif, tout ce qui nous permet de connaître et de reconnaître notre environnement, jusqu'à compromettre l'adaptation familiale et sociale, altérer la personnalité et entraîner des troubles du comportement.

Il n'existe pas à ce jour de traitement.

Les différentes prises en charge de la maladie d'Alzheimer ou autres pathologies apparentées, souvent mises en avant dans le discours commercial des EHPAD, mériteraient sans doute d'être mieux encadrées.

Pour information, 58 % des EHPAD commerciaux déclarent avoir une unité de soins spécifique Alzheimer, contre 38 % pour les établissements publics. Réalité ou annonce marketing ? Parallèlement à ces chiffres issus du rapport parlementaire des députées Caroline Fiat et Monique Iborra, on découvre que le taux d'employés pour 100 résidents est inférieur dans le secteur privé à but lucratif (49) à celui dans le public (65). Les EHPAD commerciaux offriraient-ils plus de prestations avec moins de collaborateurs ?

Dans notre bel EHPAD convivial à la décoration moderne et stylée, nous prenons en charge de manière professionnelle la maladie d'Alzheimer par des ateliers spécialisés…

Ah, oui ? Comment précisément ? Par qui ? Des spécialistes ? Des personnes formées, diplômées ? À quelle fréquence ? Les ateliers sont-ils organisés par stade et type de

démence ? Les pathologies sont-elles bien diagnostiquées, régulièrement évaluées ? À préciser.

En moyenne, 50 % des résidents sont déments dans un EHPAD. Ce chiffre peut culminer à 70 ou 80 %. On peut donc s'interroger. Comment tous ces résidents peuvent-ils bénéficier d'ateliers de stimulation qui doivent, pour être efficaces, intervenir régulièrement et en petit nombre ?

Il est donc à craindre que dans certains établissements, les ateliers de mémoire, les thérapies non médicamenteuses (TNM), fondées sur la stimulation des capacités cognitives restantes et la valorisation pour restaurer la confiance en soi, soient peu dispensés ou de façon peu professionnelle par manque de moyens et de personnel qualifié. La mention « notre établissement peut accueillir les personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer » (qui ne veut strictement rien dire) peut donc se réduire à une accroche commerciale rassurante dans les brochures, ou sur les sites Internet, et à de pauvres petits ateliers, animés par des aides-soignantes qui font ce qu'elles peuvent, souvent sans l'aide de la psychologue, occupée par ailleurs, ou sans psychomotricienne.

Les généralités que j'affirme dans ce livre au sujet des EHPAD privés à but lucratif ne se fondent sur aucune étude exhaustive, que personne d'ailleurs ne pourra mener. Je sais pertinemment qu'il y a partout des établissements commerciaux de qualité.

Cependant, à partir de ce que j'ai constaté dans les deux EHPAD que j'ai dirigés, à partir de ce que j'ai vu et entendu de sources sûres à propos d'autres établissements ou d'autres groupes, je peux en déduire que certains dysfonctionnements ne sont pas des faits isolés et doivent concerner bien d'autres maisons de retraite médicalisées…

Il existe, au sein même de certains EHPAD, des pôles d'activités et de soins adaptés (PASA), lieux d'accueil spécialisés créés dans le cadre du plan Alzheimer 2012-2018, financés avec l'argent public.

Un PASA, que je devais mettre en place dans le second établissement que j'ai dirigé, permet de bénéficier de l'emploi financé d'au moins deux ASG diplômés d'État (agent de soins en gérontologie), ce qui représente plusieurs dizaines de milliers d'euros par an.

L'ARS, organisme d'État, finance dans les EHPAD, outre le salaire des soignants, de nombreux projets ou investissements (appelés CNR).

J'ai été frappé par l'attentisme opportuniste vis-à-vis des aides de l'État. La politique était claire et la réactivité grande. Il fallait, comme le font d'autres groupes et une multitude de sociétés dans d'autres secteurs d'activité, prendre l'argent où il se trouve, un maximum de subventions, saisir rapidement chaque opportunité.

À l'origine d'un projet thérapeutique, il y avait d'abord l'argent. Un PASA, ça rapporte tant. Avant de penser, selon moi, à son bénéfice réel pour les résidents.

Je me souviens d'une réunion pendant laquelle il était évoqué une proposition que faisait l'ARS, pendant un temps donné, de financer tel ou tel atelier thérapeutique dans les EHPAD selon un cahier des charges relativement facile à satisfaire.

L'animateur martelait : « Allez, allez, il y a un billet de 20 000 à prendre ! » Ou bien était-ce 30 000 euros ?…

Il n'était pas en cause personnellement et ne faisait qu'appliquer les consignes du Groupe qui sont tout à fait légales, mais cette façon de faire me heurtait.

De même, un soin tout particulier était apporté aux demandes d'investissements (CNR) adressées par les EHPAD à l'ARS, des devis préremplis étaient transmis aux directeurs avec une méthodologie précise et efficace, pour surtout ne pas rater cette fenêtre de tir qui intervenait deux fois par an, dans un temps limité, et obtenir un maximum de fonds publics.

Le parchemin

En étudiant les démences et ce qu'elles détruisent, je me suis passionné pour le fonctionnement du cerveau, ses capacités immenses, surprenantes, mal connues, et plus particulièrement pour cette fonction qui constitue ce que nous sommes, la mémoire.

De quoi se souvient-on ? Pourquoi ? Qu'est-ce qu'un souvenir ?

Que reste-t-il quand on a tout oublié ? Pourquoi madame Boinet se souvient-elle par cœur de *Bésame mucho* et pas toujours du prénom de sa fille ?

Le cerveau est de loin l'organe du corps humain le plus mystérieux. La médecine actuelle estime ne connaître que 10 % de son fonctionnement. Les plus belles découvertes concerneront l'étendue de son pouvoir, en premier lieu sur notre corps.

La mémoire est partout, répartie dans la quasi-totalité du cerveau. Nous en possédons plusieurs sortes et chacune a un territoire. Mais tout est lié, incroyablement interconnecté.

La mémoire à court terme, appelée « mémoire de travail », première cible de la maladie d'Alzheimer, est la mémoire du présent. Elle nous permet de retenir pendant quelques secondes des informations que nous oublierons vite et pour tou-

jours, comme un nom, un numéro, mémorisés juste le temps de les noter.

La mémoire sémantique est celle de la connaissance. On y stocke tout ce que l'on a appris sur soi et notre monde. Elle forme la mémoire à long terme.

La mémoire épisodique est celle des événements passés et de ceux que l'on prévoit. Elle est activée quand on pense à nos dernières vacances ou à nos projets.

La mémoire procédurale est celle des automatismes. Elle nous permet par exemple de conduire une automobile sans avoir à repasser chaque matin notre permis.

La cinquième et dernière mémoire est perceptive, directement liée à nos sens. Elle permet de mémoriser, souvent à notre insu, des images, des voix, des odeurs, un toucher. La mémoire perceptive permet de se mouvoir avec précision dans un lieu connu sans y porter attention.

À la lecture de toutes ces mémoires, quelle est la belle absente qui vous manque ? Celle dont je pensais me servir pour écrire ce livre, évoquée par les romantiques, les êtres sensibles, les nostalgiques… Alors ?

La mémoire des sentiments ! Ou mémoire affective.

Pourquoi ne l'ai-je pas citée alors qu'elle est si essentielle ?

Parce qu'elle n'existe pas en tant que telle.

Tous nos souvenirs sont empreints d'émotions quelles qu'elles soient. La mémoire affective n'a pas de siège précis dans notre cerveau. Nos sentiments sont partout, dans toutes nos mémoires.

La force et la profondeur d'un souvenir sont liées à l'intensité de l'émotion qui le forge, le creuse.

Quand une information parvient à notre cerveau, s'il la juge digne d'intérêt, il fabrique des protéines chargées de consoli-

der un réseau de neurones propres à cette information qui se grave dans notre mémoire. Et l'information devient un souvenir que l'on peut convoquer à loisir, qui n'est pas une chose volatile, intangible, une pensée immatérielle, mais une véritable gravure. Les souvenirs existent physiquement dans notre tête. Notre cerveau garde la trace microscopique de tout ce que nous retenons. Ne dit-on pas : être marqué, marqué à vie ?

Les circonvolutions de la forme de notre cerveau, ces alvéoles si particuliers qui le creusent, le tourmentent, le complexifient, permettent l'impression grandiose et immense de tous nos souvenirs.

Si l'on pouvait déplier notre cerveau, mettre à plat son tissu neuronal comme une carte au trésor, un parchemin, on pourrait montrer d'un doigt fin un souvenir précis.

Dans mon parchemin, la Renault 4L orange de ma mère est un encodage protéiné quelque part dans ma mémoire sémantique, une pointe minuscule marquée au fer rouge.

Avec le temps, le parchemin peut se lisser, s'user et ne garder que les souvenirs gravés avec la profondeur du sentiment.

Quand il brûle, se détériore, quand on croit tout perdu, un air de chanson espagnol s'entête entre les cendres…

On se souvient d'avoir aimé comme on se souvient d'avoir tremblé.

L'amour et la peur, qui touchent à la vie, illuminent ou hantent nos mémoires.

Les démences effacent en dernier ce que le cœur et la peur ont gravé en premier.

La chose devient complexe quand on s'attelle à l'inconscient, la part immergée de notre cortex, la « sixième mé-

moire ».

Notre cerveau, obsédé par notre survie, inhibe tout souvenir ou toute pulsion qui pourraient nuire à notre bon fonctionnement et les fait glisser dans notre inconscient. Tout y est conservé mais inaccessible, verrouillé, comme gardé pour plus tard, pour un âge où nous serons à même de faire face à ces souvenirs, à ces forces souterraines.

Notre « sixième mémoire » conserve peut-être les moments les plus forts, les plus noirs, les plus singuliers de notre existence et nos élans les plus puissants.

À la faveur de certaines démences qui grignotent tout, y compris les verrous de notre esprit, inconscients ou conscients, notre sociabilité, tout ce qui fait que l'on se contient, certains souvenirs reviennent qui étaient inaccessibles, une obsession nouvelle apparaît, madame Giraudeau ne parle plus que de la guerre, une peur inhibée éclate au grand jour, une pulsion maîtrisée se libère, une homosexualité se révèle, un comportement désinhibé ou agressif surprend, une autre part de soi émerge…

Bonjour !

Il règne aux Bougainvilliers une certaine quiétude que je m'évertue à entretenir. La bienveillance est palpable, les équipes vaquent activement à leurs occupations. Elles font de leur mieux. Les personnes âgées sont des mamies, des papis dont on prend soin, plutôt bien, à l'ancienne. Mais ce mode me convient, car les résidents que je salue, avec qui je partage des repas, à quelques exceptions près, sont contents de vivre ici. C'est évident, visible sur leur visage. Certaines personnes qui étaient isolées ont retrouvé un cocon, elles ont retissé un lien. Plusieurs fois par jour, elles entendent « bonjour, madame », « bonjour, monsieur », et je tiens à ces « bonjours » dont j'estime le nombre quotidien par résident à une vingtaine. Autant de bonjours que beaucoup n'avaient plus. Toute l'équipe est productrice de « bonjours » et j'interdis à quiconque de croiser un résident sans le saluer, même si c'est la énième fois.

Pour certains d'entre eux, c'est toujours la première fois.

Comme tout être humain, nos résidents se nourrissent de ces saluts, de ces attentions qui les font exister, se distinguer, prendre corps dans un décor familier, routinier.

Tous ces bonjours entrent dans la tête, picotent le cortex, créent des connexions et suscitent une réponse.

Mettons-nous un instant dans la tête d'un résident qui reçoit un bonjour chaleureux.

« Bonjour, madame Baccardi ! Vous allez bien aujourd'hui ? »

La mémoire à court terme de madame Baccardi s'éclaire. Sa mémoire procédurale est titillée. Va-t-elle répondre machinalement ? Non. Elle convoque donc sa mémoire sémantique : que peut-elle répondre, quelle est son expérience de cette situation ? Quelqu'un lui dit bonjour d'une voix sympathique, sa mémoire perceptive est en alerte. Mais quelle est donc cette personne qui la salue, connaît-elle son visage ? Madame Baccardi explore sa mémoire épisodique pour voir si ce sourire y est présent. Oui ! Elle l'a même croisé plusieurs fois aujourd'hui, ou bien était-ce hier ? Hier aussi ! Elle s'en souvient très bien et c'est très agréable.

Voilà tout l'impact d'un vrai bonjour, son stimulus cérébral, son écho persistant, l'incidence de sa caresse dans l'esprit d'un résident. Tout cela en un instant. Car il faut répondre, se presser d'échanger, vite tisser le lien, faire le tour de ses mémoires avant que le porteur de ce bonjour n'ait atteint le bout du couloir.

« Bonjour, mademoiselle, répond madame Baccardi. Je vais très bien, je vous remercie. Vous êtes bien aimable ! Vous auriez fait une bonne commerçante. Et vous ? Comment ça va ? La petite famille ?

— Ça va, merci. On court ! On court ! Je file. Bonne journée, madame Baccardi ! »

Ah çà, elles sont aimables, pense madame Baccardi, mais toujours pressées ! Faut les comprendre les petites, elles ont beaucoup à faire, comme dans la boulangerie, on ne pouvait pas passer la journée à parler aux clients…

Au voleur !

La quiétude des Bougainvilliers est rompue, un après-midi de janvier, par les cris désespérés de madame Baccardi :

« Au voleur ! Au voleur ! À l'aide ! »

Sa chambre étant située sous mon bureau, j'accours et trouve madame Baccardi dans son fauteuil, à côté de son lit, une boîte en fer à biscuits ouverte sur les genoux. Tout affolée, elle crie :

« Monsieur Jean, on m'a volé des euros ! Et pas des petits ! Et mes bijoux ! Il faut appeler la police ! Tout de suite ! Au voleur ! Au voleur !

— Calmez-vous, madame Baccardi, on va les retrouver. Expliquez-moi d'abord ce qui est arrivé. »

Mais madame Baccardi, choquée, ne peut pas parler. Quand je pose ma main sur son épaule, elle éclate en sanglots. C'est rare.

« Ne vous mettez pas dans un état pareil, madame Baccardi, on va les retrouver. Je vous le promets, ce n'est que matériel…

— Quand même, monsieur Jean, 300 euros au bas mot…, rétorque madame Baccardi, les yeux pleins de larmes, et la bague de mon mari… C'est tous mes souvenirs… Et mes pendants en brillant… »

Madame Baccardi est inconsolable. En quelques minutes, la chambre de madame Baccardi est envahie. Une aide-soi-

gnante se retourne vers l'armoire :

« On a ouvert son coffre, s'écrie-t-elle, ça devait arriver.

— Quel coffre ? demandé-je.

— Le coffre de madame Baccardi ! » répondent plusieurs voix.

Quand elle a emménagé, madame Baccardi a fait installer dans ses placards un petit coffre à hauteur de fauteuil pour qu'elle puisse aisément l'ouvrir. Elle aime bien le vider, le remplir, compter, énumérer son contenu, comme elle le faisait à la boulangerie. À ce moment de l'année où des petits-cousins, coureurs d'étrennes, s'apprêtent à défiler, où elle distribue un billet à son personnel préféré, madame Baccardi s'est fait remettre par sa nièce de l'argent liquide, qu'elle a compté et recompté. Aujourd'hui, ça lui est sorti de la tête, elle a oublié de refermer son coffre.

Pourtant madame Baccardi a l'esprit clair. Elle note tout dans son carnet et me montre le montant. Elle avait 529 euros, il lui en reste 229. Le voleur a eu la courtoisie de ne pas vider totalement le coffre, en espérant peut-être que parmi les pièces et les coupures restantes, madame Baccardi ne s'apercevrait de rien.

Les aides-soignantes présentes confirment que madame Baccardi possédait bien un beau saphir qu'elle arborait le dimanche, qui a disparu. Et ce n'est pas tout. Attrapant mon poignet, madame Baccardi avance sous mon nez ses yeux tristes, son visage rond, rougi par l'émotion, et ses mèches blanc-blond qui tiennent droit sur la tête :

« Regardez-moi bien, monsieur Jean !

— Je vous regarde, madame Baccardi.

— Non, mais regardez bien. Regardez tout mon visage !

— Je vous regarde.

— Et sur les côtés, vous ne voyez rien ?

— Non, madame Baccardi… Qu'y a-t-il ?

— Vous ne voyez pas que je n'ai plus qu'un pendant ! »

Madame Baccardi attrape le lobe démuni de son oreille.

« Impossible de trouver l'autre ! De quoi j'ai l'air maintenant ! On dirait une gitane ! C'est la folle avec les couettes qui a fait le coup, j'en suis sûre ! Cinquante ans de boulangerie, moi, je les renifle, les voleurs ! Elle est où ? »

Madame Baccardi scrute les visages présents dans sa chambre.

« Vous voyez, monsieur Jean, elle n'est pas là ! Il faut l'arrêter avant qu'elle s'en aille ! Au voleur ! »

Les vols sont un fléau en EHPAD. Les Bougainvilliers étaient jusque-là épargnés. Pour la plupart, ils sont commis par une petite frange du personnel qui agit en toute impunité, le jour et la nuit, effectuant une sorte d'insupportable redistribution des richesses.

Les billets ou tout objet de valeur sont trouvés en un instant par une main leste, habituée, sous une pile de linge, dans un tiroir, un sac. Les bijoux peuvent être dérobés à même le corps. Les parfums et vêtements de marque ont une durée de vie limitée dans la chambre d'une résidente dépendante et sans trop de visites. J'ai vu des aides-soignantes bien intentionnées cacher ces biens précieux pour les sauver.

La personne qui vole pense que son butin lui sera toujours plus utile qu'à la vieille dame qui perd la tête. Compte tenu de son état, « Mamie » n'a pas besoin de « sentir Chanel », même si c'est son parfum depuis des années. Elle se satisfera bien de l'eau de Cologne bon marché offerte à Noël par l'EHPAD…

La personne qui vole peut aussi être dans la difficulté et revendre son butin. On peut s'interroger sur la provenance des cardigans en cachemire et autres foulards de luxe vendus sur certains sites Internet ou dans les vide-greniers… Des per-

sonnes au salaire modeste, en détresse sociale, peuvent être tentées par ces billets, ces pièces qu'elles trouvent toujours à côté des personnes âgées qui ont gardé l'habitude d'avoir sur elles du liquide. Posséder de l'argent dans son porte-monnaie, c'est pouvoir payer, gâter, décider, vivre un peu comme avant.

Le passage important dans les chambres est une autre cause de ce fléau. Tout comme la présence régulière de vacataires, parfois inconnus, embauchés en urgence pour quelques jours, sans avoir le temps de vérifier leur CV, de se renseigner sur la qualité de leur travail, pour remplacer un personnel souvent absent.

La composition de l'équipe de nuit, en général deux personnes, qui se retrouve seule dans l'établissement doit faire l'objet de la plus grande vigilance, pour que l'EHPAD ne se transforme pas quand tout le monde dort en course aux trésors.

L'impunité m'insupporte. Le chagrin de madame Baccardi m'attriste et la possibilité qu'un voleur fasse partie de mon équipe me plonge dans une colère froide.

J'appelle la police en espérant ne pas faire la une du journal local : « Insécurité aux Bougainvilliers : plusieurs milliers d'euros, en *cash* et bijoux, dérobés à une vieille dame. Le personnel est entendu, ainsi que le directeur… »

J'envisage tous les scénarios. M'entretenir en mode « mentaliste » avec le personnel présent ce jour-là, piéger le voleur avec un beau parfum ou quelques billets, faire des rondes la nuit, réclamer de toute urgence l'installation d'une vidéosurveillance…

La vidéosurveillance est coûteuse et nécessite de nombreuses autorisations légales internes et externes. Cela devrait pourtant être obligatoire dans tous les EHPAD.

Nos rues sont de plus en plus surveillées. Pourquoi les lieux de vie de personnes vulnérables ne le sont-ils pas ? Cela les protégerait du vol et de toute forme de maltraitance.

Ma colère ravalée, je décide de ne pas me substituer aux forces de l'ordre et de réunir mon équipe. L'exercice est délicat, car une large majorité du personnel travaillant au service des personnes âgées est honnête. C'est avec ces mots que je commence mon intervention.

Puis, pour résonner dans quelques esprits égarés, j'affirme, d'une voix teintée de mystère, que la vérité finit toujours par jaillir. Ce qui est malheureusement faux. Je veux que le coupable frémisse, qu'il dorme moins bien la nuit. Plus menaçant, je cite ma grand-mère qui croyait à des forces justicières.

Je rappelle que ce type de vol sur personne vulnérable représente un délit aggravé.

Je suis prêt à aider les collaborateurs en difficulté, mais rien ne justifie la malhonnêteté et la dégradation de notre bonne conscience.

Mon sermon a été suivi d'un grand silence. Puis, l'équipe s'est dispersée et personne n'a parlé.

La police a mené l'enquête. Le personnel a été interrogé. La présence d'uniformes a marqué les esprits.

La « folle avec des couettes » a été disculpée puisqu'elle ne travaillait pas ce jour-là.

On n'a jamais retrouvé l'argent et les bijoux de madame Baccardi, mais jusqu'à mon départ, aucun autre vol n'a été déploré.

Bernarde m'a fait une proposition. Dans le coffre de l'établissement se trouvent depuis des années quelques bagues répertoriées qui n'ont jamais été réclamées après le décès de leur propriétaire.

J’ai vanté leurs charmes à madame Baccardi. Une à une, les sortant d’un coffret, je les ai fait miroiter devant ses yeux amusés. Curieuse, elle les a scrutées avec sa loupe. Quand j’ai reposé la dernière bague, elle a déclaré :

« Peuchère ! Elles avaient toutes des doigts de princesse ! Vous avez vu les miens ? On dirait des courgettes fleurs ! »

— On peut agrandir ces bagues, dis-je.

— Non merci, monsieur Jean ! Et ça me ferait bizarre de porter la bague d’une morte… Vous croyez aux esprits ?

— Je ne sais pas, madame Baccardi.

— Moi, oui. Et je vais vous dire, mieux vaut les laisser tranquilles. Imaginez qu’une jalouse me pique une colère !

— Vous êtes drôle, madame Baccardi.

— Il paraît… Personnellement, j’ai jamais trouvé. Je dis juste la vérité. Je ne veux plus de bijoux, monsieur Jean… Ma bague, elle est partie. Tant pis. Je l’ai plus sur le doigt, mais j’ai le souvenir. Ah çà, il était beau mon saphir. Coquin de sort… Prenez mon brillant ! Un seul sur l’oreille, ça me fait drôle. Mettez le rescapé dans votre coffre. De temps en temps, j’irai le regarder… »

Notre système de valeurs

Aux Bougainvilliers, j'entreprends quelques changements. Je nomme Jeanine et Sylvie responsables de la décoration. Sans rien dépenser, je suis convaincu que l'on peut relooker l'établissement. Dans la cave sont amoncelées une multitude de peintures, de photos encadrées, oubliées par la mairie, signées d'artistes locaux, que l'on nettoie et expose par thème. La mer, la campagne, les villes, les portraits… Les plantes vertes installées en dépit du bon sens, du minicactus au lierre envahissant, sont regroupées, taillées, nourries. Éric de l'ESAT, qui ne s'occupait que de l'extérieur, le fait gracieusement.

Je souhaite que tout le personnel administratif sorte de son bureau et s'implique dans une activité, au moins une fois par semaine, au contact des résidents : lecture, visite en chambre, aide à la promenade. J'organise un comité éthique, regroupant un représentant de chaque métier. Nous définissons ensemble cinq valeurs que nous nous engageons à faire vivre et à respecter.

Bernarde objecte :

« Mais, les valeurs du Groupe existent déjà : Bienveillance, Responsabilité, Initiative et Transparence.

— Oui BRIT ! Comme BRITney Spears, s'écrie Sylvie. C'est le seul moyen que j'aie trouvé pour m'en souvenir quand madame Qualité nous a interrogés comme à l'école !

— C'est vrai ! dit Annie. Je séchais et toi, tu chantonnais : « *Oops, I did again…* » pour que ça me revienne…

— Et moi, je ne me souvenais ni de BRIT, ni de « *Oops* », ni de rien ! s'emballe Christiane. Qu'est-ce qu'on avait ri ! »

Un bref fou rire éclate qui me gagne aussi. Retrouvant mon sérieux, je dis :

— Très bien… BRIT donc… Qui peut me donner un exemple concret de la bienveillance ou de la transparence du groupe ONYX ? »

Personne ne répond. Je reprends :

« Je parle de valeurs que l'on incarne vraiment, décidées par l'équipe comme un engagement collectif.

— C'est quoi au fait une valeur ? demande Christiane.

— Quelque chose qui est essentiel pour vous dans la vie, en l'occurrence dans le travail. »

Après une discussion animée, dans laquelle chacun défend ardemment sa hiérarchie de l'essentiel, nous nous mettons d'accord sur le système de valeurs des Bougainvilliers : gentillesse, respect, rigueur, honnêteté et travail.

Sylvie, notre trublion officiel, proteste :

« C'est bien, mais c'est chiant ! On dirait une promesse de scouts. Il nous faudrait au moins une valeur "fun", originale. Aux Bougainvilliers, on n'est pas comme les autres !

— Tu veux remplacer "travail" par "apéro" ? propose Annie.

— Non ! rétorque Sylvie. "Honnêteté", franchement, ça fait "curé". Je sais qu'on a eu un vol, mais c'est un accident. Je connais l'équipe, je propose "originalité" à la place ou "différence" ! »

Bernarde a souhaité que l'on remplace « gentillesse », trop niais et réducteur à son goût, par « humanité ». Et nous avons composé notre charte, notre système de valeurs, que j'ai personnellement fait signer à chaque membre de l'équipe en de-

mandant ce que ces mots signifiaient pour lui et par quelle action concrète il pouvait les incarner et contribuer activement au projet commun des Bougainvilliers.

Parmi ces personnes, qui ont toutes approuvé notre charte, il y avait probablement mon voleur. L'Hercule Poirot qui sommeille en moi n'a pas pu s'empêcher d'y penser. J'aurais aimé le confondre avec le mot « honnêteté ». J'ai insisté sur la valeur « respect », regardé chaque personne bien dans les yeux et n'ai eu pas l'ombre d'un soupçon. Peut-être est-ce un triste visiteur ou un vacataire. Je préférerais.

Robin des bois

Je m'impatiente de n'obtenir aucun crédit pour commencer quelques travaux nécessaires et acheter l'autolaveuse de Christiane. Ma cagnotte qui grossit à coup de 100 euros hebdomadaires reste maigre.

Dans le journal, je vois une publicité de Saint Maclou pour du gazon synthétique jusqu'à liquidation du stock. Je roule aussitôt vers La Seyne, où se trouve le magasin. Avec mes petits vieux nécessiteux, j'attendris la directrice. Elle a beau répéter avec nervosité que c'est contraire à la politique de leur groupe, je sens qu'elle vacille. Je ne lâche pas, tends mon passeport, montre mon nom dans l'extrait K Bis. La dame élégante accepte de me faire crédit.

Je l'embrasse au nom des résidents et achète dans la foulée 300 m^2 de gazon bien épais à un tarif que je négocie encore, mais sans la livraison, trop chère et tardive. Problème : le rouleau vert qui m'est remis sur le quai de livraison fait trois fois la longueur de ma Smart… Je repasserai.

À Bandol, Éric, l'animateur de l'ESAT, me propose de m'aider après le travail, avec son camion et l'équipe. « Ils seront contents, ça leur fera une sortie ! » lance-t-il.

Dès le lendemain, nous envahissons le Saint Maclou de La Seyne. Les jeunes sont émerveillés par les monceaux géants superposés de moquette et de lino aux motifs variés. Il y a

même des décors de dessins animés. Lentement, ils tirent sur tout, déroulent tout, faisant pendre des pans entiers de toutes les couleurs, en poussant de petits cris. Éric, amusé, les laisse faire. La directrice accourt :

« Arrêtez, enfin ! Je pensais que vous vous occupiez de vieilles personnes, me dit-elle.

— Je vous présente mon équipe de jardiniers. Ils n'ont jamais vu ces gros rouleaux suspendus. C'est vrai, d'habitude, la moquette, c'est par terre… »

La directrice me regarde étrangement et semble douter de moi tout à coup. Pourtant, je passerai chaque semaine, lui apporter les 100 euros des Bougainvilliers jusqu'à liquidation de notre dette et récupération de mon passeport.

Nous libérons les lieux et hissons notre immense paquet dans le camion.

Au retour, dans le bruit sourd du moteur et de la soufflerie du chauffage, l'excitation des jeunes ne retombe pas. Ils murmurent, s'agitent, tapent des mains, montrent le rouleau qu'ils aperçoivent derrière eux dans la benne. Que va-t-on en faire de ce gazon magique qui pousse sans eau ni terre ? Une jeune fille qui parle peu d'habitude se met à chantonner. Éric conduit en souriant. Je me sens bien dans ce camion, parmi ces jeunes candides qui s'émerveillent. J'aimerais que dure ce moment. Je m'imagine en Robin des bois des fragiles, des innocents. Suis-je en train de perdre la tête ? de glisser dans l'utopie ? Je ne ferai pas gagner d'argent au groupe ONYX. Pas de dividendes sur le dos de personnes vulnérables. Je ferai ce qu'il faut pour ne pas être viré trop tôt.

Dans le petit vacarme du camion, ma conscience professionnelle et mon passé de dirigeant obéissant me picotent l'échine. J'ai quand même signé un contrat de travail et des objectifs, avec un employeur qui me rémunère pour accomplir

une mission que j'ai acceptée… Je ferme les yeux. C'est comme ça que je cherche ma vérité. J'écoute. Mon cœur bat, et sur la banquette arrière la jeune fille chante toujours. J'ai cinquante ans, je vais faire ce que bon me semble, agir, apporter ma contribution.

Après la terrasse verte, j'achèterai l'autolaveuse, je repeindrai le hall et referai des tours en camion avec l'équipe de l'ESAT !

J'ai finalement obtenu un rendez-vous avec un gradé de la mairie et un autre avec un responsable du conseil départemental.

Le gestionnaire municipal ne veut rien entendre à ma proposition de baisser notre loyer. Il n'a rien à y gagner. Un contrat a été signé par l'ancien maire, il faut le respecter.

C'était attendu, mais j'ai prévu une riposte qu'il ne pourra pas esquiver. Il est difficile de dire deux fois non.

Selon ma mission, je dois « bien m'entendre avec la mairie ». Je parle à cet homme de pouvoir comme à madame Wellers. Et ça marche !

« Je vous comprends monsieur le gestionnaire municipal, vous avez raison… Vos décorations de Noël sont magnifiques ! Ce clocher illuminé, que l'on voit jusqu'à Sanary, c'est vraiment très beau…

— Ah merci, ça me fait plaisir. C'est mon idée ! Vous avez vu la crèche et les santons géants ? Nous sommes de tradition chrétienne !

— Bien sûr, on a même organisé une excursion avec nos résidents… Ça les fascine les lumières dans l'étable et les étoiles scintillantes qui guident les Rois mages… Il y a une chose que vous pourriez faire pour nos résidents ainsi que pour toutes les familles de Bandol qui en sauraient gré à la municipalité !

— Quelle est-elle ?

— L'aquarium des Bougainvilliers a été vidé. Pourriez-vous l'inclure dans l'entretien de la commune ? Il est emblématique de notre établissement et très attractif. Je pourrais convoquer le journaliste de *Var Matin*. On écrirait : « La mairie redonne vie et couleurs aux Bougainvilliers… »

Notre loyer n'a pas baissé d'un euro, mais Nemo, Dory, et un petit lagon des mers chaudes sont revenus aux Bougainvilliers.

Mon rendez-vous avec le conseil départemental a été bref. Mon interlocuteur était sur la défensive. J'ai parlé de tout autre chose que du sujet qu'il avait visiblement déjà évoqué avec les représentants du groupe ONYX : la prise en compte de toutes les charges des Bougainvilliers, y compris le droit au bail. C'est technique, mais en clair, cela veut dire que notre subvention d'État en serait augmentée.

Robin des bois a décidé, dans un début de démence légère, de laisser l'argent public dans ses caisses vides. Nous avons évoqué le vieillissement de la population, la grande dépendance qui progresse et les mains qui manquent.

« Je sais, a dit responsable du conseil départemental, je sais…

— Mais j'ai l'impression que rien ne bouge !

— Je sais, a-t-il répété, je sais… »

Gigi l'amoroso

Le vendredi, je fais jouer de la musique pendant le déjeuner. Pas trop fort, car les résidents aiment le calme plus que tout.

On fait karaoké ! Ceux qui le souhaitent peuvent chanter, taper sur la table avec leur fourchette. Et l'équipe se prend au jeu. Françoise, la serveuse qui improvise une chorégraphie avec les assiettes, manque régulièrement de s'étaler sur le lino. Tout le monde descend au restaurant pour voir Annie se déhancher sur *Désenchantée* de Mylène Farmer. Elle crie : « Tout est chaos, à côté de mes idéaux… » Josy alterne des titres classiques et plus récents. Elle a fait un nouveau calcul. Les résidents étaient dans la force de l'âge dans les années 1970-1980, alors elle tente des nouveautés : les Rolling Stones, Téléphone, Donna Summer, et paraît déçue du faible engouement que suscite la reine du disco.

« C'est pourtant leur époque ! s'entête Josy. Allez, madame Paya : "*Baby, I want you, come, come… !*"

— Vous devriez essayer AC/DC ! dis-je. Quelles sont les chansons qui vous ont marquée, Josy ?

— Moi ? Michel Fugain, Véronique Sanson, Barbara…

— Qui les écoutait ?

— Ma mère, beaucoup, et donc moi.

— Quel âge aviez-vous ?

— Dix ans, quinze ans…

— Alors refaites votre calcul, chère Josy. »

De table en table, nous demandons aux résidents leur chanson préférée. Bien qu'elle soit amoureuse de *Bésame mucho*, madame Boinet ne peut pas répondre spontanément à cette question. Elle n'en sait rien, elle sourit. Alors, on la joue pour elle et madame Boinet se met à chanter en se trémoussant dans son fauteuil. Madame Wellers dit du bout des lèvres : *Parlez-moi d'amour* et madame Baccardi crie : *Gigi l'amoroso !*

« Je vais vous raconter, avant de vous quitter, l'histoire d'un p'tit village près de Napoli… » L'impact de Gigi l'amoroso, qui n'en finit pas de croquer les cœurs, séduit la femme du boulanger, du notaire, du colonel, part conquérir l'Amérique et en revient, penaud, accueilli à la gare tel un héros, par Giorgio, Sandro à la guitare, et un village en pleurs, est tout à fait considérable en EHPAD. Moi-même je ne me lasse pas de cette ritournelle entêtante, superbement portée par la voix si prenante de Dalida. C'est formidable une chanson populaire. Un morceau de bonheur. Un perce-cœur. Des notes ineffaçables gravées dans notre parchemin. Les fourchettes battent la cadence, les têtes ondulent, tout le monde s'amuse, et la chenille avance.

Comme madame Wellers, j'ai un faible pour *Parlez-moi d'amour*. 1930. L'original. La voix tremblée de Lucienne Boyer sur un orgue de Barbarie lancinant. Mamie la chantait tout le temps, en repassant, en étendant le linge, dans son fauteuil au foyer logement. Elle se défendait pourtant d'être romantique. Les affaires de cœur étaient une perte de temps. Mais les chansons sont tenaces et nous emportent. Même Mamie. Ça tient de la magie.

« Parlez-moi d'amour,
Redites-moi des choses tendres,

Votre beau discours,
Mon cœur n’est pas las de l’entendre,
Pourvu que toujours
Vous répétiez ces mots suprêmes :
_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _. »

Il manque trois mots, vous les avez ?

Le mouton noir

Aujourd'hui, j'ai un entretien avec un collaborateur que je ne connais pas. Arrêté depuis plusieurs mois pour raisons médicales, il souhaite retrouver son poste. Annie me prend à part, un peu gênée, elle ne souhaite pas du tout le retour de ce monsieur.

« Pourquoi ?

— Il a été accusé de maltraitance.

— Sans être licencié ?

— Oui, malheureusement… C'est souvent difficile à prouver, parole contre parole. On le surveillait pourtant, on s'en doutait. Il avait de gros problèmes personnels et des accès de violence… »

La maltraitance. Le voilà, le mot épouvantail. Il en existe plusieurs sortes.

La maltraitance consciente, active, physique ou psychologique. On la dit rare en EHPAD. Selon les statistiques, 70 % de ces crimes sont commis à domicile, en tête à tête, sans témoin, par des aides ménagères, des soignants, des proches ou la famille.

En établissement, les équipes sont régulièrement sensibilisées, surveillées et les témoins ne sont jamais loin. L'équipe s'autocontrôle et veille.

Il faut cependant rester vigilant.

De même que les voleurs ne ressemblent pas toujours à des voleurs, la capacité de violence, la perversité et la lâcheté ne sont pas écrites sur les visages. Un être mielleux, discret, bien coiffé, bien élevé peut dans l'intimité d'une chambre se transformer, s'impatienter, s'agacer, imposer, pincer, claquer, tirer, tordre, en rire, distiller son fiel bien caché, petit à petit, en faisant attention à ce que ça ne se voie pas.

Comme beaucoup de victimes, les résidents se taisent. Par peur de représailles ou parce qu'ils en sont physiquement, psychologiquement incapables. Et on touche à l'insupportable…

Avec Annie, nous avons organisé des entretiens, en tête à tête, avec des résidents discrets, que l'on entend peu, et d'autres pris au hasard. Sans évoquer l'objet de cette rencontre inhabituelle, nous avons d'abord parlé de tout et de rien avant d'évoquer la qualité des soins, le comportement du personnel. Un à un, nous avons prononcé, avec une vraie fébrilité alors que nous semblions confiants, le nom de tous les soignants, des agents, des chefs de service, en scrutant chaque visage. Quelques résidents ont déploré la façon grossière de certains membres du personnel de se parler. Mais pas avec eux. Ils ont décrit leurs petites manies, leurs travers, leurs défauts et qualités avec une clairvoyance insoupçonnée. Mais au final, rien d'anormal. Et quand le dernier résident s'en est allé, Annie et moi nous sommes sentis soulagés.

Quand je vois le chariot d'un soignant devant la chambre d'un résident, j'ai pris l'habitude d'entrer à pas de loup, sans frapper, exprès, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit. Chaque fois, je redoute ma réaction, si jamais j'étais le témoin d'un acte répréhensible. Cela n'a jamais été le cas. J'ai simplement exigé parfois un changement de ton, de mots ou davantage d'empressement, de bonne humeur.

Il serait bon, à la moindre suspicion, qu'à l'aide des nombreux tests psychologiques disponibles on puisse s'assurer de l'équilibre du personnel en contact avec des êtres vulnérables. Mais le *turn-over* dans le médico-social est tellement élevé… Les résidents sont régulièrement confrontés à des inconnus embauchés à la va-vite dont on ne sait rien, qui parfois n'ont même pas de diplômes médicaux (les fameux « faisant fonction ») ou des faux ! Ça m'est arrivé : une fausse aide-soignante, qui avait sévi avant en tant que fausse pharmacienne, reine de la photocopie, arrêtée par les gendarmes. Dans l'urgence, on n'a pas toujours le temps de tout vérifier. Alors, faire passer des tests psychologiques paraît utopique… et la maltraitance possible.

De mon expérience, de tout ce que j'ai vu, lu, entendu, la maltraitance volontaire semble effectivement rare en EHPAD. Elle représente cependant un risque réel qui augmente avec le stress, la charge de travail et la maltraitance du personnel lui-même, liée à la qualité du management.

Les grands groupes, effrayés par l'impact médiatique des cas de maltraitance, proposent des formations à base de bienveillance, de respect et de bonnes manières. Mais la bientraitance commence avec le personnel.

Un soignant respecté, bien traité, fera preuve de respect et de bientraitance. On reproduit facilement les traitements que l'on reçoit. De même, les équipes calquent naturellement leur comportement sur celui de leur hiérarchie.

En EHPAD, la maltraitance la plus courante est passive ou involontaire, un vrai poison dans la vie d'une personne âgée dépendante.

Prenons quelques exemples.

Les personnes âgées sont pour beaucoup équipées de prothèses, dentaires ou auditives, et de lunettes. Compte tenu

de leur état cognitif, certains résidents retirent d'eux-mêmes ces prothèses et les mettent à peu près n'importe où. Des dentiers sont couramment enlevés, car ils blessent des gencives dont la forme a évolué. Faire refaire le dentier d'un résident, et de manière générale prodiguer des soins dentaires de qualité en EHPAD, est très, très compliqué, par manque d'effectif et à cause de l'incapacité, ou du désintérêt, des dentistes à se déplacer. Je n'ai jamais vu un dentiste dans un EHPAD. J'ai personnellement interpellé le coordinateur médical national du groupe ONYX au sujet des soins dentaires, j'attends toujours sa réponse…

De même, quand les piles des prothèses auditives sont usées, il faut aller en acheter d'autres. Le fait-on ? Selon nos moyens.

Bref, toutes ces prothèses se retrouvent disposées n'importe où, souvent dans les draps des résidents, sous un oreiller…

Une aide-soignante pressée ne fait pas dans la dentelle et quand elle arrache les draps sales pour les changer, elle emporte régulièrement avec elle la prothèse qui s'y logeait.

Beaucoup de résidents sont donc privés de leurs prothèses. S'ensuivent repli sur soi, ennui et dépression pour ceux qui n'entendent plus, ne voient plus, et problèmes de nutrition pour ceux qui ne mangent plus…

On pourrait remplacer les prothèses perdues. Mais il faut s'en occuper et surtout payer. Les familles ne sont pas toujours présentes et d'accord.

L'EHPAD ne peut pas rembourser une prothèse auditive ou un dentier perdus et récuse généralement toute responsabilité :

« Votre mère souffre de démence, madame, elle a dû jeter elle-même sa prothèse dans la poubelle ! » (Ce qui arrive.)

Il s'agit souvent de milliers d'euros. Mieux vaut ne pas être responsable. Le directeur a interdiction, sauf menaces graves de la famille, de régler ce type de dépenses. L'assurance ne fonctionne pas, et le résident démuni reste sans prothèse.

Autres exemples de maltraitances courantes : l'attente prolongée sur une chaise percée, dans des couches souillées, devant un plateau-repas qu'on ne peut pas manger seul. L'indifférence d'un soignant qui raconte son week-end à une collègue ou regarde à la télévision son feuilleton préféré pendant qu'elle effectue, machinalement, la toilette d'un résident dépendant, en pensant que, pour lui, cela ne fait pas de différence puisqu'il est gâteux !

J'ai mis fermement un terme à cette pratique courante.

De même, selon la recommandation du groupe ONYX, j'ai interdit qu'on appelle « ma belle » ou « ma princesse » des vieilles dames qui savent bien qu'elles ne sont ni l'une ni l'autre. On n'est pas dans un conte de fées. Je reconnais que ces appellations faciles se veulent affectueuses. Mais les résidentes concernées ont besoin d'entendre leur nom de citoyenne, cette appellation respectueuse et unique qu'elles ont eue toute leur vie et qui les distingue des autres princesses.

Par facilité, on peut aussi mettre tout le monde en couche-culotte alors que certains résidents réclament d'aller aux toilettes. Ainsi deviennent-ils progressivement incontinents puisqu'on reste sourds à leurs appels.

Une fois, une seule fois, j'ai entendu une aide-soignante qui se rendait en pause, répondre à une résidente qui l'interpellait pour aller aux WC :

« Et à quoi elle vous sert la couche, ma princesse ? »

La liste des maltraitances, qui ne sont pas violentes au sens physique du terme, est longue. Je l'arrête là.

À l'origine de cette maltraitance courante, il y a d'abord le désintérêt ou une carence de l'encadrement, un manque de formation, de discipline, la négligence, le ras-le-bol d'un soignant et toujours le même mal : le manque de moyens, lié à une recherche permanente d'économies.

Il existe un numéro vert national, le 39 77, pour recueillir les signalements de maltraitances de personnes âgées, relié aux formidables antennes ALMA, créées par le professeur en gérontologie Robert Hugonot. Ce numéro est trop peu connu. Sa diffusion devrait être élargie aux familles et à toute personne bénéficiant d'une aide à domicile. La limite de cette mesure est la capacité physique et cognitive de pouvoir composer ce numéro. Je recommande ainsi l'installation par les familles d'une caméra dans les chambres des résidents qui constituent légalement leur domicile.

Aux Bougainvilliers, l'homme que je reçois dans mon bureau est agité. Le regard bleu-gris, le blanc de l'œil rougi, le corps puissant, il a cinquante ans, mais en paraît dix de plus. Dans son dossier figure la plainte d'une résidente, exprimée lors d'un examen à l'hôpital, quelques mois avant sa mort. Les victimes se confient plus volontiers à l'extérieur de leur lieu de résidence, éloignées de leur agresseur. La dame a affirmé que l'homme assis devant moi la frappait régulièrement quand elle ne faisait pas ce qu'il voulait. Elle a cité son nom plusieurs fois et l'a décrit physiquement, en précisant qu'il avait une tache de vin sur la joue.

Le rapport de l'hôpital est clair et alerte sur le sort des autres résidents dont le soignant a la charge.

L'homme a été reçu, sanctionné sans être licencié, faute de preuves. Il l'a crié d'ailleurs : « Vous ne pouvez rien prouver ! » et s'est montré agressif pendant l'entretien avec le directeur.

L'équipe a fait bloc contre lui. Rejeté, il a cessé de travailler pour cause de maladie.

Je décide de ne pas évoquer la plainte. J'écoute l'homme, je l'observe. Je fais même preuve de bienveillance. Comment va-t-il ? Comment se soigne-t-il ? Si je veux qu'il se livre, il doit être en confiance. En cette fin de matinée, je peux sentir l'alcool dans son haleine. Son visage est boursouflé, transpirant. Il dit s'ennuyer chez lui. Il est seul, sa femme est partie. Il veut retrouver son poste pour cesser de ruminer et son salaire en entier. Il ponctue son discours de claquements de main qu'il freine avant de heurter la table. Il veut redevenir aide-soignant. C'est sa formation, sa vocation, toute sa vie. Il aime bien s'occuper des petites mamies. Puis il ajoute :

« Je ne leur ferais pas de mal »…

Pour découvrir une âme, écouter ses mots.

Je frémis et sens ma main prête à frapper la table.

« Qui vous parle de leur faire du mal ? dis-je.

— Ah, personne. C'est juste une expression… »

J'ai prolongé l'entretien en m'évertuant à convaincre l'homme de continuer de se soigner. Dans son intérêt. Alors que je pensais à mes mamies. Il n'était pas prêt. De toute façon, je n'avais pas de poste disponible, même si j'étais dans l'obligation légale de lui en trouver un. Je bluffais. Sa réintégration était impossible. C'était vrai. Je lui souhaitais d'aller mieux. Pendant ce temps libre, il pouvait réfléchir à une réorientation professionnelle.

« Vous semblez fatigué, êtes-vous certain qu'aide-soignant auprès de personnes âgées et dépendantes soit le métier que vous souhaitez encore exercer ? »

Il n'y a pas eu de suite à notre entretien. L'homme est parti calmement sans rien dire. J'ai fait un compte rendu concis

pour le dossier des ressources humaines en soulignant certains mots, citant l'aide-soignant.

Quelques semaines plus tard, j'ai reçu la prolongation de son arrêt maladie.

Moumoute

Le directeur régional, rapidement croisé à la terrasse d'un café de Bandol, a été remplacé par Moumoute. Courtoise, elle se présente au téléphone et me félicite. Les échos qu'elle a des Bougainvilliers sont bons.

Elle m'interroge sur mes relations avec monsieur le maire. Elles sont très bonnes ! Et avec le conseil départemental ? Excellentes ! L'administration fonctionne lentement mais sûrement. Tout va très bien, monsieur le marquis ! J'ai appris qu'il fallait toujours, autant que possible, remonter à son chef de bonnes nouvelles et se dépatouiller soi-même avec les problèmes.

Moumoute connaît mon parcours et l'avis favorable, pour l'instant, de la Grande Dame qui m'a embauché.

« Vous êtes son chouchou ! dit-elle.

— Pourvu que ça dure… »

Si j'ai quelque chose à demander, c'est maintenant ou jamais. Par chance, elle me devance.

« Avez-vous des besoins particuliers ?

— Oui. Deux choses. La directrice générale viendra bientôt nous rendre visite. Elle me l'a promis. Les Bougainvilliers ont vraiment besoin d'un coup de peinture dans le hall et d'une autolaveuse. C'est l'âge de pierre ici ! Et j'aimerais que notre directrice ait une bonne impression. Vous aussi, j'en suis certain…

— Combien ?
— 10 000 euros.
— OK, je vais m'arranger, envoyez-moi un e-mail.
— Bien sûr, merci ! »

Le hall est repeint dans un joli beige sable, choisi par Sylvie pour son aspect « blush », et Christiane manque de s'évanouir quand je lui annonce qu'elle pourra bientôt ranger ses serpillières.

Après avoir retrouvé ses esprits, elle en informe « ses filles » qui poussent des cris de joie comme si Bandol avait été libérée. L'une d'elles, la « folle avec des couettes » de madame Baccardi, propose de nommer la machine « Jeanine » en mon honneur. Avoir une autolaveuse à son nom est peut-être le début de la gloire, mais tout le monde vote pour la proposition de Sylvie, « Moumoute », puisque c'est elle qui a donné son accord.

Christiane organise, avec pragmatisme et méthode, deux démonstrations du matériel de marques différentes.

La première est catastrophique, effectuée sous les ricanements des « filles » par un vendeur incompétent dont la machine recrache sur les côtés toute l'eau qu'elle aspire. Sidérée, Christiane regarde ses rêves s'effondrer sur le lino des Bougainvilliers. Je lutte pour ne pas rire. Le vendeur court après sa machine qui s'emballe en criant :

« C'est la suceuse ! C'est la suceuse !

— La quoi ? » s'écrie Christiane au milieu de l'équipe hilare.

L'homme nous explique que c'est le terme exact servant à désigner la raclette en plastique censée ramasser l'eau usée.

J'interromps l'exercice et renvoie sèchement l'incompétent dans son atelier avant que Christiane ne lui saute à la gorge.

Dubitative quant à son explication technique, je l'entends marmonner :

« Quel mal élevé ! »

Le second essai est parfait. En quelques secondes, la machine et son démonstrateur impeccable font l'aller-retour dans le couloir en décapant au passage plusieurs nuances de gris. L'affaire est conclue. Christiane est aux anges.

De mémoire d'EHPAD, jamais une autolaveuse n'a été aussi bichonnée qu'aux Bougainvilliers. Pendant quelque temps, le soir, quand « ses filles » sont parties, Christiane passe devant mon bureau avec Moumoute, le buste droit, les bras tendus, concentrée aux commandes de son engin autoporté.

« Mais le sol est propre, Christiane !

— Je sais, mais ça me détend. »

L’audit ISO

Dans le ciel clair des Bougainvilliers se profile un nuage. L’audit ISO, dans deux semaines. Le groupe ONYX s’est embarqué dans une vaste certification de sa qualité pour décrocher une médaille rassurante à arborer sur les brochures et dans les signatures d’e-mails, comme le Label rouge sur le jambon. « Certifié ISO ! »

Une sélection d’établissements a été faite au hasard par l’organisme certificateur et Les Bougainvilliers ont le bonheur d’en faire partie. Un seul EHPAD recalé et toute la certification nationale est en danger.

Bernarde tremble. Jusque-là, je l’ai laissée préparer l’audit. J’emploie mon temps à améliorer si possible toutes les activités, qu’elles soient de soin ou de plaisir, touchant directement nos résidents. J’effectue plus ou moins dans les délais le *reporting* fastidieux et les actions de contrôle interne demandés par la direction régionale, mais l’audit ISO, c’est pour Bernarde.

Depuis quelques jours, elle a sorti tous ses classeurs, empilé tous ses dossiers, dressant sur son bureau une forteresse derrière laquelle elle disparaît.

« Ça va, Bernarde ?

— Non ! répond-elle, plus décoiffée qu’à l’habitude, le regard humide. Je vous le dis franchement, je suis pessimiste !

Nous ne passerons pas à travers les mailles du filet. On a trop de retard. Les Bougainvilliers vont être montrés du doigt au sommet du groupe ONYX, j'en fais des cauchemars !

— Vous savez que les gens optimistes ont 50 % de chances de succès en plus ? C'est scientifiquement prouvé.

— Je ne suis pas pessimiste, juste réaliste !

— Calmons-nous, j'ai peu d'expérience dans le médico-social, mais je connais bien les audits ISO… »

Dans une autre vie professionnelle, j'ai passé plusieurs fois cette certification qui impressionne bien plus qu'elle n'est utile. Qui peut citer le nom d'une entreprise certifiée ISO ?

Souvent, les sièges sociaux s'ennuient. Alors ils ont des idées. Tiens ! On va certifier ce que l'on fait.

Pour réussir un audit, il faut certes disposer de dossiers carrés, mais surtout bien comprendre la logique du processus.

La démarche ISO est surprenante en ce qu'elle s'attache davantage à la façon de faire qu'au résultat. Les procédures sont épluchées, la mise en place d'actions d'amélioration contrôlée, mais la qualité finale de ce qui est produit n'est pas jugée.

Dans une métaphore pâtissière, la démarche ISO consisterait à s'assurer, avant de pâtisser, que nous avons bien contrôlé l'origine de la recette, sa rigueur, la justesse de la balance : est-elle étalonnée ? Où est le certificat ? Chaque ustensile est-il d'une hygiène médicale ? Que dit le laboratoire des échantillons prélevés sur notre fouet ? Le four chauffe-t-il vraiment à 180 °C ?

Mais que le gâteau soit bon, on s'en tape totalement.

La pâtisserie est un atelier d'animation affectionné en EHPAD, principalement pour sa convivialité et son résultat.

Mamie faisait un délicieux gâteau aux pommes dont elle tenait la recette de sa grand-mère. C'était son dessert préféré et le nôtre. Le succès assuré. Avec ou sans lunettes, elle mesurait les proportions à l'aide d'un vieux verre en Pyrex qui me rappelait la cantine. Quand elle ne le trouvait pas, elle prenait dans le tiroir la première cuiller à soupe qui tombait sous ses doigts. Comme la baguette du boulanger, le doré du gâteau de Mamie variait parfois du brun au châtain clair, mais il était toujours délicieux.

Nous décidons avec Bernarde d'un plan ORSEC : audit ISO. Il est hors de question que Les Bougainvilliers soient à la traîne. Je passe trois journées entières avec mon assistante, pendant lesquelles je ne vois plus les résidents.

Puis deux autres, avec toute l'équipe, pour expliquer la démarche. Chaque action, dans un EHPAD, fait l'objet d'une procédure. Nous devons être en mesure de prouver que nous la respectons et veillons à son amélioration continue.

Le travail administratif en EHPAD est colossal.

Un directeur peut tout à fait passer son temps à « faire des statistiques », comme dit madame Baccardi, des rapports, des tableaux, des analyses, des comptes rendus, des audits, internes, externes, des évaluations, des plans d'action, des suivis de plans d'action…

Et comme un directeur n'aime pas être seul, il embarque dans cette galère administrative toute son équipe, il multiplie les réunions et les plans d'action.

Il y a là une pierre d'achoppement essentielle. Les sièges sociaux et les pouvoirs publics, qui exigent des établissements une foule de travaux théoriques, doivent comprendre que le temps nécessaire pour les accomplir, que toutes ces réunions en EHPAD souvent inutiles, représentent du temps et du personnel en moins pour les résidents.

Il faut revenir à la base et s'interroger : quelle est la fonction essentielle d'un EHPAD ? Ce que je fais est-il vraiment utile à mes résidents ?

Quel va être concrètement l'impact de notre certification ISO sur le bien-être de madame Baccardi, le sourire de madame Paya, l'humeur de madame Wellers et le soin apporté à madame Portès ?

Ce qui est frappant, c'est qu'il y a beaucoup plus de plans d'action dans les classeurs des EHPAD que d'actions elles-mêmes. Faute de temps, de combattants et de pertinence.

À peine un plan d'action est-il rédigé qu'il faut déjà en écrire un autre.

Dans le second établissement où je vais bientôt me rendre, j'ai compté jusqu'à trente-cinq plans d'action en cours. C'est absurde. La folie gagne les bureaux. Les sièges sociaux se rassurent avec la paperasse, l'écrit. Ils kiffent les classeurs bien rangés, sur le bureau ou dans l'ordinateur, les présentations léchées sur PowerPoint, et les petites bouteilles d'Évian déposées devant chaque participant. Mais plus que tout, ils surkiffent les plans d'action !

Pour maîtriser leurs établissements, les sièges leur imposent leurs modèles théoriques, souvent inadaptés à la réalité du terrain qu'ils connaissent mal ou ont oubliée.

Chaque directeur national, quelle que soit sa spécialité, soucieux de démontrer son utilité, et celle de son équipe, exige son propre plan d'action sur le terrain, comme un ministre veut une loi à son nom.

Et par effet d'entonnoir, un directeur d'établissement se retrouve avec trente-cinq plans d'actions à mener de front…

Quand un directeur du siège élabore un plan d'action, une stratégie ou un e-mail de quatre pages en diffusion internationale qui fera la fierté de sa semaine, il n'a pas à sa porte un

résident qui toque, un autre qui réclame une cigarette, une vieille dame qui se met à hurler, une famille qui veut voir d'urgence le directeur, une aide-soignante qui se blesse, une infirmière au bord des larmes, des WC qui se bouchent, une assistante sociale qui passe faire coucou à l'improviste et des clients qui veulent visiter une chambre et ne trouvent personne puisque tout le monde est occupé…

S'il y a des économies à trouver, hobby préféré des groupes pour donner plus de moyens au terrain bien sûr, elles se trouvent dans les sièges sociaux et dans les hiérarchies intermédiaires qui se baladent sur le terrain.

Inutile d'être trop nombreux dans la tête penseuse, parce que, au fond, l'action à mener, on la connaît, on sait tous ce qu'est un soin de qualité. Pas la peine d'enchaîner les *brainstormings* et les audits. Il faut juste des moyens.

Il conviendrait d'abandonner tout ce qui n'est pas essentiel pour le bien-être et la sécurité des résidents et des équipes, et de ne garder que deux ou trois actions dans une démarche qualité à long terme, innovantes et au bénéfice prouvé.

Revenons à l'essentiel. Que souhaite un résident qui vient finir sa vie en EHPAD, souvent à contrecœur, contraint dans sa démarche par la dégradation de son autonomie ?

Que veut une personne âgée isolée, dépendante, déprimée, qui sait que ses jours sont comptés ?

Que veut tout être humain en position de faiblesse et en fin de vie ?

Je crois que nous avons tous la réponse.

Et elle est infiniment plus simple, plus évidente, plus importante, plus humaine, plus fondamentale que le cadre administratif et législatif qui régit la vie en EHPAD des personnes âgées.

La réalité de la fin de vie pose un problème.

Face à un problème qu'on ne veut ou ne peut pas résoudre, nous disposons de deux options : l'ignorer, purement et simplement, ou le complexifier.

On complique la question du grand âge, on la théorise, on la conceptualise, on grimpe tout en haut du cortex pour s'éloigner de cette réalité qui pique le cœur.

« Les EHPAD ?

— Ah… C'est complexe. »

Non, ce n'est pas complexe. C'est ardu, éprouvant, bouleversant, stimulant, gratifiant, de prendre en charge une personne âgée touchée par une dégénérescence neurocognitive. C'est difficile, mais ce n'est pas complexe, pas théorique, pas conceptuel, juste humain, vital, essentiel.

Il est impératif de faciliter la tâche de ceux qui effectuent, pour le compte de notre société, ce travail aussi difficile que magnifique.

Quand on lit la réglementation du secteur médico-social, on est partagé entre incompréhension et impression qu'un EHPAD est une usine à gaz, une vaste administration tentaculaire.

Pour le plaisir, et pour rire aussi, laissez-moi vous montrer en quelques lignes ce qu'un législateur peut écrire dans le confort velouté et le calme inspirant d'un bureau de l'Assemblée nationale.

Voici l'introduction de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action médico-sociale : « Le principe fondateur de la réforme est d'articuler harmonieusement l'innovation sociale et médico-sociale par une diversification de l'offre (adapter les structures et services aux besoins et non l'inverse) et la promotion du droit des usagers, avec les procédures de pilotage du dispositif, plus transparentes et rigoureuses, en rénovant la sé-

quence et le lien entre la planification, la programmation, l'allocation des ressources, l'évaluation et la coordination. »

Est-ce bien clair pour tout le monde ?

On brûle vraiment d'envie de lire les quatre-vingt-sept articles qui suivent, n'est-ce pas ? Ils sont disponibles sur legifrance.gouv.fr.

Mais qui sont ces « usagers » ? Serions-nous à la RATP ?

Des usagers en fauteuil roulant, nos résidents !

Dans ce genre de texte, ce qui est rageant et endort à la fois, c'est que chaque mot est compréhensible. C'est leur réunion qui pose un problème. Je suis incapable de vous dire de quoi il s'agit et surtout que faire concrètement.

L'abstraction et l'intellectualisation sont à l'opposé de ce qui se passe, chaque heure, chaque minute du jour et de la nuit dans un EHPAD.

Tant que la base, la qualité minimale d'un service digne apporté aux personnes âgées, n'est pas assurée dans tous les EHPAD de France, il est inutile de le complexifier.

Puisque je l'ai évoquée, je tiens à préciser, par souci d'équité, que la loi de 2002, une parmi d'autres, car chaque gouvernement légifère par bonne conscience sur la dépendance, revêt, après traduction, des points d'intérêt essentiels.

Avec Bernarde, je révise toutes nos obligations administratives et légales, ces instances, ces réunions, ces actions que nous devrions avoir menées pendant l'année écoulée et tous les documents y afférant que nous devons fournir à l'auditeur ISO…

Attention, la liste qui suit n'est pas exhaustive !

Il y a les comités de direction réunissant les responsables, au moins deux fois par semaine, avec compte rendu et plan d'action.

Il y a la commission de restauration, ou des menus, à laquelle participent, entre autres, les résidents et, théoriquement, l'Arlésienne du Groupe, la fameuse diététicienne diplômée d'État mais invisible, qui doit être en *burn-out* ou séquestrée pour qu'elle ne parle pas de la qualité des repas. Que pense-t-elle, par exemple, de la teneur en protéines des mystérieux nuggets de poulet d'importation, dont chaque bouchée évoque tout sauf le gallinacé ? et de l'origine bien lointaine de ce poisson qui jusqu'alors m'était inconnu, au nom rigolo mais au goût infâme : le hoki. Vous non plus, vous ne le connaissiez pas ? C'est le poisson le moins cher du monde. Patientez… Le grand âge réserve bien des délices.

Je redoute toujours le moment où les résidents réclament avec candeur ou agacement des cerises, quelques fraises, une entrecôte limousine saisie à cœur ou une sole meunière. Pour le loyer payé dans les groupes commerciaux, cela devrait être possible. Ils n'en peuvent plus des plats en sauce ! On doit aux EHPAD, ou à la restauration collective, une invention culinaire : la sauce « fourbe », aux reflets légèrement fluo, qui arrive en bidons, saute aux yeux et aux papilles et fait tout passer.

Toujours dans la restauration, nous avons les CLAN, les comités de liaison en alimentation et nutrition. Ça sonne bien ! Ils servent à vérifier que la nourriture est adaptée à la santé des résidents et prévoient des recommandations pour améliorer leur prise en charge nutritionnelle. Pour la fonte musculaire, on recommande les nuggets et le hoki ! C'est aussi le CLAN qui enlève le sel ou le sucre à madame Baccardi qui dans la réalité déguste tranquillement ses desserts, en plus de celui que madame Wellers lui apporte et des calissons d'Aix, délices en pâte d'amande, qu'elle cache dans sa chambre.

Sans attendre un CLAN, dès l'arrivée d'un résident, les infirmières et le médecin mentionnent normalement ses éventuelles restrictions alimentaires.

Il y a les commissions d'animation que Josy n'a jamais ratées depuis des années, avec le résultat que l'on sait.

Il y a le comité de vigilance des risques (COVIRIS), le conseil de la vie sociale, le comité de sécurité, la commission de sécurité, le comité éthique, qui devrait en priorité se tenir dans les sièges sociaux, la commission de coordination gériatrique, réunissant des professionnels de la santé, à laquelle personne ne vient, le projet d'établissement et le suivi de ses plans d'action (au moins cinquante pages), l'évaluation interne de toutes les procédures de l'établissement qui mobilise les équipes plusieurs semaines, l'évaluation externe, le suivi des objectifs de la convention tripartite, les contrats de séjours, leurs annexes, leur mise à jour (entre cinquante et cent pages que personne ne lit), les représentations du personnel, les délégués, le comité d'entreprise, le CHSCT, et toutes les procédures en matière de sécurité, de soins, de circuit du médicament, de ressources humaines et de contrôle des fournisseurs et les « projets de vie personnalisés » des résidents, souvent bâclés et rarement réalisés…

Il faudrait plusieurs pages pour être exhaustif.

Bien sûr, certaines de ces actions sont fondamentales, notamment celles portant sur l'hygiène et la sécurité. Mais un tri s'impose.

De toutes ces obligations, souvent redondantes et impossibles à faire vivre, il me semble qu'il y a deux absents notables : le bien-être d'un personnel souvent en souffrance et le bien-être des résidents dont il dépend.

Où est la commission du plaisir de vivre et de travailler en EHPAD ?

N’ayons pas peur des mots, des mots simples, qui ramènent à l’essentiel et ridiculisent la complexité.

Je le rappelle, la longévité d’un résident en EHPAD est davantage liée au plaisir de vivre qu’au strict respect des normes sécuritaires.

Bernarde est consternée. Elle a beau compulser ses classeurs dans tous les sens, il manque un tiers de ce que nous devions faire. Soit une trentaine de documents ou comptes rendus.

« Ce n’est pas votre faute, me dit Bernarde, vous débutez…

— Il nous reste dix jours. Ça va aller ! dis-je.

— Mais on ne peut pas revenir en arrière et organiser (nous sommes en 2015) une commission du premier trimestre 2014 !

— Bien sûr que si. Vous ne connaissez pas la physique quantique et la relativité du temps ?

— Sérieusement, monsieur.

— Sérieusement, répondez-moi, Bernarde, comment vont nos résidents ?

— C’est-à-dire, comment vont-ils ?

— Ma question est simple. Comment vont nos résidents ? Sont-ils heureux aux Bougainvilliers ?

— Je dirais oui…

— Oui-oui ou oui-non ?

— Oui-oui !

— Je suis d’accord. Alors pour le reste… On va remonter le temps !

— Je ne peux pas faire ça ! s’insurge Bernarde.

— Je le ferai. J’en prends l’entière responsabilité. »

À partir de comptes rendus, je copie-colle, modifie les dates en gardant strictement le même contenu. Je sais que

l'auditeur ISO ne regarde que la chronologie, la numérotation et le titre des documents. Je rédige un programme d'amélioration continue en décrivant toutes les actions que nous avons concrètement menées.

Nous réunissons les cadres, puis toute l'équipe. Tout le monde doit être concerné. Nous avons besoin d'un organigramme impeccable et chaque membre du personnel doit avoir une définition de fonction et des objectifs. Chaque service doit disposer de quelques dossiers parfaits, où rien ne manque, vers lesquels nous orienterons gentiment notre auditeur…

Le jour J arrive. Bernarde a mal dormi. Sylvie, qui s'est mis en tête de séduire notre jeune auditeur après avoir regardé sa photo sur Internet, a troqué ses tee-shirts à message pour un joli chemisier bleu marine :

« Ça fait sérieux le bleu, non ? J'ai l'air ISO comme ça ? lance-t-elle à la cantonade en dégrafant un bouton ; et si besoin, je saurai faire diversion ! »

Le ciel est avec nous. Notre auditeur est sympathique. Nous l'accueillons avec café, croissant et jus d'orange, servis par Sylvie, notre James Bond's girl, regard de biche et décolleté plongeant, et tout un comité concentré et souriant.

« Encore un peu de jus d'orange, monsieur l'auditeur ? » badine Sylvie.

L'épreuve dure toute la journée et tout va bien aux Bougainvilliers malgré deux coups de chaud.

Le premier dans le bureau de Sylvie, quand elle tend à l'auditeur un dossier administratif parfait de résident alors qu'il se dirige vers l'armoire en disant :

« Je peux choisir au hasard ? »

Sylvie, imperturbable et déterminée, alors qu'à ses côtés Jeanine a des palpitations, garde son sourire et répond avec

aplomb :

« Si vous voulez, monsieur l'auditeur, mais ils sont tous comme celui-là. Vous ne me faites pas confiance ?

— Mais si, bien sûr… »

Le second, quand l'auditeur me surprend, loin de toute théorie :

« Vous avez un système de sonnettes dans les chambres ?

— Bien sûr, les appels-malades. Notre responsable technique vous a montré le certificat de contrôle.

— Exact. On peut vérifier ?

— Dans une chambre ?

— Oui. »

J'ai confiance en Michel, mais une mauvaise intuition me fait frissonner. À moins que ce ne soit un accès de peur. Les appels-malades, c'est essentiel. Une pauvre sonnette encrassée sur soixante-cinq ou une aide-soignante qui tarde à répondre et cela constituera une « non-conformité majeure » dans notre audit ISO…

Nous nous dirigeons vers la seule chambre libre depuis hier, la 29, pour ne pas déranger les résidents.

Après avoir frappé à la porte, nous entrons. La chambre a été vidée, nettoyée de fond en comble, « faite à blanc », comme on dit.

« Ça sent le propre ! » s'exclame l'auditeur.

Pendant qu'il découvre la vue sur mer, je m'excuse une seconde et me retourne pour « répondre à un message urgent »… Alors que j'envoie un SMS à Annie : « Sonnette chambre 29 !!! »

L'auditeur s'avance vers le lit, se saisit de l'objet enroulé autour de la potence et le presse en fixant sa montre avec un

sourire mi-sympathique mi-démoniaque, comme s'il avait compris depuis ce matin notre petit manège.

En moins d'une minute, Annie arrive, essoufflée et suivie de quelques secondes par une aide-soignante qui, étonnée de nous voir, s'écrie :

« Mais quel accueil ! C'est pour l'audit ? Ça m'a fait bizarre de voir la 29 sur mon boîtier. La chambre de cette pauvre madame Hamon qui est morte avant-hier… Ça m'a fait un coup au cœur. J'ai failli ne pas venir ! »

Notre dernière épreuve est un franc succès. Les Bougainvilliers sont certifiés !

Oui-Oui au pays des EHPAD

Les indicateurs des Bougainvilliers sont au vert, de la même couleur que le gazon de notre terrasse. L'établissement est plein et ronronne, comme Bouddha, le chat de monsieur Penn, qui parfois s'échappe de sa chambre pour aller rêver devant l'aquarium. Le maire s'est même fendu d'une lettre de félicitations adressée au PDG du groupe ONYX.

Seuls les comptes sont moyens, mais nos bonnes relations avec la mairie et le conseil général devraient bientôt arranger tout ça. Notre performance à l'audit ISO nous a classés au même niveau que d'autres établissements en France plus modernes et réputés pour leur qualité.

Tout cela n'échappe pas à la Grande Dame qui précipite sa visite à Bandol.

Tout le monde est au garde-à-vous. L'équipe de l'ESAT a taillé des haies superbes pour que je puisse vanter leur travail, Sylvie arbore son élégant chemisier de l'audit ISO, Bernarde qui n'a jamais eu les honneurs de la haute hiérarchie s'est concocté une tisane apaisante d'aubépine et de valériane, Annie se réjouit de partager son expérience avec une femme qui a exercé son métier d'infirmière et Christiane a briqué chaque centimètre carré de l'établissement avec Moumoute.

En cette fin de printemps, Les Bougainvilliers brillent de tous leurs feux sous un soleil de plomb qui impressionne les

Parisiens.

La Grande Dame arrive à la tête d'un petit cortège de voitures, accompagnée d'une escouade de directeurs du siège et de la régionale de l'étape, Moumoute.

Sur le parking, en passant devant « Poussinette », ma Smart jaune posée sous le vieux panneau « Direction », la Grande Dame ironise :

« C'est tout petit pour un ancien grand directeur de l'automobile !

— Elle plaît à ma fille et aux résidents. C'est la voiture de Oui-Oui, et les limousines, ce n'est pas bon pour la planète ! »

J'entends l'escouade ricaner : « Ah ah, la voiture de Oui-Oui… »

Ces petites cours de Panurge qui entourent les puissants en les singeant, épousant leurs mouvements, leurs avis, leurs humeurs, m'ont toujours été insupportables. Il faut les voir, tous ces directeurs cravatés, aux petits soins pour la Grande Dame qui s'en amuse. Elle a raison. Ce n'est pas si courant de voir une femme dans cette position de pouvoir. Elle confie même son sac à main trop lourd, agrémenté d'un joli foulard, au directeur national des ventes qui le prend sans ciller et arpente Les Bougainvilliers affublé de cet accessoire mettant à mal sa virilité.

En découvrant la terrasse, où une longue table blanche a été dressée, les oliviers taillés, les massifs de lauriers inondés de lumière et au pied de la pinède la mer incandescente, la Grande Dame s'exclame :

« Mais, c'est le paradis ! Je ne comprends pas, on m'avait dit que c'était tristounet et vieillot. Jean, réservez-moi une chambre s'il vous plaît, j'ai besoin de repos !

— Je suis désolé, madame, nous sommes complets, mais je peux vous prêter la mienne ce week-end ! »

La Grande Dame sourit, l'escouade aussi.

À l'intérieur, elle se précipite vers l'ascenseur. Bizarrement, elle s'agenouille pour examiner le rail où coulissent les portes. En se relevant, elle demande :

« Qui est le responsable de l'hébergement ?

— C'est moi, madame, répond fébrilement Christiane, en s'extrayant de la petite foule curieuse qui s'est massée autour des Parisiens.

— Madame, vous féliciterez vos équipes de ma part, car quand l'arête de l'ascenseur est propre, tout est propre ! »

Quand elle croise un résident, la Grande Dame le salue. Je l'observe. Immédiatement, elle est présente, se montre chaleureuse. Elle écoute en inclinant la tête et pose la main sur son épaule. Rien n'est plus important dans l'instant que cette femme, cet homme à qui elle parle.

La Grande Dame veut maintenant visiter une chambre.

« Au hasard ! » précise-t-elle.

« Le hasard, c'est Dieu qui passe incognito… », selon Albert Einstein.

Et Dieu veut que la Grande Dame stoppe sa course et frappe à la porte de… madame Baccardi ! qui pense qu'on vient la chercher pour le déjeuner.

Je présente l'une à l'autre notre résidente truculente, illustre boulangère du village voisin, et la grande directrice de Paris, qui vient de s'asseoir délicatement sur le bord du lit, après avoir inspecté du regard toute la chambre :

« Comment allez-vous, chère madame ?

— Aujourd'hui, couci-couça… J'ai mal partout ! Mais vous savez ce qu'on dit, quand on n'a plus de douleurs, c'est qu'on est mort !

— Et vous m'avez l'air bien vivante !

— Vous aussi ! Je le vois que votre œil, il regarde partout.

— C'est vrai ! s'amuse la Grande Dame. Déformation professionnelle ! J'observe que vous aimez les gourmandises, dit-elle en montrant la boîte de calissons sur la table de nuit.

— Ah çà… Rappelez-vous que le plaisir, c'est important !

— Vous avez raison. Donc, vous vous plaisez ici, chère madame.

— Oui, beaucoup.

— Et monsieur Arcelin, comment est-il ?

— Qui c'est ?

— Vous ne connaissez pas monsieur Arcelin ? C'est peut-être la première fois que vous voyez ce monsieur. »

La Grande Dame me désigne de la main.

« Ah, monsieur Jean ? Franchement ?

— Je vous en prie.

— Il est super ! Mais faut pas que je fasse trop de compliments, parce que vous allez me le prendre !

— Mais j'ai d'autres directeurs sympathiques à vous présenter, chère madame ! »

La Grande Dame se retourne vers la porte et fait entrer un à un les membres de son escouade qui défile tout sourire devant madame Baccardi.

Au passage du directeur national des ventes, elle s'écrie :

« Et pourquoi il a un sac à main, lui ? »

On s'esclaffe dans la chambre. Après que les directeurs se sont présentés, madame Baccardi, heureuse de toute cette attention, rend son verdict. Elle croise les bras et dit d'une voix autoritaire :

« Vous êtes tous bien jolis, messieurs, avec vos costumes, mais je suis désolée, moi je garde monsieur Jean ! »

Tout le monde rit sauf moi. Elle a tout compris madame Baccardi.

En sortant de la chambre, nous croisons Mireille, agent de service hôtelier. Mireille est une ancienne des Bougainvilliers, un vrai métronome, toujours à l'heure, toujours présente, fière de tout briquer, distrayante avec ses mèches colorées qu'elle change à chaque saison, bavarde pour le plus grand bonheur des résidents et ne mâchant pas ses mots. Sa devise ? « Faut que ça brille, autrement la Christiane, elle va gueuler ! » Ce matin, Mireille passe tranquillement l'autolaveuse en chantonnant. Tout ce beau monde dans le couloir, ça ne l'impressionne pas. Quand elle m'aperçoit, suivi de près par Christiane, sa cheffe, qui lui fait signe de couper le moteur, elle nous adresse un petit coucou. La Grande Dame l'interpelle :

« Je vous félicite, madame ! L'établissement est très propre.

— Merci ! C'est grâce à Moumoute !

— C'est qui Moumoute ? » s'étonne la Grande Dame.

La vraie Moumoute est à ma droite. Elle me regarde l'air incrédule en m'interrogeant du menton. Je souris béatement. Dans ma tête, c'est le grand blanc. J'entends Christiane murmurer : « Non… »

« C'est elle ! dit Mireille, en tapotant sa machine.

— Votre autolaveuse ? C'est vrai qu'elle est belle. Vous en avez de la chance !

— Belle et efficace ! Ça change la vie. Bonne journée, messieurs-dames ! »

Mireille reprend son chemin tandis que la Grande Dame se retourne vers moi :

« Amusant ce nom, Moumoute. C'est un terme local ? »

Toute l'attention de l'escouade fond alors sur moi. Moumoute la première me scrute. L'adrénaline qui asperge mon cerveau formule en urgence une réponse :

« Ce sont les serpillières ! C'est comme ça que l'équipe les appelle. N'est-ce pas, Christiane ? »

Muette, Christiane opine. La Grande Dame sourit. L'incident est clos.

Le déjeuner se passe bien. L'humeur est détendue. Sous le soleil, on a disposé quelques parasols. Quand on lui apporte son assiette, la Grande Dame demande :

« Je veux la même chose que les résidents !

— C'est la même chose, madame », dis-je.

Pierre, le chef de cuisine, nous a concocté sa recette favorite, une daube aux olives marinée aux herbes provençales et une crème brûlée à la lavande.

« Bravo, monsieur ! C'est tous les jours comme ça ? s'étonne la Grande Dame.

— Non, madame, hier on avait du hoki, répond Pierre.

— Ah… »

Quelques jours plus tard, Moumoute veut me voir. La Grande Dame a apprécié sa visite. Elle est convaincue que je suis capable, après six mois aux Bougainvilliers, de diriger un EHPAD de plus grande envergure. Un poste vient de se libérer à Cannes, à quelques minutes de chez moi. C'est urgent.

« Il y a le feu, me dit Moumoute. Attention, c'est un gros bateau. Ça va vous changer d'ici. Cent vingt et un lits et deux EIG "Oui-Oui au pays des EHPAD", c'est terminé !

— Deux EIG ? Des événements indésirables graves ?

— Exact. J'ai besoin d'une réponse rapide… »

L’instinct de survie

Au même moment, à Cannes.

Éliane Briend sort de moins de moins de son appartement. Quand l’envie la prend de voir du monde, elle va jusqu’au coin de la rue, s’asseoir au café, et commande un verre de vin rosé, puis un autre. Elle se sent bien et ne boit plus que ça. Ce breuvage rose pâle lui donne des papillons dans la tête. Le serveur est gentil, elle lui laisse toujours un pourboire qu’elle cherche au fond de son sac.

Hier, il lui a rendu son billet.

« C’est trop 10 euros, madame Briend ! »

Quand Éliane passe devant le concierge qui lui fait toujours la gueule, elle pense « connard ! », et le crie même parfois, c’est plus fort qu’elle, en continuant de marcher. Derrière sa vitre, le concierge regarde Éliane s’éloigner en secouant la tête. Il n’en a plus rien à faire de la vieille folle.

Arrivée sur son palier, Éliane est tentée de frapper chez la voisine qu’elle croise depuis des années. Mais elle aussi fait la gueule et l’envoie tout le temps paître. Elle s’en fiche, Éliane. Il lui arrive de frapper à sa porte en pleine nuit jusqu’à ce qu’elle ouvre. La voisine menace alors d’appeler la police. « Et pourquoi pas ? pense Éliane. Ce serait pas mal que la police s’en mêle et remette un peu d’ordre dans tout ça. »

« Allez-y ! Appelez-la ! Moi, j'aime bien la police, crie-t-elle.

— Ce n'est plus possible… », répond la voisine.

Puis Éliane s'excuse, elle recule sur le palier dont la minuterie s'est éteinte et va se coucher.

Le matin, quand elle se lève, Éliane barre avec un stylo-bille le jour d'avant sur le calendrier. Dans le mois, elle voit bien qu'il y a des blancs, des jours sans trait, sans rien. C'est bizarre, parce que chaque matin, elle barre le jour d'avant.

Dans les journaux étalés sur la table, elle vérifie la date, mais lequel est le bon ? Le journal le plus récent… Mais lequel est-ce ? Celui qu'elle a pris ce matin qui dépassait de la boîte aux lettres. Mais l'a-t-elle bien pris ? Il faudrait qu'elle descende pour vérifier… Éliane est fatiguée de toutes ces questions qui naissent et s'éteignent dans sa tête sans lui laisser le temps d'y répondre. Elle soulève tous ces papiers qui se ressemblent et s'énerve. Elle s'en fout après tout de la date du jour et préfère les ranger.

Dans son salon, contre le mur, Éliane entasse tous ses journaux. Il y en a des piles et des piles qui montent à hauteur d'homme. Ça lui plaît. Comme ça, elle le voit le temps qui passe, il s'amasse sous ses yeux. Puis, ça fait une présence. Quand elle pose de nouveaux journaux sur les piles hautes, on dirait qu'elles remuent. Elles tanguent un peu, menacent de s'écrouler, puis se tassent et restent debout. Mais quand Éliane ouvre la fenêtre, la cime des piles s'envole dans le courant d'air. Les feuilles claquent. Une vraie volière de papier qui l'amuse.

Éliane ne mange plus que des gâteaux secs. C'est toujours bon et pratique. Fini ces trucs qui noircissent et puent dans le frigo. Elle grignote des petits-beurre, toujours de la même façon, en commençant par le bord dentelé. Comme elle le faisait, enfant.

Elle boit de l'eau du robinet ou du vin rosé, comme au café, qu'elle achète à la supérette.

Quand elle se regarde dans le miroir de la salle de bains, Éliane se dit qu'elle devrait aller chez le coiffeur. Mais dès qu'elle change de pièce, son reflet s'efface, avec sa pensée. Elle songe à autre chose ou à rien.

Aujourd'hui, Éliane a une idée, qu'elle n'a pas eue depuis longtemps. Un geste qui, par engrenage, sans qu'elle le sache, va lui sauver la vie. Mais peut-être est-ce exprès ? Dans ses pensées emmêlées, un sursaut est né, un instinct s'agite. Éliane ne peut pas crier : « À l'aide ! », ça n'aurait pas de sens, puisqu'elle n'a pas conscience de son état. Comme dans toute dégénérescence neurocognitive, elle souffre d'anosognosie. Alors il faut agir, suivre cette idée fixe inhabituelle qui l'obsède : passer l'aspirateur.

On sonne à la porte. C'est le facteur, qui a insisté auprès du gardien pour venir lui-même.

« Madame Briend, vous êtes là ? Vous avez un recommandé ! »

Éliane ouvre. Le facteur lui tend la lettre :

« Voici… Il y en a au bureau qui sont repartis. Quand vous avez le papier jaune, il faut venir les retirer.

— Je suis désolée. Des papiers, j'en ai plein la table…

— Vous avez besoin d'aide, madame ?

— Non… Merci… J'ai tout ce qu'il faut. C'est gentil. »

Quand Éliane referme la porte, bizarrement son idée est toujours là, persistante.

Elle fouille plusieurs placards et trouve l'aspirateur qu'elle passe dans tout l'appartement. Le bruit lui casse la tête. D'un coup, lassée, agacée, elle stoppe le moteur avec le pied, lâche le balai qui tombe sur le parquet et va s'allonger.

Quand elle se réveille, Éliane est dans la brume. Quelle heure est-il ? Elle fixe le réveil, perçoit son tic-tac, mais ses aiguilles ne dessinent plus rien. Elle attend, s'énerve, se redresse, marche et tombe dans l'entrée sur l'aspirateur.

Sa jambe et son bras lui font mal. Sa joue est collée au parquet. Elle voudrait se relever, mais son corps ne bouge pas. Éliane ne peut même pas appeler. Ses mots et son souffle sont coupés. Chez elle, c'est le silence. Immobile, Éliane ferme les yeux.

Après quelques minutes ou quelques heures, un geste encore perce la brume et la douleur. L'instinct revient, la vie s'accroche.

Avec le balai de l'aspirateur, Éliane cogne sur la porte d'entrée…

« Votre mission, si vous l'acceptez » 2

J'ai accepté la proposition de la Grande Dame en pensant à ma fille, aux trajets, à ma chambre aux Bougainvilliers et à ce « gros bateau » aux cent vingt et un lits et deux EIG, présenté comme un défi. Qu'est-ce que ça veut dire : « Oui-Oui au pays des EHPAD, c'est fini » ? Ce qui est bon peut être reproduit. Ce qui marche à Bandol réussira à Cannes…

Au téléphone, Moumoute précise ma mission.

« Je ne vais pas y aller par quatre chemins. À Cannes, c'est le bordel. Il n'y a plus d'IDEC (infirmière référente), plus d'animatrice, l'assistant de direction est dépassé, la cuisine médiocre, le médecin a eu un problème personnel grave et les équipes sont difficiles et paumées avec tous ces changements…

— Bien… Et les EIG ?

— Une TIAC et un gros problème de soin. Il va falloir rassurer les familles.

— Combien de résidents sont touchés par la TIAC ?

— Une bonne vingtaine…

— Où est le directeur ?

— Parti. Il a jeté l'éponge… »

Une TIAC est une toxi-infection alimentaire collective dont la cause peut être le manque d'hygiène ou le non-respect des procédures de cuisine, comme un défaut de refroidissement des denrées ou des plats… C'est un réel danger en EHPAD où les organismes affaiblis d'une majorité de résidents combattent moins bien les infections. De plus, c'est une charge de travail stressante pour les équipes qui doivent redoubler de vigilance, observer des mesures d'hygiène absolue et de confinement en chambre, et faire face avec courage aux symptômes connus et éprouvants d'une intoxication alimentaire puissante…

« C'est quoi le gros problème de soin ? demandé-je.

— Je vous en parlerai sur place dans le détail. Je ne veux pas vous effrayer !

— C'est déjà fait ! Est-ce si grave pour que vous ne puissiez pas en parler ?

— C'est très sensible, une résidente est morte. Elle était en fin de vie, mais il y a eu un défaut de soin, indéniable, spectaculaire, et la famille le sait… C'est quelqu'un de l'équipe, un petit malin, qui pour se faire mousser a cru bon de l'informer. Comme si le deuil ne suffisait pas à la peine de ces pauvres gens. Il va falloir prendre les mesures qui s'imposent et sanctionner. Pour un premier contact avec l'équipe, ce ne sera pas facile. Mais, c'est formateur. On apprend mieux à nager dans des courants contraires que porté par les flots ! »

La métaphore de Moumoute et son ton « paternaliste » me surprennent. Un instant, je reste sans répondre. Ses mots se connectent progressivement dans mon cortex. « Les courants contraires… » C'est exactement ça.

Même aux Bougainvilliers où tout se passe plutôt bien, dans cet établissement à l'allure familiale, chaque jour j'ai ef-

fectivement l'impression de me battre ! Mais contre quoi ?… Mon émotion ? Mon impatience ? Les courants contraires ?

Qu'est-ce qui me dérange, me contraint ? Je le sais. Chaque matin, six aides-soignantes s'occupent de soixante-cinq résidents. Quand l'une d'entre elles commence son travail, dix résidents inscrits sur sa liste l'attendent. C'est factuel, mathématique. Sur ces dix personnes, certaines ont besoin d'aide, de réconfort. Elles veulent parler, être lavées, changées, sans attendre. Certaines d'entre elles vont être assises sur une chaise percée… Cette attente est-elle un moindre mal en comparaison avec ce qui se passe dans tant d'autres EHPAD ? C'est mieux aux Bougainvilliers qu'ailleurs, mais est-ce assez ?

Chaque matin, je sais précisément ce qui se passe dans les étages. D'ailleurs, j'ai changé mes horaires. Je vais bien plus tard dans les chambres pour saluer les résidents, quand tout est fini, quand ils sont propres et jolis. Plus jamais pendant le processus.

Est-ce déjà un pas en arrière, une forme de résignation ? Est-ce que je fais l'autruche ? Robin des bois est-il sagement retourné dans sa clairière ? Je ne peux rien véritablement changer.

En six mois aux Bougainvilliers, j'ai l'impression de n'avoir fait que de la cosmétique. Le hall est repeint, la terrasse vert pomme, l'équipe a le sourire, Christiane, son autolaveuse, les résidents m'aiment bien, mais ils n'auront jamais d'aides-soignantes supplémentaires. Selon les normes, l'établissement est bien doté. C'est comme ça. Quand on est vieux et dépendant, on attend. On prend son mal en patience. Avec ou sans démence. Et cette idée au fond me bouleverse, elle m'insatisfait, me mine. Je suis impuissant à changer les choses, un

doux rêveur qui au mieux sème des sourires dans le grand âge et un peu de couleurs dans la grisaille de quelques vies.

Je me suis attaqué à un problème profond, à une cause qui me touche plus que de raison. Dans les courants contraires, je surnage. Jusqu'à quand ? Comment vais-je faire si la tempête se lève ?

« Allô ? Jean, vous êtes là ?

— Oui, pardon ! Je pensais à ce que vous disiez, les courants contraires… Attention au tsunami, quand même !

— Ne vous en faites pas ! On en est loin. Cannes est dans une mauvaise passe, mais ça va s'arranger. Il ne faut pas exagérer et il est encore temps de refuser… »

Non. Je suis fier et je vais jusqu'au bout. Quitte à me brûler. S'il le faut, je boirai la coupe jusqu'à la lie. Je dois vivre cette expérience et ne crois pas au hasard. Au moins je pourrai dire que j'ai vu, j'ai essayé. Et si la montagne est trop haute, je ravalerai ma fierté, Robin des bois remballera ses flèches en mousse et rebroussera chemin. Je me serai planté.

« Je commence quand ?

— Au plus tôt ! Les Bougainvilliers peuvent survivre sans vous.

— Qui va me remplacer ?

— J'ai une candidate. Une jeune femme dynamique et sympa.

— Je la connais ?

— Non, elle est nouvelle. Concentrez-vous sur Cannes maintenant. Il faut aller de l'avant.

— Je veux quelqu'un de bien pour Les Bougainvilliers. Je m'y suis attaché…

— C'est votre limite, Jean, votre talon d'Achille. Vous vous attachez trop. C'est un travail, avant tout un travail. On se voit lundi à Cannes ! »

Belote et rebelote

Le lendemain, j'annonce mon départ en comité de direction.

L'équipe se tait. Annie prend la parole en premier :

« Après la visite de la grande directrice, on s'y attendait. On en a encore parlé ce matin. C'est bien pour vous, pour votre fille… Et c'est une promotion ! Cent vingt et un lits, c'est un gros EHPAD ! J'espère que vous avez une bonne infirmière !

— Il n'y en a pas !

— Oh ! malheur ! Quoi qu'il en soit, on vous souhaite de réussir et on vous remercie… »

En fin de journée, j'organise un pot avec tout le monde dans la salle du personnel. Quelques résidents nous rejoignent. Pierre sort de la cave une mystérieuse caisse de champagne qu'il cachait précieusement.

« Rassurez-vous, me dit-il, ce n'est pas dans l'inventaire. Ça date du temps de la mairie et c'est bien meilleur que le mousseux ! »

Je fais un petit speech et Annie met de la musique. Toujours Mylène Farmer, « Tout est chaos, à côté de mes idéaux »… Et Dalida qui pleure toujours Gigi l'amoroso.

La veille de mon départ, je monte sur la colline qui domine Bandol, dans le lotissement de Vallongue où j'ai vécu, jusqu'à

l'âge de dix-sept ans. Souvent, j'ai pensé à m'y rendre, mais je manquais de temps. Le soir, je travaillais et le week-end, je rentrais à Cannes.

Quelque chose me retenait de faire ce pas en arrière, de l'ordre de la nostalgie, de la peur, en voyant mon passé, d'être submergé. Les Bougainvilliers me procuraient suffisamment d'émotions…

Mais je ne peux pas quitter Bandol sans retourner voir la maison au crépi ocre de mon enfance, son jardin biscornu où Mamie étendait le linge, et le rond-point des Chardonnerets où nous jouions avec mes sœurs, pendant des heures, autour du réverbère, avec une corde, une balle de tennis, ce rond de goudron sur lequel j'ai tourné, erré, rêvé pendant des années…

Devant le portail et la clôture changés, je ne vois rien. C'est beaucoup plus haut. Déçu, je saute pour regarder par-dessus.

Il y a de la lumière chez nos voisins, Fernande et André Donnadieu, un couple de retraités avec qui nous jouions, mon père et moi, à la belote contrée. Ça me ferait plaisir de les revoir. Leur terrasse est en hauteur, je pourrais y apercevoir notre maison. Mais quel âge ont-ils maintenant ? Je ne les ai pas vus depuis une éternité… Mon père m'a dit qu'ils habitaient toujours là.

Je sonne et reconnais dans l'ombre, après quelques secondes, la grande silhouette d'André qui s'est courbée. Du haut de l'escalier, il m'éclaire avec sa lampe torche.

« Qui c'est ?

— C'est Jean, André ! Jean Arcelin.

— Alors ça, par exemple ! Monte, monte, je t'ouvre. Fernande ! Il y a Jean au portail. »

André crie mon prénom comme s'il m'avait vu hier. J'entends Fernande lui répondre :

« Jean, qui ?

— Jean Arcelin, le fils de Philippe ! Nos voisins. »

Fernande et André ont vieilli, mais n'ont pas vraiment changé. À l'instar du décor. Tout est resté à sa place. Le vaisselier en chêne entre les deux appliques de fer forgé, l'horloge et son long balancier, les casseroles en cuivre sur le crépi blanc et les tableaux peints par André… Il ne manque que mon père qui crie : « Belote et rebelote ! » et joue en les claquant sur la table la dame, puis le roi d'atout.

Je suis surpris de voir mes voisins en si bonne forme. Fernande porte bien son âge. Son visage est toujours bonhomme, à peine ridé, sans la moindre amertume. Ses yeux sont restés curieux, chaleureux. Comme avant, d'un pas un peu plus lent, elle s'empresse d'apporter à boire, et dispose sur un plateau des olives et des gâteaux.

André me demande des nouvelles de la famille, et :

« Quel âge, ça te fait maintenant ?

— Cinquante ans. Et vous ?

— Eh bien, moi, quatre-vingt-treize dans deux semaines et Fernande, quatre-vingt-onze ! Qu'est-ce que tu en dis, Jean ?

— C'est formidable !

— Et qu'est-ce que tu fais ? Tu étais dans les voitures, mais ton père m'a dit que tu avais changé. Tu sais qu'avec tes parents, on s'appelle tous les ans pour la bonne année.

— Oui… »

Je ne dirai pas à Fernande et André mon nouveau métier, de peur qu'ils croient que je les démarche !

« J'écris des livres…

— C'est bien, ça doit être intéressant. Eh bien moi, vois-tu, je peins toujours et avec Fernande, nous jouons toujours à la belote !

— Rappelle-toi que j'avais toujours des as ! sourit Fernande.

— Tu te souviens ? » dit André.

Bien sûr que je m'en souviens… Fernande était ma partenaire. Et malgré tous ses as, nous perdions toujours contre André et mon père. À cause de moi ! Je montais trop haut dans les annonces, j'avais les yeux plus gros que le ventre. Mais maintenant, ce serait différent, si mon père pouvait se téléporter depuis la Bretagne, nous l'aurions, Fernande, notre belle. Enfin !

Ce couple âgé m'émerveille. Ils sont la ruine des EHPAD !

Dans ce décor inchangé, du présent, du passé, ils ne font qu'un. Trente ans sont passés comme un souffle. Je me revois à cette table.

Si André ressortait les cartes, le tapis en feutre et les jetons, je repartirais volontiers pour un tour…

Nous discutons. Je ne pense même plus à aller sur la terrasse pour observer notre maison qui, selon Fernande, a bien changé, avec une extension, des baies vitrées et une grande piscine.

Je préfère contempler mes voisins. J'avais oublié que l'on peut vieillir comme ça, chez soi, tranquillement, égrener le temps, à deux ou même seul, finalement satisfait de cette vie qui a filé, heureux, paisible, sans couches, sans nuggets de poulet, avec son cortex, un peu usé mais qui garde l'essentiel, nos beaux souvenirs, et une nuit d'été, alors que le mistral fait plier les pins sur la colline, s'éteindre doucement dans son sommeil.

Aux Bougainvilliers, je fais le tour des chambres pour dire au revoir aux résidents. Mon ventre se noue puisqu'il s'agit d'un adieu.

J’embrasse madame Baccardi qui écrase quelques larmes dans son mouchoir en coton brodé. Elle m’offre un calisson et en plonge deux dans sa bouche.

« À chaque mauvaise nouvelle, je dois me gâter. C’est comme ça que je suis devenue grosse ! »

Madame Paya me bénit, je resterai dans son cœur. Jusqu’à ce jour, elle m’appelle encore chaque année pour mon anniversaire.

Madame Wellers me dévisage en demeurant stoïque. Avant de refermer sa porte, elle dit :

« Vous allez nous manquer. »

Dans le hall, j’embrasse Annie, Christiane, Bernarde, Sylvie, Jeanine, Michel, Pierre et Josy qui, pour me faire rire, a remis son serre-tête à leds…

Sur le parking, après avoir hissé mes sacs dans la voiture de Oui-Oui, je démarre, klaxonne et file vers de nouvelles aventures.

Les vers

Nous sommes en juillet 2015, un matin à 10 heures. J'ai rendez-vous avec Moumoute dans l'EHPAD que je vais diriger à Cannes, Les Palmiers d'or.

Comme chez les personnes âgées, mon sommeil s'est dégradé.

Je prends régulièrement des somnifères. Cette nuit, je me suis réveillé plusieurs fois pour regarder de nouveau les photos, la situation géographique, les caractéristiques des Palmiers d'or et consulter la page des avis faiblement étoilés que j'ai vite refermée.

Ce nom, Les Palmiers d'or, me fait sourire, comme d'autres appellations douces et bucoliques d'EHPAD, à l'image bien sûr de ce qui s'y passe.

Les Palmiers d'or évoquent le boulevard de la Croisette, le festival de Cannes, les marches rouges de son palais, situé, à vol d'oiseau, à deux kilomètres de l'établissement. Deux mille petits mètres pour passer de la palme aux palmiers et s'offrir un vrai changement de décor.

À l'extérieur de l'établissement, je ne vois aucun arbre, mais un chemin goudronné, creusé de nids-de-poule, qui fait le tour d'une large bâtisse en angle d'aspect plutôt récent,

comptant au moins quatre étages. Pour toute végétation, j'aperçois en levant la tête des jardinières en plastique suspendues aux fenêtres, vides ou remplies d'herbes folles et de plantes séchées. Les palmiers doivent être à l'intérieur.

L'EHPAD est coincé entre un petit parc municipal doté d'un tourniquet où jouent quelques gamins, une HLM, le vaste parking d'un Carrefour Market et un grand rond-point reliant plusieurs routes, dont une nationale.

Quand je rentre, plus que l'odeur aigre et douceâtre, semblable à tant d'autres EHPAD, c'est ce que je vois qui me frappe, me gifle. Un vaste hall au plafond bas, où sont entassés, posés là, dans tous les sens, autour des piliers, dos à dos ou face à face, à côté d'un piano ou entre deux pots de plantes synthétiques déplumées, des dizaines de personnes en fauteuil roulant, qui grognent, battent des bras, appellent ou gémissent, formant un brouhaha qui résonne encore en moi.

En traversant le hall, j'interpelle la première aide-soignante qui passe rapidement devant moi. Je me présente et lui demande si elle peut mieux disposer les résidents :

« Mais ce n'est pas moi ! C'est les "filles" qui les déposent n'importe comment en sortant de l'ascenseur.

— Je ne dis pas que c'est vous, madame, je vous demande de prendre quelques minutes pour organiser ce hall.

— Je n'ai pas le temps ! Je dois remonter dans les étages.

— Eh bien, vous le prenez et je vais vous aider. »

Avec l'aide d'une autre dame, serveuse au restaurant, qui accourt et d'un monsieur largement tatoué, dont j'apprends qu'il est mon nouveau responsable technique, nous déplaçons les fauteuils pour donner à ce hall un semblant d'ordre.

Au bout de quelques minutes, j'aperçois Moumoute dans l'entrée qui me fait signe de la suivre. Elle trace son chemin jusqu'à l'accueil, murmurant un bonjour en passant, pressée d'arriver dans la pièce, juste derrière, qui constitue mon nouveau bureau.

Une fois ses deux portes refermées, l'une ouvrant sur le hall, l'autre sur le bureau de mon assistant absent, Moumoute me lance :

« Alors, vos premières impressions ? C'est la cour des miracles, n'est-ce pas ? »

Il n'y a pas d'ironie dans sa voix, mais une sorte de détresse. Pour Moumoute, Les Palmiers d'or sont un fardeau, dont il lui tarde de s'alléger.

« Je ne pourrai pas rester longtemps, Jean, parce qu'il y a le feu ailleurs !

— Le feu ? Vous voulez dire que dans d'autres EHPAD, c'est… »

Je n'ose pas finir ma phrase. Moumoute le fait pour moi :

« Pire qu'ici ? Oui ! Pas partout, je vous rassure. Il y a évidemment des établissements qui vont bien dans le groupe ONYX ! Mais la Côte d'Azur est une région difficile, avec une forte concentration d'EHPAD, beaucoup de concurrence et des équipes qui tournent. Ici, le hall est impressionnant à certains moments de la journée. C'est désorganisé, mais en l'absence de directeur, d'IDEC et d'animatrice… C'est normal ! Le personnel a besoin d'être remotivé. Il faut recadrer les choses et arranger cette "cour des miracles" !

— Et l'EIG ? Quel est donc ce gros problème de soin ? »

Moumoute se racle la gorge en sortant d'un tiroir un dossier cartonné qu'elle me tend, avec un triangle inscrit au marqueur et un point d'exclamation à l'intérieur : danger.

« Tout est là-dedans. C'est votre première mission. Pas la plus facile, je vous l'accorde. Calmer la famille et sanctionner les fautifs.

— De quoi ?

— J'y viens… Après six mois, je ne vais pas vous apprendre ce qu'est une escarre ?

— Non… »

Avant de continuer, une explication est nécessaire pour bien comprendre ce qui va suivre et l'enjeu du soin de cette pathologie physiologique, fréquente en EHPAD.

Une escarre est une plaie, intervenant le plus souvent sur une saillie osseuse, par compression répétée de tissus fragilisés et mal irrigués.

La cause est multifactorielle. Chez les personnes âgées, elle est la combinaison de l'immobilité des personnes confinées au lit, de l'humidité de la peau liée à l'incontinence, de frictions permanentes, par exemple entre le talon, le sacrum et les draps ou les vêtements, d'une nutrition déficiente, notamment en protéines, affectant les muscles, d'une dégénérescence neuronale entraînant une perte de sensibilité tactile, d'un état général affaibli et de l'affinement de la peau lié à l'âge.

Une escarre commence par une rougeur persistante qui ne pâlit pas à la pression. Les lésions visibles sont bien moins importantes que celles présentes sous la peau.

Quatre stades de gravité sont répertoriés. D'une simple rougeur, large comme une pièce de monnaie, à un cratère infecté de plusieurs dizaines de centimètres de diamètre, dont le fond ronge l'os. C'est bien sûr très douloureux, la peau étant à vif, les chairs nécrosées. La « détersion » est alors nécessaire, l'enlèvement dans la plaie de tout tissu mort, avec une curette ou un bistouri.

Il existe des mesures de prévention et des soins adaptés, car les escarres ne sont pas une fatalité.

Ainsi est-il recommandé de bien sécher la peau après la toilette, de masser les zones sensibles selon un procédé précis, de s'assurer d'une bonne nutrition en vérifiant minutieusement l'état de la bouche du résident et sa capacité à ingurgiter, de commander le matériel adéquat, matelas ou coussins, et de changer de position les résidents à risque toutes les deux ou trois heures.

L'objet de cet exposé n'est pas médical. Il est de démontrer que l'on peut prévenir, par des actes précis, l'apparition d'escarres. Pour cela, il est nécessaire d'avoir du temps, des moyens et un personnel formé.

Par ailleurs, quand une escarre malheureusement se forme, pour éviter tout frottement douloureux de la peau, deux soignants sont nécessaires pour déplacer un résident alité et observer des soins rigoureux, à intervalles réguliers, afin que l'escarre ne se propage pas…

Moumoute dit :

« La résidente était en fin de vie, avec plusieurs escarres au dernier stade… Les pansements ont été mal faits ou pas changés à temps. C'est l'été, les fenêtres restent ouvertes et des mouches sont entrées dans la chambre. La résidente a été hospitalisée parce que des vers sont apparus dans ses plaies… Elle est décédée il y a quelques jours d'une septicémie à la clinique de Mougins. Comme je vous l'ai dit, la famille l'a appris par quelqu'un de l'équipe parce que l'hôpital ne donne pas ce genre de détails. Évidemment, c'est mauvais pour l'image de l'établissement. Il faudra aller voir cette clinique, qui nous envoie régulièrement des patients, pour les rassurer. Le coordinateur médical national, qui est gériatre, est déjà venu exprès de Paris pour les rencontrer. C'est un

accident très regrettable, mais, grâce à Dieu, exceptionnel ! J'aimerais que vous découvriez ce qui s'est réellement passé, que vous sanctionniez les responsables et receviez la famille, en gardant à l'esprit l'intérêt du groupe ONYX et de cet établissement dont vous avez maintenant la responsabilité… »

Je reste sans voix. La confusion envahit ma tête. Une part de moi refuse que ce soit vrai. J'imagine sans pouvoir m'en approcher la souffrance de cette femme. Des images crues et insupportables entrecoupent mes pensées. Je visualise des vers qui se tortillent et prospèrent pendant que des soignants fatigués prennent leur pause… L'état de désorganisation, de carence, qui a mené à ce dysfonctionnement grave, m'inquiète. Dans quel état d'esprit doit être la famille ? Que ferais-je s'il s'agissait de ma grand-mère ? Mon cœur cogne mon torse, je sens ma nausée. Devant Moumoute qui me fixe, je doute d'être à la hauteur de ma nouvelle mission.

« Vous avez des questions, Jean ?

— Oui… La directrice générale a été prévenue ?

— Bien sûr, il s'agit d'un EIG.

— Qu'a-t-elle dit ?

— "C'est le tiers-monde !" Mais c'est un accident, vous comprenez ? C'est exceptionnel ! »

C'est peut-être exceptionnel, mais pour moi qui ne suis pas soignant, pas habitué aux plaies, aux escarres, à ce genre de visions, c'est répugnant, indigne. Je touche à la limite de ce que je peux supporter. Pour la deuxième fois, depuis que j'ai décidé d'être directeur d'EHPAD, j'ai tout simplement envie de me barrer. Sans plus d'explications. Rentrer chez moi gentiment, oublier ce hall qui grogne à ma porte, tout ce que j'y ai vu, entendu, et consulter au plus vite, avec calme et méthode, les offres de Pôle Emploi dans le commerce automobile. Retrouver le parfum du cuir, la douceur

des ornements de ronce de noyer ou d'aluminium brossé, le costume impeccable des vendeurs, saluer les mécaniciens qui s'affairent dans des ateliers ordonnés, en serrant avec plaisir leurs mains barrées de cambouis, sans tendre le poignet comme on le fait d'habitude dans l'automobile !

Mais si je fais ça, je suis lâche ! Ce serait la facilité. Je n'aurais même pas essayé. J'aurais abandonné ! Je pense à l'équipe, aux résidents… Avant que le Groupe ne retrouve un volontaire pour me remplacer, d'autres défauts de soin seront peut-être à déplorer…

« Il y a d'autres choses que je dois savoir sur Les Palmiers dorés ? demandé-je.

— Les Palmiers d'or ! me corrige Moumoute. D'autres choses comme quoi ?

— Comme cet EIG ! Je ne sais pas, des rats qui grimpent de la cave, des cafards en cuisine, des soignants sadiques… ?

— Je vous sens perturbé, Jean.

— C'est vrai ! Reconnaissez qu'on le serait à moins. Quelle est la dotation en soignants ?

— Je ne sais pas précisément. Il faut que je vérifie. De mémoire, pas terrible…

— Tout va bien…, dis-je à mi-voix.

— Vous y arriverez, croyez-moi ! Vous vous êtes bien adapté au secteur en peu de temps. Certes, le défi cette fois est de taille. Les Bougainvilliers sont loin, mais "à vaincre sans péril, on triomphe sans gloire" !

— Doucement sur les périls, s'il vous plaît… »

Moumoute, qui a retrouvé son ton « paternaliste » et ses grandes phrases, a l'air gênée. Au fond, c'est une brave femme, un peu dépassée par ce qui lui arrive, un pompier de

service sur la Côte d'Azur, chargée d'éteindre les feux, faisant de son mieux…

Je regrette même son surnom vachard. Mon esprit, en mal de légèreté, observe depuis quelques secondes sa tignasse compliquée, éclairée en transparence par le jour qui jaillit de la baie vitrée. Sans ce fichu postiche coloré et cet effet pièce montée, Daisy Trump serait jolie.

La sonnerie du téléphone retentit, je sursaute. C'est le service social de la clinique de Mougins, là précisément où cette résidente est décédée. Une femme, à la voix pressée, s'anime à l'appareil :

« Bonjour, c'est Kadi ! Carlo est là s'il vous plaît ? »

Carlo, c'est mon assistant de direction en congés.

« Non. Il est absent. Je peux vous aider, madame, je suis le nouveau directeur.

— Ah ! bienvenue ! Et surtout bon courage ! Vous avez du travail. Vous avez fait fort avec cette pauvre mamie…

— Vous êtes au courant ?

— Oui. Cette dame était chez nous. L'hôpital est un petit monde. Mais ne vous en faites pas, je suis une véritable tombe. Si je vous disais toutes les horreurs qu'on voit défiler ici… Bref, je ne vous appelle pas pour papoter. J'ai dans mon service une très gentille dame qui ne peut pas rentrer chez elle. Vous avez de la place ? Dites-moi "oui", vous êtes le troisième établissement que j'appelle !

— Je me renseigne tout de suite, madame. »

Une main posée sur le combiné du téléphone, j'interroge Moumoute. Si elle ne connaît pas la dotation en soignants, je suis certain que le taux d'occupation des Palmiers d'or clignote dans sa mémoire de travail ou épisodique.

« C'est la clinique de Mougins, nous avons de la place ? »

Les yeux de Moumoute s'écarquillent alors qu'elle lève les deux pouces en hochant la tête.

« Bien sûr. On est à moins quinze. Demandez quand même le dossier d'admission et s'il y a des sous », dit-elle à voix basse.

Toute entrée en EHPAD nécessite le remplissage par un médecin d'un formulaire Cerfa décrivant les principales pathologies du résident, son comportement, agressif ou tranquille, son niveau de dépendance, tous les soins nécessaires, ses restrictions alimentaires, sa capacité d'élimination, d'orientation, ses allergies, ses pansements, son appareillage, fauteuil roulant, déambulateur, *pacemaker*, prothèses, etc.

Je reprends la conversation :

« Oui, nous avons de la place, madame, vous pouvez nous transmettre le dossier d'admission, s'il vous plaît ?

— Je suis désolée, je n'ai personne sous la main pour le dossier… Il s'agit de madame Éliane Briend, soixante-sept ans. Les pompiers l'ont retrouvée dans son appartement. Elle était tombée depuis plusieurs heures… *Miskina !* (Équivalent de « la pauvre » en langue arabe.) On l'a opérée d'une fracture du col du fémur, mais elle marche déjà, avec des béquilles. En revanche, elle est désorientée. Choc post-traumatique et on suspecte aussi une dégénérescence cognitive… Il n'y a pas de famille. Cette femme est totalement isolée. Vous vous rendez compte, le gardien m'a dit qu'elle ne mangeait plus que des petits gâteaux et buvait du rosé ! *Miskina*… Comme moi ! »

La dame éclate de rire.

« Elle est très gentille et toute mignonne. Alors, vous me la prenez ?

— Oui… Et quels sont ses revenus ?

— Je ne sais pas, mais elle est propriétaire de son appartement. J'ai appelé le syndic.

— D'accord…, dis-je.

— Ah, vous êtes sympa ! *Miskina* attend dans sa chambre avec trois affaires dans son sac Lidl… Dans une heure, c'est OK ? Éliane Briend sera chez vous ! Ça se passe comme ça chez Kadi ! Et vous me faites un prix, comme d'habitude, avec le forfait linge compris. Vous n'allez pas m'assassiner ma petite mamie !

— Bien sûr, madame. Vous avez une convention, une remise institutionnelle ?

— Quoi ? *Hamdoulilah !* J'ai une remise spécial Kadi ! Demandez à Carlo. Regardez bien dans vos dossiers. Une prime de fidélité ! C'est moi qui remplis Les Palmiers d'or ! Je suis assistante sociale, mais j'ai le sens des affaires. Surtout pour mes « petits vieux ». Allez, au revoir, monsieur le directeur. Je passerai à l'occasion boire un café. Comme ça, on fera connaissance. Ou vous, passez ! On vient de refaire la cafétéria. C'est très sympa. Au plaisir ! Je vous laisse. Je vais prévenir ma petite mamie. Vous m'appellerez pour me donner de ses nouvelles ? Il va falloir enquêter et la mettre sous tutelle ! Moi, je suis débordée ! » crie Kadi avant de raccrocher.

J'ai à peine le temps de lui dire :

« Au revoir, madame, et merci. Au plaisir… »

J'informe Moumoute qu'une résidente arrive dans une heure…

« Super ! dit-elle. Vous n'êtes plus qu'à moins quatorze. Ça fait plaisir que la clinique de Mougins vous appelle après ce qui s'est passé. Je vais vous laisser, je dois filer, et vous avez votre présentation au personnel, je crois.

— Oui, dans une heure…

— On se voit la semaine prochaine à Paris pour la convention ?

— Ah oui, bien sûr, je serai là. »

La semaine prochaine à Paris a lieu la grande convention annuelle du groupe ONYX.

Le motard qui fumait est tombé

En raccompagnant Moumoute jusqu'au sas, je regarde le hall qui semble plus paisible, moins peuplé. L'aide-soignante que j'ai interpellée en arrivant a dû passer le mot.

Juste à côté de l'entrée, un résident en fauteuil me fait signe en tendant le bras. Il ne semble pas très âgé. Éructant lentement chaque mot, il me dit :

« Bien-ve-nue, mon-sieur, le di-rec-teur. Je m'ap-pel-le-Mar-cel-Fer-ran-di.

— Enchanté, monsieur ! »

Je serre la main de Marcel Ferrandi, résident de longue date, qui se place toujours à l'entrée pour observer les va-et-vient, pendant que Moumoute, pressée, déjà sortie, me fait au revoir en désignant discrètement de la main une femme, derrière la vitre, tenant dans ses bras un dossier, qui tente d'entrer aux Palmiers d'or.

Je m'avance pour l'accueillir.

« Bonjour, madame, je peux vous être utile ?

— Je l'espère… J'aimerais vous expliquer mon cas.

— Bien sûr, suivez-moi, je vous prie. »

En marchant vers mon bureau, je vois cette grande femme blonde, avec son dossier rouge, très attentive à ce qui se passe autour d'elle, observant tout, les résidents, les fauteuils,

les murs, la décoration, les plantes en plastique et le vieux piano de saloon. Tout à coup, nous nous retournons ensemble vers une dame qui crie en tirant sur une laisse la reliant à un tout petit chien hystérique. Il fait des bonds et refuse de lâcher la canne qui vient de le frapper.

« Lâche, Pépette ! Lâche ! Laisse passer la connasse ! s'énerve madame Castelli, la maîtresse de Pépette.

— Vous êtes une mal élevée ! réplique la dame à la canne qui finit par se dégager. Et ce chien est une purge !

— Eh bien, me dit la femme à mes côtés, cramponnée à son dossier, il y a de l'ambiance chez vous…

— Oui, c'est vivant ! Nous réunissons un maximum de résidents dans cet espace pour favoriser la diversité des échanges sociaux… Je suis le nouveau directeur, tout est en cours de réorganisation…

— Je comprends… »

Dans la difficulté, je retrouve instantanément mes réflexes de commercial. Je refuse que cette femme ait une mauvaise impression des Palmiers d'or. Maintenant que j'en suis responsable, je suis prêt à servir à quiconque entrant dans ce hall mon pipeau sur les échanges sociaux. Le temps que les choses se mettent en place, énoncé calmement, en parfait contraste avec ce lieu, mon argumentaire tient la route.

En refermant la porte derrière elle, j'invite la femme à s'asseoir. Dans le calme relatif de mon bureau, elle prend une profonde respiration, pose devant moi son dossier épais et dit :

« Mon mari a fait un AVC massif, on l'a sauvé *in extremis*. C'était pendant son travail. Il est hémiplégique, souffre d'aphasie, de crises d'épilepsie et il a depuis peu des troubles du comportement… »

La femme se met à pleurer.

« Mon mari a cinquante-cinq ans…

— Je comprends… C'est une épreuve…

— C'est plus qu'une épreuve, c'est d'une brutalité. Vous vous rendez compte, qu'il y a deux mois, il était en pleine forme… On devait partir en Italie…

— Il bénéficie d'une rééducation ?

— Oui… Mais on a peur pour son cerveau… Il marche un peu mieux, progresse légèrement dans sa diction, mais on me laisse peu d'espoir. Les lésions cérébrales sont irréversibles. Il est resté près d'une heure sans soins… C'est son collègue qui l'a trouvé dans une aire de repos sur l'autoroute. Il était motard dans la police nationale.

— Vous êtes entourée ?

— Oui. Nous avons trois fils et ma mère m'aide beaucoup.

— Que puis-je faire pour vous, madame ?

— Je ne peux pas garder mon mari chez moi. C'est urgent. J'ai essayé, mais je n'y arrive pas, je vais y laisser ma santé. Je travaille et il a besoin de soins. Et puis il a des crises. Je cherche un établissement pas trop loin de chez moi, j'habite à Cannes-La Bocca. J'ai du mal à trouver parce qu'on me dit qu'en dessous de soixante ans, vous perdez les subventions de l'État.

— C'est compliqué, mais on peut demander une dérogation. L'établissement vous plaît ? Vous vous êtes renseignée ?

— Disons que c'est surtout près de chez moi. Je pourrais passer le voir tous les jours… »

On frappe à la porte.

« Oui ! Entrez ! »

Dans l'entrebâillement, j'aperçois trois têtes amusées, superposées façon Dalton sur une blouse blanche. Une voix chorale s'écrie :

« C'est vos aides-soignantes. Bonjour, monsieur le directeur ! On voulait se présenter, mais vous êtes occupé. On re-

passera !

— Merci. On se voit à midi dans le restaurant pour la réunion ! »

Quand la porte se referme, la femme me dit :

« Au moins, votre équipe a l'air sympathique. Je dispose d'un bon budget pour mon mari. C'est pris en charge par la caisse de la police… »

On refrappe à la porte. C'est Monica, l'hôtesse d'accueil.

« Pardonnez-moi de vous déranger, mais il y a une dame qui vient d'arriver en ambulance, vous êtes au courant ? Parce que je n'ai aucune consigne.

— J'attends une nouvelle résidente. Comment s'appelle cette dame ?

— Je ne sais pas. Elle ne parle pas. J'ai juste ça… Je peux fouiller ? »

Monica brandit un sac Lidl. M'excusant auprès de la femme face à moi, je réponds :

« Oui. Ce doit être madame Briend. Elle nous est envoyée par Kadi de la clinique de Mougins. »

Quand Monica repart, la femme m'interroge :

« Mon mari peut entrer chez vous aujourd'hui ? Je dois partir demain pour un voyage professionnel…

— Oui… »

Madame Éliane Briend et monsieur Guy Martin sont arrivés le même jour que moi aux Palmiers d'or.

Les chutes sont la deuxième cause de dépendance des personnes âgées, après les maladies neurodégénératives, entraînant leur entrée en EHPAD.

Le cas de madame Briend est particulier. Sa chute, compte tenu de son isolement et des premiers effets de sa maladie, a

été salutaire. Cela lui a permis d'être entourée, soignée et hébergée dans un lieu où, contre toute attente, elle vivra de belles choses…

De manière générale, les chutes sont un fléau, à l'extérieur des EHPAD comme à l'intérieur, trois chutes en moyenne par an par résident.

Chez le sujet âgé, les chutes sont lourdes et dommageables. Les réflexes sont émoussés, les muscles moins vifs et les os, surtout chez les femmes, moins résistants.

Les chutes sont dues à un affaiblissement physique, une perte d'attention, un étourdissement, un malaise vagal sans gravité et, plus souvent qu'on ne le pense, au déni de vieillissement. On veut se prouver qu'on est encore jeune, on fait des choses comme si on avait vingt ans de moins et on chute !

Mon père, qui a quatre-vingt-trois ans, coule une retraite paisible aux côtés de ma mère, un peu plus jeune que lui, en Bretagne, où ils sont revenus après trente ans passés dans le Sud.

Ils habitent en pleine forêt de Lamballe, dans une ferme ancienne qu'ils ont rénovée. Mes parents auraient finalement tout pour être heureux si mon père ne s'entêtait pas à jouer les MacGyver de l'entretien des espaces verts. Il grimpe dans des chênes centenaires, sur une échelle de pompier, pour scier des branches qui ne dérangent que lui et manquent d'assommer ma mère quand elles tombent par terre, ou sur le toit pour déboucher les gouttières, et fait des rallyes dans la cour sur sa tondeuse à quatre roues qui va aussi vite qu'un scooter.

Ma mère hurle, crie, pleure, menace de partir. Mon père se calme quelques jours avant de reprendre ses activités normales.

J’ai sermonné mon père plusieurs fois, fort de ma connaissance des personnes de son âge. Il m’a poliment écouté sans rien changer à ses habitudes. Les Bretons sont paraît-il têtus.

Mon père répète à qui veut bien l’entendre qu’il est en pleine forme et se sent mieux à quatre-vingts ans qu’à soixante.

Mais ça, c’était avant.

Le mois dernier, la réception de la télévision s’est détériorée suite à un orage. Il a pris son échelle, a rampé jusqu’en haut du toit d’ardoise pour atteindre la cheminée et l’antenne. Sous le regard tendu de ma mère qui l’observait de la cour, mon père a fièrement tout rebranché. Il a même crié :

« Tu vois, ce n’est pas compliqué. Tu sais combien ça nous aurait coûté ? »

En redescendant du toit, lentement, sur les fesses, mon père a été harponné par une accroche métallique maintenant les ardoises. Déséquilibré, il a dévalé la pente sur le dos, telle « une luge », a dit ma mère.

Sa course a été freinée par la gouttière, que mon père a empoignée des deux mains, avant de basculer, suspendu dans l’air quelques secondes. Il s’est échoué, deux mètres plus bas, dans les hortensias bleus de ma mère qui ornent la maison et font sa fierté.

Mon père prétend qu’il n’a pas eu peur, comme un gamin dit : « Même pas mal ! » Il s’en est tiré miraculeusement avec quelques égratignures, mais a surtout été vexé par les seuls mots prononcés par ma mère, pourtant pétrifiée :

« Mes hortensias ! »

D’un commun accord, mes parents ont gardé secrètes ces aventures jusqu’à ce que mon père, il y a quelques jours, s’endormant à l’étage devant l’ordinateur, après avoir joué aux réussites et bravé les « Philippe, viens te coucher ! » de ma

mère, se réveille au milieu de la nuit, et, sous l'effet d'un léger malaise vagal, dévale l'escalier au lieu de prendre le couloir.

Il a roulé jusqu'en bas des marches, façon Belmondo, frappant le sol en tommettes avec la tête. Réveillée par le bruit, ma mère a hurlé en découvrant mon père par terre, groggy, la tête en sang.

De nouveau, rien de grave, des plaies superficielles. Mon père est de bonne constitution. J'espère que c'est génétique.

Il a fallu du sang, pour que les choses changent.

Il est touchant mon père quand il dit qu'il est en pleine forme. « Comme avant ! » répète-t-il.

Mais rien n'est jamais comme avant. Le désir de vivre, pleinement et longtemps, est au cœur du déni de vieillissement. Ce désir est précieux. Mais au « Qui veut aller loin ménage sa monture » de Jean Racine, j'ajouterais « et s'éloigne des toitures » !

Accepter que l'on vieillisse, naturellement, reconnaître la réalité de ses capacités physiques, tout en se réjouissant des possibles qui s'offrent toujours à soi, forme le meilleur gage de longévité.

Dans le cas de monsieur Guy Martin, il s'agit d'une tout autre réalité.

Les accidents vasculaires cérébraux (AVC) sont la première cause de handicap de l'adulte ; 40 % des personnes qui y survivent conservent des séquelles importantes.

Les EHPAD comptent un certain nombre d'adultes de moins de soixante ans, handicapés, dépendants, ou souffrant de troubles psychiatriques stabilisés, qui ne trouvent pas d'autres solutions d'hébergement permanent.

Parlez-moi d’amour

Un EHPAD est à l’image de notre société. On y retrouve ses maux, ses travers, ses bonheurs, mais de manière concentrée.

Dans cette ultime part de la vie, quand les cœurs se rencontrent, ils battent la chamade.

Sous les corps abîmés, l’amour reste en sommeil. S’il disparaît, c’est un oubli. Et quand il se réveille, l’amour est éblouissant, vital, définitif, et fait souffler un vrai vent de vie…

Quand elle est arrivée aux Palmiers d’or, madame Briend s’est assise dans un coin du hall. Elle portait une robe à pois et ouvrait de grands yeux en serrant contre elle son sac Lidl qui semblait vide. Kadi, l’assistante sociale tourbillonnante de la clinique de Mougins, avait raison. Elle était « toute mignonne », cette femme menue, élégante, qui ne fait pas son âge.

Gilles, le responsable de l’hébergement, lui a proposé de l’accompagner dans sa chambre.

« Non, a-t-elle répondu, je reste là… »

Dès qu’elle a eu franchi le sas, Éliane Briend a été observée de près par Marcel Ferrandi, le monsieur en fauteuil qui m’a salué en découpant chaque syllabe de ses mots.

Dans un EHPAD, les résidents ont non seulement leur chambre, mais aussi leur place, au restaurant, dans le hall, sur un canapé ou dans un coin, pas loin d'une porte, d'une fenêtre, légèrement en retrait ou exposée. Un endroit qu'ils choisissent et s'approprient, comme un repère sur une carte étrangère, vers lequel ils reviennent. Dans ce nouvel espace, cette habitation immense qui ne ressemble en rien à ce qu'ils connaissaient, ils trouvent un ancrage.

Ce bâtiment, ces murs, ce restaurant, ce n'est pas chez eux. Et ça ne le sera jamais. Mais cette place, d'où ils voient le hall et la vie qui s'y passe, elle est à eux. Et malheur à qui la prendrait. La guerre serait déclarée, les cris et les coups de canne pleuvraient, sans pitié.

De son emplacement stratégique, Marcel Ferrandi guette tout ce qui se passe aux Palmiers. Handicapé depuis qu'un bus de la ville l'a renversé à l'âge de vingt ans, il sourit tout le temps. Comme un gamin heureux. Si fort que ses yeux disparaissent en se plissant.

Ses jambes sont paralysées, ses mots comme arrachés un à un du fond de sa gorge, mais son cœur est vaillant.

Le plaisir de Marcel Ferrandi, c'est quand une belle femme passe devant lui, une soignante, la factrice qui arrive vers midi ou la fille d'un résident qui file sans le voir. Souvent, il fait des compliments. Il lève le pouce, lance ses mots flatteurs appuyés d'un clin d'œil :

« Vous ê-tes bel-le ma-de-moi-selle. »

Mais la belle s'est éloignée.

Lorsque Éliane Briend est entrée aux Palmiers d'or, Monica, l'hôtesse d'accueil, a vu Marcel Ferrandi lever le pouce. Il a dit :

« Vous-êtes-belle. »

Puis chose inhabituelle, il a quitté sa place pour s'approcher d'elle.

Marcel n'était plus qu'à quelques petits mètres d'Éliane quand je suis venu la saluer. Elle ne souhaitait toujours pas voir sa chambre.

« Je préfère rester là », a-t-elle répété.

Pour lui présenter l'établissement, je me suis assis à côté d'elle. Son regard semblait fixer un point au loin, bien au-delà des murs du hall agité. Je commençais à parler quand elle a dit :

« J'ai peur. J'ai du brouillard dans la tête… »

Marcel, qui s'était encore rapproché, a tout entendu.

Pour rassurer madame Briend, je lui ai dit qu'on allait bien s'occuper d'elle et que, pour moi aussi, c'était mon premier jour.

Et Marcel, juste derrière, a déclamé :

« Moi-ça-fait-dix-ans-que-je-suis-là.

— Et vous êtes bien aux Palmiers d'or, monsieur ? lui ai-je demandé.

— Moi-je-suis-tou-jours-con-tent ! »

Madame Briend a tourné la tête vers cet homme qui parlait fort, bizarrement, tout en souriant. Son regard s'est fixé sur son bon visage.

Dans son sac Lidl, on a trouvé sa carte d'identité, un chéquier et des clés. J'ai appelé Fatima, la lingère, pour qu'elle lui apporte des vêtements de rechange en attendant que quelqu'un se rende dans son appartement.

C'était l'heure de ma présentation au personnel. Je me suis levé en m'excusant. Marcel a pris ma place. Il a posé sa main sur le bras d'Éliane Briend, qui s'est laissé faire, en lui demandant :

« Je-peux-res-ter-a-vec-toi ? »
Éliane a fait « oui » de la tête.

Quand monsieur Martin est arrivé dans l'après-midi, accompagné de son épouse qui tenait son bras, comme madame Briend, il n'a pas souhaité se rendre immédiatement dans sa chambre.

Grand monsieur amaigri, il a fait le tour du hall, en tirant à chaque pas sa jambe qui traînait, passant entre les fauteuils avec toute l'attention dont il était capable, tournant la tête dans tous les sens. Il semblait chercher quelque chose. Qu'est-ce qui, dans ce hall, était plus important que sa chambre ?

Arrivé au fond, à côté de la banque d'accueil, il s'est assis sur un canapé un peu râpé, mais dont l'axe de vue donnait pile sur le sas d'entrée. À travers la double porte vitrée, il pouvait apercevoir le chemin de goudron, le petit parking et même le rond-point. Son épouse lui a demandé :

« Ça te plaît ici ? Tu es bien à cette place ? »

Monsieur Martin a fait « oui », puis il a dit en attrapant la main de sa femme, des contractions de la bouche ponctuant ses mots :

« D'ici… je te verrai… arriver… tous les jours. »

Henri le bouffon

Ma présentation au personnel a lieu dans le vaste restaurant dont le bleu très vif des murs me saute aux yeux. Un instant, je ne vois plus que ça. C'est totalement artificiel, « flashy ». Comme si on voulait forcer la bonne humeur, inviter un bout de ciel radieux ou peut-être simuler le paradis.

L'utilisation de couleurs vives, communément associées au bonheur, à la vitalité, est fréquente dans les EHPAD. Aux Palmiers d'or, nous avons un restaurant bleu, un hall jaune poussin, des couloirs vert pomme avec des portes bordeaux, et bien sûr, une salle d'animation orange. C'est festif l'orange : irrésistible ! On devrait tous avoir une pièce orange chez soi pour y faire la bamboula les jours de spleen.

C'est tout l'arc-en-ciel qui doit entrer dans un EHPAD. Il serait judicieux de prévoir dans le trousseau des résidents une bonne paire de lunettes de soleil et surtout un suivi psychologique, car passer d'un intérieur « cosy », gentiment rustique, composé de dégradés boisés, de photos et tableaux généralement exposés sur des murs blancs ou beiges, de touches de brun, de vieux rose ou de gris perle dans sa chambre, à un hôtel-usine aux couleurs de *L'Île aux enfants* représente un vrai choc. Au moins, c'est clair, affiché sur les murs : pour ceux qui en doutaient encore, on n'est plus à la maison !

Dans le restaurant bleu vif où je me tiens debout, la fébrilité est palpable. Une trentaine de personnes se sont massées devant moi, certaines assises à même le sol, discutant, s'agitant, me jaugeant, comme les élèves à la rentrée des classes qui scrutent le nouveau professeur, épiant ses gestes, ses mimiques, attendant dans les premiers mots l'intonation de sa voix, pour savoir à quelle sauce ils seront mangés. Ou l'inverse.

Chez ces femmes et ces hommes postés devant moi, je sens de la défiance, du désabusement. « C'est qui encore celui-là ? » À force d'être renouvelée, la hiérarchie perd tout crédit. En observant des regards dubitatifs, quelques gestes d'ennui et autres moues amusées, j'imagine l'idée qu'ils doivent se faire de moi, après s'être un peu renseignés sur ma carrière, comme ils l'ont sûrement fait. Je suis un bouffon, un ambitieux, n'ayant rien à faire d'eux, sans grande expérience du métier, avec dans sa jolie sacoche des idées théoriques fumeuses. Un opportuniste qui a essentiellement vendu des voitures, mais veut quand même révolutionner le monde des EHPAD, catapulté par un siège social déconnecté des plus simples réalités, et dont les jours dans cet établissement difficile, dénommé avec humour ou cynisme Les Palmiers d'or, sont dès aujourd'hui comptés.

À peine ai-je dit : « Bonjour, je me présente… » qu'une aide-soignante, Nadia, que je reconnais, car elle fait partie des trois blouses blanches qui ont passé la tête dans mon bureau, finit ma phrase, en fredonnant « Je m'appelle Henri… », selon cette chanson de Daniel Balavoine que j'adore : *Le Chanteur*. Et ça me fait rire.

Peut-être aurais-je dû hausser le ton mais, comme Nadia, je choisis de détendre l'atmosphère, et même s'il s'agit d'une légère provocation, je l'accepte et prolonge même les pa-

roles : « Je voudrais bien réussir ma vie, être heureux… » J'entends : « Bienvenue, aux Palmiers d'or ! » Quelques rires retentissent. Je retiens les miens en annonçant que je n'irai pas plus loin parce que je chante faux.

Je marque une pause, fixant chacun, attendant le silence complet pour livrer, après un bref énoncé de mon parcours, une à une toutes mes impressions de cette première demi-journée.

Malgré mon expérience de la communication, je sens ma gorge serrée. Dans chacun de mes mots, j'entends mon émotion. Une forme de tremblement léger, inhabituel, impossible à réprimer, que j'espère être le seul à percevoir. Si cette émotion se fait trop présente, elle sera interprétée comme un signe de faiblesse. Pour l'atténuer, je parsème mes phrases de syllabes prononcées avec aplomb. Une prise de parole est un rapport physique. Particulièrement, aujourd'hui. Je dois être fort devant ce groupe, lui prouver, malgré ses doutes, et les miens, que je suis à la hauteur de la tâche, que je peux redresser cet établissement, améliorer ses conditions de vie et de travail. Je suis certain que personne dans cette pièce n'est vraiment satisfait, à moins d'être aveugle ou désabusé, usé, de ce qu'il vit aux Palmiers d'or.

Plus je parle, en évoquant dans le détail ce que j'ai ressenti, vu, entendu, plus ma détermination grandit. Malgré mon émotion, mot après mot, je prends confiance. Quelque chose semble s'inverser. Le groupe qui devient attentif paraît touché. J'aimerais qu'il devienne vite mon équipe.

Je reste hanté par l'image et le son du hall quand j'y suis entré ce matin. Je ne veux plus vivre ça, je l'affirme clairement, posément. Ce foutoir indigne où l'on entasse des résidents livrés à eux-mêmes, c'est terminé. Quand je martèle devant ces collaborateurs qu'il en va aussi de leur image, que ce

hall représente le fruit de leur travail et qu'ils méritent mieux que ça, s'ensuit un long silence.

Puis, les vers se mettent à grouiller dans ma cervelle. Avec des termes crus, précis, médicaux, je décris la souffrance de cette femme, morte de septicémie, dont le corps pendant ses derniers jours n'était plus qu'une seule escarre. Je préviens que je vais enquêter sur cet EIG pour que plus jamais il ne se produise.

« Souhaiteriez-vous cette fin pour votre mère ou pour vous-même ? » demandé-je.

À ces mots provocants, des réactions jaillissent. D'abord timides, puis sonores, chorales. Ce n'est pas leur faute si l'établissement est désorganisé ! Cela fait des semaines qu'il n'y a plus d'IDEC (infirmière référente) ! Tous les matins, il y a de plus en plus d'absents ! Tout le monde est fatigué, éreinté, et la hiérarchie s'en fout ! Plusieurs questions me sont alors directement posées :

« Quand est-ce qu'on va être plus nombreux ? Quand est-ce qu'on va avoir des chefs qui restent plus que quelques mois ? Et vous, combien de temps, vous allez rester ? Vous êtes le quatrième directeur en trois ans. Ici, c'est *Tournez manège* ! Les chefs, ils s'en vont en courant. Heureusement qu'on est là. Alors, il ne faut pas trop nous taper dessus… »

Voilà une vérité et une problématique clé du secteur médico-social. Devant la difficulté physique et psychologique des métiers et la rareté du personnel soignant qui peut claquer la porte du jour au lendemain, il est souvent difficile d'être exigeant, de réprimer une faute à la hauteur de sa gravité, ce qui pose un problème majeur de management et d'équité. Le rapport employeur/employés est déséquilibré.

Je ne fais aucune promesse concernant les effectifs et la durée de mon séjour aux Palmiers d'or. Mais j'espère y rester

longtemps. Je découvre cet établissement et ne connais pas les moyens qui me seront donnés.

Je promets de tout faire pour en obtenir le plus possible, pour recruter, réorganiser… Mais dans l'immédiat, parce que nos résidents ne peuvent pas attendre, nous devons faire avec les moyens du bord.

Pour conclure, j'affirme :

« J'ai la conviction qu'en étant solidaires et responsables, on peut tous ensemble y arriver. »

Cette phrase d'homme politique a le mérite d'être sincère et difficilement contestable.

Compte tenu de l'effectif restreint et de la proximité immédiate de personnes âgées dépendantes, dans un EHPAD, chaque poste est essentiel. Tout le monde a un rôle à jouer.

Comme aux Bougainvilliers, je demande à déjeuner avec les résidents. Florence, l'infirmière la plus expérimentée qui fait office de chef en l'absence d'IDEC, me place à la table des personnes les plus autonomes, au centre du restaurant plein à craquer.

Aujourd'hui, nous comptons cent six résidents aux Palmiers d'or sur une capacité d'accueil totale de cent vingt et un. Je me demande où toutes ces personnes déjeunent quand l'EHPAD est plein…

Face à moi, je fais la connaissance de madame Gervais. À quatre-vingt-dix-sept ans, elle est une figure des « Palmiers ». Je reprends ici l'appellation de l'établissement, simplifiée par l'équipe, qui a supprimé, depuis longtemps, l'apposition « d'or ».

Madame Gervais est une petite femme, aux cheveux courts, les yeux gris, le visage sévère. Elle a des airs d'institutrice, mais a été secrétaire chez un grand négociant en vins.

Car elle est bourguignonne et cela s'entend. Madame Gervais rrroule les *r*.

En exil depuis quelques années sur la Côte d'Azur, elle s'est rapprochée de sa seule famille, deux neveux qui se font bien rares.

« C'était bien la peine de faire tout ce chemin ! Enfin, c'est comme ça. Ah, ah ! »

Madame Gervais termine toutes ses phrases par un petit rire sec composé de deux notes : « Ah, ah ! » qu'elle abrège en refermant son visage.

Dans mon assiette que je touche à peine, ce n'est pas fameux. De la restauration collective médiocre. J'interroge madame Gervais :

« La nourriture vous plaît ?

— Ce n'est pas *La Tour d'argent*, mais c'est correct. Ça dépend des jours… Et puis moi, j'ai mes petites courses ! Ah, ah !

— Vos courses ?

— Oui, c'est la Nadia qui les fait au Carrefour Market, en face. Je lui donne ma petite liste. »

Prononcé par madame Gervais, le nom « Carrrfourrr Marrrket » prend un tout autre relief.

« Votre aide-soignante ?

— Bien sûr. Ce n'est pas moi avec mon fauteuil ! Ah, ah !

— Et qu'est-ce que vous achetez de bon ?

— Des fruits, des clémentines, mais ce n'est pas la saison, de Corse ! Ce sont les meilleures, des biscuits La Paille d'or à la framboise, du saucisson, et surtout mes kiwis bio !

— Elle est gentille, Nadia.

— La Nadia ? C'est un ange. Si seulement elles étaient toutes comme ça. Ah, ah ! »

Quand madame Gervais prononce « Nadia », son regard s'éclaire. D'ailleurs, elle dit « la Nadia » comme on dit « la Callas ». Peut-être aimerait-elle dire « ma Nadia », mais elle n'ose pas. Ce n'est pas dans ses manières. Alors, elle dit « la ». Ah, ah !

« Vous aussi, vous allez faire la révolution ? me demande madame Gervais à brûle-pourpoint.

— Non… Enfin, je vais essayer d'améliorer les choses. Pourquoi ?

— Parce que l'ancien directeur, il voulait tout changer ! Mais il n'a pas eu le temps. Encore un qui cause plus qu'il ne fait ! Ah, ah ! Oh, je suis fatiguée, moi… Je ne parle pas comme ça d'habitude. On n'est pas des bavards à cette table. Je vais aller me reposer… Où c'est qu'elle est la Nadia ? Nadia ! »

Et du fond du restaurant, la Nadia accourt.

« Oui, madame Gervais !

— Vous avez une fan, Nadia, dis-je.

— Je sais ! Mais c'est ma chouchoute. N'est-ce pas madame Gervais ?

— Ah, ah ! »

Au dessert, passant de table en table, je suis frappé, en comparaison avec Les Bougainvilliers, par le nombre beaucoup plus important de personnes dépendantes. Or, je ne vois que quelques aides-soignantes attablées…

Après le service, j'entre dans les cuisines pour saluer l'équipe et partager mon avis sur la qualité de la nourriture. Mais je m'abstiens de tout commentaire quand je découvre qu'ils ne sont que deux aux fourneaux, Jean-Yves, le chef au front transpirant, et un commis tout rouge. Le même effectif qu'aux Bougainvilliers pour produire deux fois plus, soit cent

quarante repas, en comptant ceux que prend l'équipe… Et le week-end, une seule personne officie en cuisine !

« Mais on s'avance le vendredi », me dit Jean-Yves.

Je reste sans voix. En me remémorant le bazar qui envahit ma kitchenette quand je reçois six personnes… Je pense aussitôt à un scénario catastrophe : que fait-on si le chef tombe malade ? S'il glisse devant la plonge ou se coupe avec la trancheuse ? J'imagine cent vingt et un résidents morts de faim, tambourinant sur les tables, et moi, m'agitant en cuisine, improvisant une omelette…

Gilles, le sympathique responsable de l'hébergement qui me suit pas à pas, me rassure en me rappelant que la cuisine, comme dans tous les établissements du groupe ONYX, est sous-traitée. Ouf ! Le fournisseur pallie donc immédiatement tout manque de personnel.

Mon soulagement est de courte durée, car Gilles me rappelle aussi que dans un mois, cela va changer. Pour toujours améliorer sa rentabilité, le Groupe a fait le choix d'internaliser la restauration… En clair, je serai également responsable de la cuisine. Son personnel fera partie de mon équipe et ce sera à moi de trouver des solutions.

J'interroge le chef sur l'intoxication alimentaire, dont une dizaine de résidents souffrent encore. Désolé, Jean-Yves soupçonne un intérimaire à l'hygiène douteuse dont le fournisseur s'est depuis séparé.

La spirale

En début d'après-midi, je réunis mon comité de direction.

Les personnes qui vont travailler en direct avec moi se présentent. Nous avons Florence, l'infirmière dynamique, d'origine bretonne, aux longs cheveux bruns relevés dans un chignon d'inspiration hippie. Elle remplace l'IDEC que je dois recruter. Joséphine, la psychologue à tiers de temps, à un an de la retraite, avec une vraie voix de psy, lente et monocorde, au visage marqué par le soleil de tous ses voyages. Qu'ils soient de loisir ou humanitaires, ils sont la passion d'une vie. Victor, l'élégant médecin, reconnu pour son expertise, à mi-temps et à deux ans de la retraite, dont j'apprendrai que le beau regard bleu s'est voilé d'un drame intime, qui pendant des mois lui a enlevé le goût de vivre et celui de soigner des personnes âgées. Monica, l'hôtesse d'accueil, femme de couleur dans tous les sens du terme, toujours de bonne humeur, portant bijoux joyeux et vêtements exubérants, attachée aux îles de son enfance. Gilles, le responsable de l'hébergement, gentil monsieur au look ecclésiastique, l'œil rieur, faussement timide et toujours affairé. Et Jacky, le responsable technique à la grosse voix, célibataire endurci, musclé et très tatoué, sosie de Johnny Hallyday, qui passe pour le tombeur de ces dames.

À l'appel manquent une IDEC, une animatrice (ou un animateur) que je dois recruter au plus vite, et Marco, mon assis-

tant de direction, « dépassé » selon Moumoute, « épuisé » selon mon équipe, parti se reposer en congés.

J'aime bien ce comité de direction réuni autour de moi, dont émanent de la bienveillance mais aussi une certaine fatigue. Ça use, Les Palmiers. Certains y travaillent depuis leur création dans les années 1990. Cet établissement massif et tentaculaire, construit comme un hôtel, structurellement inadapté, vétuste, surpeuplé, négligé, ce grand bateau qui trace sa route même sans commandant, parfois en eaux troubles, broyant dans ses hélices lentes et rouillées quelques corps rejetés à la mer, est plus fort qu'eux.

Mais l'attachement de ces chefs de service à ce lieu est palpable.

Les Palmiers existent à part entière. C'est une entité, un géant, un être vivant, multiple, puissant et imparfait, à l'indéniable force d'attraction, dont l'humanité est enfouie tout au fond de ses failles.

Aux Palmiers, on a tout vu.

« On pourrait écrire un livre…, soupire Joséphine, la psychologue.

— Et en plusieurs tomes ! complète Victor, le docteur.

— On vit des histoires folles… », commente Monica.

Pendant, quelques minutes, je laisse mon comité de direction s'épancher. Chacun y va de son souvenir…

Il y a cette épouse d'un résident, pimpante sexagénaire, gorgée de libido, qui s'était éprise lors d'une animation sur le thème du Brésil d'un danseur félin, de trente ans plus jeune qu'elle, et avait entrepris, avec lui, de « zigouiller papi ». À chacune de ses visites, elle perçait le pauvre homme diabétique de grands coups de seringue d'insuline. Mais Papi a résisté. Et l'équipe a démasqué Mamie qui croupit en prison…

On se souvient de ce résident qui, par amour, s'est défenestré, portant autour du cou le foulard de sa belle qui chaque jour l'oubliait davantage, de cette aide-soignante qui gavait les résidents de somnifères pour organiser la nuit avec ses amis des *techno parties*…, et de cette vieille dame aux airs de bonne sœur, alcoolique et mafieuse, qui rackettait, pillait les chambres et faisait du trafic de protections urinaires, pour aller picoler au café…

J'interromps le récit des histoires passées pour m'enquérir du présent. Comment va l'établissement ? Quels en sont les besoins ? Pourquoi ce hall est-il si encombré ? Pourquoi l'ancien directeur est-il parti ? Et l'IDEC et l'animatrice ? Et cet EIG, digne du « tiers-monde », selon la directrice générale, comment est-ce possible ?

J'obtiens la confirmation de ce que je redoutais : la dotation des Palmiers en soignants et agents hospitaliers est largement insuffisante, « pourrie », même, a reconnu la hiérarchie, sans rien faire pour la changer. Au contraire.

Il y a quelques années, suite à une baisse d'activité, des postes auraient été supprimés et jamais rouverts quand le taux d'occupation est remonté.

Le niveau de dépendance et de pathologie des résidents a explosé, ce qui alourdit considérablement la charge de travail.

Chaque matin, quand l'équipe est au complet, une aide-soignante doit réaliser au moins douze toilettes. Et s'il y a des absents, ce qui arrive souvent, ça tourne au cauchemar dans les étages…

La nuit, il n'y a que deux personnes pour s'occuper de cent vingt et un résidents !

Les équipes sont fatiguées, démotivées et donc souvent manquantes…

Les Palmiers ont été conçus selon le modèle désormais inadapté d'une résidence hôtelière pour personnes âgées autonomes, avec au rez-de-chaussée ce concept joyeux de « place du village », ce grand hall où tout se passe et tout le monde se presse.

En étage, il n'y a aucun salon, aucun espace commun de rééducation et une infirmerie minuscule. On pourrait sacrifier une ou deux chambres, mais non, une chambre, c'est du chiffre d'affaires.

Il n'y a pas de secteur fermé aux Palmiers. On ne peut donc pas y accueillir toutes les pathologies. Pourtant, quand la hiérarchie met un coup de pression sur le directeur pour qu'il redresse son activité, c'est journées portes ouvertes ! Ça entre à tout va. Et le hall se remplit de résidents fortement dépendants ou agités, qui n'ont rien à faire aux Palmiers et composent ce que Moumoute appelle « la cour des miracles ».

Les Palmiers ont vieilli. Certaines chambres ont été repeintes, mais une majorité restent dans leur jus. Comme toutes les salles de bains, les couloirs au lino sans couleur et la moquette salie des escaliers.

La rénovation totale coûterait des millions, alors le Groupe agit par petites touches.

Devant ce tableau sombre, je m'étonne que l'on compte encore à ce jour cent six résidents !

L'activité commerciale des Palmiers est maintenue par un bon marketing, un emplacement très passant et accessible, quelques assistantes sociales sympathiques qui continuent contre vents et marées d'orienter leurs patients ici, et le dynamisme du précédent directeur qui s'est vite épuisé. Victime de la pression, il est parti en *burn-out*, cette combustion intérieure qui vous mène à l'extérieur. L'animatrice aussi. À la fin, elle ne supportait plus les vieux !

Et l'IDEC ? Elle a demandé sa retraite anticipée !

Quant à l'EIG, c'est un malheureux concours de circonstances. Pendant les jours où il s'est produit, il manquait plusieurs soignants…

Les Palmiers ont connu la spirale infernale des EHPAD commerciaux dont l'infrastructure vieillit.

On recherche toujours la rentabilité.

On augmente le chiffre d'affaires, donc le nombre de résidents, et, en même temps, on fait des économies. Autant que possible, on limite les dépenses.

L'outil de travail devient vétuste.

On devrait investir massivement, mais on suce l'os jusqu'à la moelle. En gestion, cela s'appelle de « l'essorage ». On serre jusqu'à la dernière goutte.

Le cadre de travail est moche. La couleur des murs passe, le matériel se casse, le lino se décolle et dans les vestiaires, ça pue le moisi.

Les équipes se sentent déconsidérées, ignorées, maltraitées. C'est important le cadre de travail. C'est beau, un siège social.

Comme la couleur des murs, l'envie passe aussi. Et le temps manque, car la charge progresse. C'est stressant, ça durcit même le cœur. Les mamies qui appellent, ça ne touche même plus.

Les équipes crient qu'elles sont épuisées, mais la hiérarchie pense que ça va encore passer.

On continue l'essorage et c'est l'accident.

Après la réunion, je reçois un appel de la famille de la résidente défunte qui se nomme madame Legrand. J'ai une dame au téléphone, au ton courtois mais sous tension, qui n'en peut plus d'attendre que le nouveau directeur arrive. Elle réclame

des explications et exige de me voir au plus vite. Le rendez-vous est pris pour cette fin de journée, 19 heures.

Je me précipite sur cet épais dossier, pas encore ouvert, qui me lorgne du coin du bureau. Je lis tous les documents, les témoignages, la chronologie précise de l'EIG.

Cinq personnes sont incriminées, toutes ont de l'ancienneté. Leur appréciation hiérarchique avant l'accident est bonne, voire excellente. Elles appartiennent aux équipes de jour et de nuit. Florence est l'une d'entre elles, la sympathique infirmière qui, en ce moment, se démène dix heures par jour pour remplacer l'IDEC… Est-ce le bon moment pour la sanctionner ? Ce serait la première fois en quinze ans d'ancienneté aux Palmiers.

La faute de ces collaborateurs est d'avoir coché dans l'ordinateur que le soin de pansement avait été réalisé alors que c'était faux. C'est grave. Mais les soignants ont tellement de « cases à cocher », qu'ils en oublient l'essentiel. La vraie faute est bien sûr de ne pas avoir correctement réalisé les pansements d'escarre…

Le temps passé à déclarer, à prouver tous les actes que les soignants font, devient plus important que l'acte lui-même… Ces contrôles, censés apporter plus de sécurité, ont un effet pervers. Ils sont tellement chronophages qu'ils sont bâclés. Et ça coche dans tous les sens !

Cet excès de contrôle n'est pas spécifique aux soignants. Une animatrice, après avoir mené un atelier, doit pointer dans une liste informatisée le nom de tous les résidents qui y ont participé. Et noter la qualité de leur participation : apathique, passive, active, enthousiaste… Tout cela au nom de la traçabilité. Pour pouvoir faire des statistiques et montrer aux familles toutes les activités effectuées. Le problème, c'est qu'on peut cocher n'importe quoi. Et affirmer que madame Gervais

a participé avec enthousiasme à l'atelier Scrabble alors qu'elle était dans son lit. On peut présenter des statistiques magnifiques alors que les résidents ne font rien.

Les familles, enfin celles qui sont présentes, et certaines le sont formidablement, connaissent très bien la qualité de l'animation et si leur parent y participe ou pas. Quant aux autres familles qui sont absentes, elles s'en foutent !

On complique les choses au détriment des personnes âgées parce que tout ce temps administratif ne leur est pas consacré. S'il y avait pléthore d'effectifs dans les EHPAD, on pourrait s'offrir le luxe d'étudier l'assiduité, l'intensité de l'enthousiasme de madame Gervais pendant l'atelier Scrabble. On pourrait « faire des statistiques », comme disait cette chère madame Baccardi. Mais c'est loin d'être le cas. Le temps manque, il faut l'optimiser.

Aux Bougainvilliers, j'avais demandé à Josy d'arrêter de cocher et de passer le plus de temps possible avec les résidents. C'est ça qui les rend heureux et que veulent vraiment les familles.

Quant aux soignants des Palmiers en cause dans l'EIG, ils ont mal coché. Il manquait deux personnes, l'équipe était sous pression. Il est écrit que la résidente dormait tout le temps, puisqu'elle était en fin de vie. Quand ils sont entrés dans la chambre, ils n'ont pas voulu la réveiller, ce qui les arrangeait vu leur charge de travail, et ils ont coché « OK », sans faire le pansement.

Dans le dossier, il y a un e-mail dans lequel la hiérarchie du Groupe insiste pour que les sanctions soient exemplaires…

Qu'est-ce que je fais ? Je licencie tout le monde, j'enfile une blouse blanche et je potasse *Les Pansements pour les nuls* ? Cela fait trois semaines que le Groupe tente de recruter

une infirmière référente sans la moindre touche… Chaque jour dans les journaux, des placards entiers d'offres d'emploi affichent : « Cherche aide(s)-soignante(s) »…

Je convoquerai ces personnes, m'entretiendrai avec chacune d'entre elles. Elles se montreront toutes sincèrement affectées, désolées. Certaines d'entre elles pleureront en évoquant les derniers jours de cette résidente qu'elles aimaient bien. Tout allait bien jusqu'à l'accident.

Mon rôle est délicat. Je ne peux pas laisser passer un tel manquement et en même temps, compte tenu de la tension actuelle dans le personnel et sur le marché de l'emploi, je dois à tout prix préserver la motivation de mes équipes…

Je remettrai en main propre aux personnes impliquées un avertissement disciplinaire, qui tiendra compte du manque d'effectif, en leur réaffirmant ma confiance. Je n'ai pas les moyens d'être plus sévère.

Quant à savoir qui a informé la famille sur la nature du défaut de soin, qui a trahi son équipe en la dénonçant, je m'en fiche. Dans l'affolement les comportements sont souvent irrationnels et je n'ai pas le temps de faire mon Hercule Poirot.

Vers 19 heures, une dame digne et élégante entre dans mon bureau. C'est madame Legrand, la belle-fille de la résidente défunte du même nom. Très vite, elle a les larmes aux yeux. Elle est venue seule, car son mari est très affecté, choqué. Il ne veut plus entendre parler des Palmiers. Il savait que sa mère était en fin de vie, mais il la croyait en sécurité ici. Il a tenu sa main jusqu'au bout sans pouvoir lui dire au revoir parce qu'elle était anesthésiée par la morphine.

« Je ne souhaite cette fin à personne », dit-elle en essuyant ses joues.

J'écoute cette dame qui a besoin d'exprimer sa peine, jusqu'à ce qu'elle fasse silence. Puis, je reconnais notre faute.

Un EHPAD est une organisation humaine où les accidents sont possibles. J'explique le contexte du défaut de soin, le surmenage, l'erreur, l'équipe qui n'a pas voulu réveiller la résidente qui dormait, ses regrets aussi, son attachement à elle. La dame le sait. Elle répète « jusqu'à l'accident, tout allait bien ». Je lui présente mes excuses au nom de tous et du groupe ONYX.

L'entretien dure plus d'une heure. Nous n'avons plus rien à nous dire. La dame me quitte en me remerciant à demi-mot et se retourne vers moi pour me préciser la date et l'heure des obsèques qui tardent, car la famille arrive de la France entière.

« Souhaitez-vous que je sois présent, madame Legrand ? demandé-je.

— À vous de voir, ce serait peut-être bien. Ma belle-mère a passé plusieurs années ici… »

Cannes-Beyrouth

Pour ce deuxième matin, j'ai décidé d'arriver tôt, sans prévenir, quelques minutes après le début des équipes de jour à 7 heures. Je veux savoir. Que se passe-t-il au réveil des résidents, à ce moment critique de la journée où tout un établissement reprend vie en découvrant les marques de la nuit ? Même aux Bougainvilliers, où tout se passait plutôt bien, certains matins n'étaient pas beaux à voir. Alors, qu'en est-il aux Palmiers ? Quel est le cheminement des résidents de leur lit à l'agora bondée du rez-de-chaussée ? Chemin de croix ou promenade paisible ?

En ce matin clair du mois de juillet 2015, sur la route nationale 7 d'où on ne voit pas la mer, je longe, avant d'arriver aux Palmiers, une succession d'hôtels grillagés, où dorment encore des touristes insouciants, rassasiés de soleil, de fiesta et de vin rosé.

À l'approche, à quelques centaines de mètres, je sens mon ventre se nouer.

Et si c'était l'horreur ? Et si j'assistais ce matin à des scènes insoutenables ? Mon esprit vagabond et retors sait parfaitement torturer mon ventre. Ce que me livre mon intuition n'est pas bon… Peut-être est-ce infondé, ridicule, mais ce matin, j'ai peur.

Avant mon arrivée, je dois impérativement me calmer, souffler, ouvrir en grand les fenêtres de la voiture de Oui-Oui

et faire respirer Jeannot qui devient parano.

Quelques secondes, je m'oblige à sourire en jouant de la musique fort. Dans ma tête je m'applique la méthode du pire, qui relativise tout. Aussi absurde qu'efficace. Celle qui fait dire à un ami dans la peine qui vient de rompre : « Ressaisis-toi, ça pourrait être bien pire. Tu es en bonne santé… » Et on entend : « Oui, c'est vrai… Mais je l'aimais… »

Mon pire, ce matin, c'est une escarre infestée de vers. Ce que je vais découvrir dans quelques minutes aux Palmiers ne peut pas être pire que ça. Ce n'est pas possible. On a touché le fond, on ne peut donc que remonter… De plus, Florence s'assure chaque jour que tous les pansements ont été faits.

Je me raisonne. De toute façon, quelle que soit la réalité des Palmiers, mon rôle est de l'affronter. Je dois la vivre ! On ne peut changer que ce que l'on éprouve.

Après quelques efforts de relaxation, de respiration par le ventre, poumons bloqués, puis longuement vidés, je réussis à diminuer mon anxiété. Jusqu'à ce qu'une petite voix s'élève en moi : « Et s'il y avait pire qu'une escarre infestée de vers ? »

À quelques dizaines de mètres de l'établissement, avant le grand rond-point, le ventre torpillé, je suis fortement tenté d'éviter ce pire qui m'attend, quel qu'il soit.

J'arrête ma voiture sur le bas-côté de la route et m'interroge. Doit-on affronter toutes les réalités ?

Pendant quelques minutes, je reste dans le courant d'air des vitres baissées. En fermant les yeux, je visualise, pour me distraire, mon spectacle préféré depuis l'enfance, le vent qui souffle dans la baie de Bandol sur la mer Méditerranée…

Virginia Woolf a cette phrase lumineuse à laquelle je pense quand parfois je suis tenté de fuir la difficulté : « On ne peut

pas trouver la paix en évitant la vie. » À chacun sa définition de la paix et de ces trois mots qui sonnent comme un regret possible : éviter la vie. Qu'est-ce que ça veut dire ?

Pour moi, ce matin, ce serait de tourner au rond-point, direction la plage à deux pas d'ici, d'aller boire un café sur l'aire de jeux encore tranquille des touristes endormis, regarder le soleil argenter les vagues en me persuadant de la douceur de vivre, et me pointer à l'EHPAD à 9 heures, en filant tout droit dans mon bureau pour y boire un autre café. Comme ça, d'un simple coup de volant, je pourrais « éviter la vie ».

Demain, peut-être. Mais ce matin, direction Les Palmiers !

À travers le sas d'entrée, j'aperçois Fatima la lingère qui passe consciencieusement l'autolaveuse dans le hall avant de regagner son sous-sol. Elle a ouvert toutes les fenêtres. Ça sent l'air frais. Je la salue, elle me sourit avec ses yeux dorés en désignant le monsieur qui s'est déjà assis tout seul sur la « place du village ». Recroquevillé dans le canapé collé à l'accueil, il fixe le sas, de l'autre côté du hall.

« Il était déjà là quand je suis arrivée à 7 heures. Je lui ai parlé, mais j'ai du mal à le comprendre. Ça me fait de la peine. Il est jeune, ce monsieur. Et puis il ne bouge pas. Il regarde toujours au même endroit.

— C'est monsieur Martin. Il est arrivé hier. Ce canapé maintenant, c'est le sien ! Il attend son épouse. Elle viendra le soir après son travail, mais dans quelques jours, car elle est en voyage.

— Il va attendre comme ça toute la journée ?

— Il y aura les repas. On va essayer de le distraire, mais oui, je crois qu'il va rester là… »

J'avance vers monsieur Martin en lui tendant une main qu'il attrape d'un geste saccadé.

« Bonjour, monsieur Martin, vous êtes bien matinal. Vous avez pris votre petit déjeuner ?

— Oui !

— Vous vous souvenez que votre épouse viendra mercredi ?

— Oui, je l'attends.

— Vous voulez que j'allume la télévision ?

— Non. »

Chaque mot que monsieur Martin articule exige de lui des efforts importants. Tout à coup, il s'agite, se tord sur son canapé en grognant. Je semble le gêner. Je suis dans son axe de vision qui va jusqu'au sas. Je fais un pas de côté. L'effet est immédiat. Monsieur Martin se calme, puis ignore ma présence. Le jogging qu'il porte est taché et je doute que l'on ait fait sa toilette. Mais je le laisse tranquille commencer son décompte, ce rituel nouveau qu'il observera… Juste au-dessus de l'entrée, il y a une grosse horloge à l'ancienne avec des chiffres romains géants, que monsieur Martin scrute. Chaque minute, la grande aiguille tremble en se déplaçant de quelques millimètres sur la droite. Bientôt, elle aura la tête en bas, puis se redressera. À chaque tremblement, le temps passera, jusqu'à l'apothéose, aux alentours de 18 heures, presque chaque jour de l'année, quand madame Martin apparaîtra comme un soleil, dans le sas en verre.

Dans son attente où chaque seconde est un pas, pendant ce temps que compte monsieur Martin, dans son esprit accaparé et ses yeux agrandis, comme éblouis, l'arrivée de sa femme brille déjà.

Je file déposer mon sac dans mon bureau et emprunte le grand escalier pour laisser libres les ascenseurs. Rapidement, j'enjambe les marches en foulant de grandes taches sombres qui recouvrent la moquette. Quelques secondes, je m'accrou-

pis pour la toucher. Elle est usée jusqu'à la toile et son bleu est indéfinissable.

En me relevant, je regarde les murs salis, nus, dont des plaques de crépi sont tombées. À chaque palier, je vois l'arête des portes abîmée, le contreplaqué arraché par endroits et les poignées déglinguées. J'espère que les visiteurs utilisent les ascenseurs ! Je vois même une porte sans poignée du tout, que j'oublie en percevant quelques bruits, des mots difformes et lointains. Mais je continue. Je veux aller jusqu'en haut de la cage, puis redescendre, étage après étage, chambre après chambre…

C'est une résidente qui d'un geste brusque m'ouvre la porte du quatrième et dernier palier. Face à face, je lis dans son regard éteint qu'elle s'est perdue, dans le couloir comme en elle-même. Je vois son pantalon ouvert, trempé par endroits, maintenu par une fine ceinture qu'elle n'a pas réussi à glisser dans tous les passants. Un grand tee-shirt maculé de traces de café au lait lui découvre une épaule. Quand je saisis son bras pour l'empêcher d'avancer vers l'escalier, elle se débat en prononçant des paroles que je ne comprends pas.

Dans mon cou, mon pouls accélère et ma gorge se contracte.

Pour la contenir, je dois serrer plus fort cette femme et lui répète que je vais l'aider. Tout ira bien…

L'agitation de ma résidente retombe comme un soufflé. Elle se laisse guider jusqu'au fauteuil où je l'assois à côté de l'ascenseur. Je dois trouver une aide-soignante pour la changer. J'aperçois d'autres résidents qui errent dans un des deux couloirs où je ne vois pas les chariots des aides-soignantes et des ASH !

À quelques mètres, derrière une porte où est écrit sur un bout de papier « Attention TIAC » (intoxication alimentaire), j'entends comme aux Bougainvilliers : « S'il vous plaît ! S'il

vous plaît ! » J'avance dans cette chambre où l'odeur est insupportable, vers une femme qui s'est coincé le pied dans une des deux barrières de contention qui bordent son lit et l'empêchent d'en sortir. Depuis combien de temps appelle-t-elle ?

Je cesse de penser et ne fais plus qu'agir. Je libère son pied, la redresse en la soulevant par les épaules, fermant les yeux sur l'état des draps. Je presse la sonnette de l'appel-malade et attends d'interminables secondes, une main posée sur l'épaule de la résidente. Personne ne vient. J'ouvre la fenêtre en grand et sors de la chambre en mémorisant son numéro. Je me précipite vers l'ascenseur, au distributeur de solution hydroalcoolique où je me désinfecte les mains en remarquant que la dame que j'ai assise n'est plus là. Le ding-dong de l'ouverture des portes retentit. Une aide-soignante arrive sur le palier, suivie par une ASH. Elles ont l'air tranquille, juste un peu surprises de me voir.

« Pourquoi n'y a-t-il personne dans la moitié de l'étage ?

— On est débordées ce matin, monsieur ! Il manque cinq "filles". Trois AS et deux ASH !

— Il faut se bouger alors, il y a une infirmière ?

— Oui, Florence, au premier étage. Elle nous aide à faire les toilettes.

— Allez d'urgence dans la 401, s'il vous plaît ! Je vais essayer de vous trouver du renfort.

— Du renfort ? Mais personne ne répond. Florence a déjà essayé d'appeler tout le monde… »

Je reprends l'escalier. Dans l'établissement, tous les étages sont sur le même modèle. Un double ascenseur au milieu, un palier où quelques fauteuils font office de salon, et de chaque côté, se coupant à angle droit, deux longs couloirs rectilignes, éclairés par des néons, desservant chacun

douze chambres, vingt-quatre par étage, quatre-vingt-seize au total, dont vingt-cinq doubles.

Le troisième étage semble à peu près sous contrôle, à l'exception de cette odeur qui empeste tout le couloir et s'intensifie à l'approche d'une porte ouverte. J'entre. Dans cette chambre dont le résident s'est enfui, je repère vite sous la fenêtre une mare d'urine qui croupit. Je ressors aussitôt et interpelle l'ASH qui s'affaire tranquillement, un peu plus loin, en essorant ses lingettes.

« Vous avez vu l'urine dans la 303 ?

— Oui, j'y arrive, monsieur, je suis en train de faire la 301. Je commence toujours par le bout du couloir.

— Mais vous ne sentez pas que ça pue !

— Si… Mais de toute façon, ça ne sent jamais bon au troisième. Et il y a un ordre pour nettoyer les chambres. Je respecte ma fiche de travail.

— Comment vous appelez-vous, madame ?

— Madeleine.

— Écoutez-moi bien, Madeleine, s'il y avait une mare de pisse au milieu de votre salon, vous mettriez combien de temps pour la nettoyer ?

— Ah… Je vois ce que vous voulez dire. Je dois donc y aller et reprendre après l'ordre des chambres ?

— Exact. Je vous remercie. »

Je descends d'un étage. Dans une aile, j'aperçois deux chariots, mais l'autre est déserte. Pas la moindre présence de personnel !

C'est là, au bout de l'aile droite du deuxième étage des Palmiers d'or, en juillet 2015, que j'ai vu cette femme dont l'image ne me quittera pas.

Dans le plafond étroit, plusieurs néons sont grillés. Je distingue mal ce qui se passe tout au bout du couloir. En avan-

çant, j'aperçois une silhouette de profil, petite et maigre, qui remue. Elle s'est collée au mur en se cramponnant à la rambarde les mains dans le dos. D'une lenteur extrême, elle fait des pas sur le côté en traînant à ses pieds comme un petit sac. Je me mets à courir lorsqu'elle trébuche.

Quand j'arrive à son niveau, je ne peux pas croire ce que je vois, cette réalité-là. La très vieille femme qui s'affaisse en me tendant les bras est totalement nue. Elle tremble malgré la chaleur. Ses doigts sont souillés de selles. Sa bouche desséchée s'anime sans parler. Je ne peux pas soutenir son regard. Cette résidente a conscience de ce qu'elle vit. Elle en reste muette. C'est sa couche qu'elle traîne par terre dont son pied ne parvient pas à se défaire. Elle a dû vouloir se changer seule et vient dans le couloir pour réclamer de l'aide.

Je la prends dans mes bras où elle se laisse tomber. Je lui parle, mais elle ne répond pas. Elle n'en a pas la force. Où est sa chambre ? Cette fois c'est moi qui crie : « S'il vous plaît ! Quelqu'un pour m'aider ! S'il vous plaît ! Vite ! »

Je suis incapable de bouger. Comme cette femme et les trois quarts de mes résidents ce matin, comme une foule innombrable de personnes âgées dépendantes oubliées dans notre pays, j'attends dans les bras raidis d'une dame qui s'agrippe à moi pour que je ne la lâche pas.

Pour ne pas l'effrayer, je ne hurle pas. Mais je crie encore. J'appelle : « Quelqu'un, vite ! »

Une aide-soignante accourt du bout du couloir. C'est Nadia.

« Quelle galère ce matin, monsieur ! C'est Beyrouth ! Je vous ai entendu de l'autre aile. »

Nadia s'empare de la résidente et la ramène dans sa chambre.

Au premier étage, l'équipe est au complet. Sur un pas de porte, je vois Éliane Briend. Habillée, coiffée, elle mâchouille une tranche de pain de mie en regardant ce qui se passe dans le couloir.

« Ça va, madame ? »

Elle fait « oui » de la tête en souriant.

Je continue ma course, passe de chambre en chambre et ouvre les fenêtres. Dès que j'entends une aide-soignante ou une ASH, j'éprouve du soulagement. J'ai vécu un cauchemar en plein jour. Un instant, j'ai même cru être seul dans tout l'établissement.

Je redresse quelques personnes endormies, le cou tordu sur leur bavoir, le nez qui plonge dans leur bol de café. Quand j'entends des résidents appeler, je fonce à leur chevet en répétant cette phrase que j'ai trop prononcée, l'insupportable rengaine des EHPAD débordés en sous-effectif :

« L'aide-soignante va arriver ! »

Au sortir d'une salle de bains, je trouve Florence, l'infirmière, qui termine une toilette et va chercher des vêtements dans une armoire. Elle est en sueur et a revêtu un tablier jetable. Ce n'est pas son rôle de laver les résidents, mais ce matin, elle donne un coup de main. Je l'interroge :

« D'autres aides-soignantes vont arriver, Florence ?

— Pas pour l'instant ! J'ai appelé tout le monde, les "filles" en repos, les vacataires, la société d'intérimaires. Personne. J'ai réparti les toilettes. Les "filles" râlent. C'est chaud ! Mais dans une heure, le coup de feu sera passé, soupire Florence.

— C'est comme ça tous les matins ?

— Pas tous les matins…

— Quand ce sera plus calme, passez me voir dans mon bureau, s'il vous plaît. Je vous promets que demain matin, ce ne sera pas comme ça.

— Vous savez faire des miracles ?

— Non. Mais s'il faut passer la journée à appeler, je le ferai. Je ne revivrai pas ce que j'ai vu ce matin.

— Mais qu'est-ce que vous avez vu ?

— Des personnes livrées à elles-mêmes qui attendent, leurs couches au pied…

— Ah… Ça peut arriver… Forcément avec un tiers d'AS absentes…

— Et ça n'arrivera plus. Il n'y a pas de fatalité. On se voit plus tard, Florence. »

Dans la matinée, je convoque non seulement Florence, mais toute l'équipe. Quinze minutes, montre en main. Cadres ou non-cadres, soignants, ASH, responsable technique, psychologue… Tout le monde sauf le personnel de cuisine. Je veux savoir pourquoi il manquait cinq personnes ce matin. J'explique que je ne veux voir personne assis dans un bureau jusqu'à ce que nous soyons sûrs que les résidents vont bien. Tout le monde dans les étages ! Ceux qui comme moi ne sont pas qualifiés pour faire des toilettes peuvent au moins rassurer, porter, accompagner, ouvrir une armoire pour y choisir des vêtements, refaire un lit…

Et là, c'est la révolution ! J'entends : « Ah mais on ne va pas faire le travail des soignants ! », « Ce n'est pas à nous de faire ça ! », « Qui va faire notre job, si on fait celui des soignants ? », « Ce n'est pas ma faute s'il y a des absents ! »… Et je conclus le débat en disant :

« Nous travaillons dans un EHPAD dont l'objectif premier est de soigner des personnes âgées vulnérables. Ceux qui l'ont oublié peuvent changer de boulot. Ce matin, j'ai tenu dans mes bras une vieille femme dénudée dont la couche traînait à ses pieds dans un couloir vide. Qu'est-ce que j'aurais dû lui dire ? Désolé, madame, ce n'est pas dans ma définition de fonction ? M'enfermer dans mon bureau pour ré-

pondre aux cinquante e-mails qui m'attendent ? Donc je le répète, demain matin et tous les matins, jusqu'à ce que ça aille bien, tout le monde dans les étages pour demander à Florence si elle a besoin de nous. Merci de votre aide… »

Il règne souvent dans les EHPAD une petite guerre entre les AS et les ASH qui m'exaspère parce qu'elle se fait au détriment des résidents. En gros, les AS soignent et les ASH font le ménage. Ce qui est faux, car la frontière entre ces deux métiers est poreuse.

La large majorité des personnes occupant ces métiers étant des femmes, je vais continuer d'utiliser, à juste titre, le genre féminin. Rendons à Cléopâtre ce qui lui appartient !

Une ASH est bien plus qu'une femme de ménage. Non seulement elle contribue au maintien de l'hygiène, essentielle dans un EHPAD, mais elle a le pouvoir précieux d'égayer la matinée d'un résident isolé dont elle nettoie la chambre. Il y a dans tous les EHPAD de France des ASH au grand cœur, qui passent tous les jours leurs lingettes en chantonnant, et demandent à ces femmes et ces hommes guettant leur venue, avec une constance admirable dans la voix et le sourire, quelle que soit leur vie : « Alors, comment ça va ce matin ? C'est une belle journée aujourd'hui ! Vous irez à l'animation cet après-midi ? »

Aucun diplôme n'est requis pour être ASH et semer des sourires. Contrairement aux AS qui sont diplômées d'État et fières de l'être. Elles gagnent donc plus que les ASH. Premier élément de discorde. De plus, si elles aussi ont le pouvoir de susciter la joie, elles ne sont pas toutes les filles de mère Teresa. Certaines d'entre elles prennent les ASH pour leurs boniches « Fais-moi ci, fais-moi ça. Moi, je suis diplômée d'État, pas toi ! » Et les ASH, qui malgré leur grand cœur ne sont pas de nature à se laisser marcher sur les pieds, contre-attaquent !

« Pour qui tu te prends ? Ce n'est pas à moi de le faire ! Je n'ai pas le droit de toucher aux résidents. Faire un lit est un acte de soin ! » Etc.

Dans une entreprise, tout collaborateur campe sur ses attributions et sa définition de fonction. C'est naturel. Il en va de son salaire et de son rôle. Pourtant, dans les différents postes que j'ai occupés, j'ai toujours prôné la polyvalence et la solidarité.

Dans un EHPAD, qui n'est pas une entreprise comme les autres, polyvalence et solidarité sont indispensables, vitales. Quand tout fonctionne, elles interviennent en créant cette atmosphère de travail chaleureuse si particulière au secteur médico-social.

Pour conclure ma réunion exceptionnelle, calmer les esprits et la « guéguerre » AS/ASH, j'en appelle au bon sens, aux bons cœurs et confirme ma volonté : « Demain matin, tout le monde dans les étages ! »

Je promets également un exercice amusant et riche, inspiré d'une émission de télévision, que j'ai mené plusieurs fois avec mes anciennes équipes : « Vis ma vie ! »

Pendant une journée, nous échangerons nos rôles. J'inviterai une ASH et une AS à découvrir mon métier, puis j'occuperai moi-même la fonction d'AS ou d'ASH, les serveuses du restaurant tiendront l'accueil et les infirmières passeront en cuisine !

Pardon

J’ai un entretien « viril » avec Jacky, le responsable technique, de bonne volonté, mais au rythme tranquille et pas toujours joignable, à qui je demande de changer sur-le-champ toutes les ampoules grillées et les poignées cassées de la cage d’escalier.

Entre midi et deux, je fais une pause. Je vais de l’autre côté de la route nationale dans la galerie marchande pour commander… une couronne mortuaire !

J’ai décidé de me rendre aux obsèques de madame Legrand, la résidente décédée à cause d’un défaut de soin. Cette femme vivait aux Palmiers depuis des années. Les directeurs de maison de retraite font cela. Je pense agir de manière professionnelle et aussi par compassion pour cette dame et sa famille. Sa belle-fille ne m’aurait pas prévenu de la date et du lieu si elle n’avait pas souhaité ma venue…

Derrière sa vitrine, la fleuriste attitrée des Palmiers a le nez plongé dans ses bouquets. On dirait qu’elle butine, cultivant son humeur primesautière. Toutes ces couleurs et ces parfums, ça doit la doper. J’entre. Son sourire pétillant fend tout son visage et sa voix aiguë virevolte. Cette femme est un pinson. J’aurais dû être fleuriste.

Quand je révèle mon identité et l’objet de ma visite (Les Palmiers sont son meilleur client), la jeune femme se met à

sautiller. Tout en me souhaitant la bienvenue, entamant la conversation, elle me tend une brochure que je compulse vite, avec plusieurs modèles, plusieurs tailles et variétés de fleurs, auxquels je ne comprends rien. Sans lunettes, tout est flou.

« C'est pour une dame ?

— Oui.

— De belles roses alors !

— D'accord.

— Coussin ou couronne ?

— Un coussin ? Je ne sais pas, un modèle classique. Si on peut éviter la fantaisie, dis-je.

— D'accord, je vois… Pas coloré alors, plutôt sobre ?

— Oui, sobre. Super-sobre.

— Mais vous savez la mort, c'est juste un passage !

— Ah…

— Il ne faut pas non plus plomber l'atmosphère. Les âmes doivent se libérer. Je fais de plus en plus de bouquets joyeux !

— Je vois… Mais pas cette fois, madame, s'il vous plaît.

— OK, OK ! Le budget ? Comme d'habitude ?

— Non. Un peu plus. Je voudrais une belle composition.

— D'accord ! Eh bien, choisissez les fleurs vous-même, au feeling, elles sont toutes là. Fraîches de ce matin !

— Très bien… »

Je choisis des roses blanches et pourpres.

« On écrit quoi ? "La direction des Palmiers d'or du groupe ONYX" ? suggère la fleuriste.

— Non ! Écrivez, "Thérèse Legrand", et "À notre résidente". »

Je termine ma pause sans déjeuner. Le sourire de la gentille fleuriste me reste à l'esprit alors que dans la gorge, je ressens une boule de tristesse.

L'après-midi, j'appelle personnellement, en présence de Florence, toutes les personnes dont l'absence n'était pas prévue ce matin, qui nous ont « plantés », comme elle dit. Je veux que chacune d'entre elles connaisse les conséquences de son absence sauvage.

Une AS m'affirme qu'elle s'est fait mal au dos. Florence, qui écoute la conversation sur haut-parleur, me signifie d'un geste de l'index sur sa joue gonflée que c'est du pipeau ! Il s'agit de la femme que j'ai interpellée hier en entrant dans le hall qui, selon elle, s'est vexée. Elle en veut pour preuve la dernière publication sur Facebook de l'aide-soignante qui la montrait hier soir en pleine performance de *pole dance*, n'affichant aucun problème lombaire…

Deux AS sont des vacataires qui ont tout simplement oublié de venir. Toutes les deux me répondent qu'elles ont « perdu le Post-it ». Quel post-it ? J'apprends que mon assistant, Marco, qui gère les remplacements du personnel, leur a notifié leurs jours de vacation en griffonnant simplement quelques dates sur un Post-it qui, bien sûr, s'est envolé…

Une ASH a eu un problème de voiture, un classique, mais elle promet d'être de retour demain et une autre ne répond pas.

Je lui laisse un message qui finit ainsi : « Vous nous avez manqué ! »

Je contacte la société d'intérim et réserve deux aides-soignantes en plus, au cas où, pour demain matin. Florence écarquille les yeux :

« Mais le budget ?

— Nous avons économisé cinq salaires aujourd'hui et vécu l'enfer, on peut s'offrir deux intérims demain, en espérant que ce sera le paradis… ! »

Enfin, libérant Florence, j'accélère la procédure de recrutement de l'animatrice et surtout celui de l'IDEC, car je sens bien que, malgré sa bonne volonté, cette pauvre Florence s'épuise, comme son chignon à tendance hippie qui s'affaisse.

Parmi mes e-mails de ce deuxième jour aux Palmiers, celui de madame Marketing & Ventes de la région PACA attire mon attention. Elle me demande de lui fournir au plus vite un plan d'action pour redresser le taux d'occupation des Palmiers puisque, effectivement, il nous manque treize résidents pour afficher complet.

Dans l'état actuel des choses, après Éliane Briend et Guy Martin, je refuse de faire entrer quiconque aux Palmiers tant que je n'ai pas la garantie de pouvoir assurer une prise en charge de qualité.

J'ai envie de lui répondre : « Pas le temps pour le plan d'action, je fais des toilettes ! » Et je paierais pour voir sa tête !

Mais je rappelle simplement que deux EIG ont affecté Les Palmiers. J'ai donc besoin d'un délai supplémentaire. Par ailleurs, je l'invite à nous rendre visite, car je brûle d'envie de la connaître.

Ça marche. Le rendez-vous est pris. Bien cordialement. On se voit dans un mois…

La fleuriste vient de livrer la couronne que m'apporte Monica, l'hôtesse d'accueil, pour la mettre à l'abri. Dans le hall, quelques résidents pourraient la plumer pour faire d'autres bouquets.

« Je la mets où ? »

Mon bureau est exigu et encombré.

« Posez-la sur le fauteuil, Monica, s'il vous plaît.

— Face à vous ?

— Oui. C'est le seul endroit. »

Mais que c'est triste une couronne mortuaire ! Même quand les roses sont magnifiques et que la fleuriste n'a pas pu s'empêcher d'utiliser un ruban bleu, blanc, mauve qui lui donne des airs de concours agricole… Tellement triste que c'en devient drôle. C'est absurde cette couronne dans mon bureau. J'oscille entre effroi et fou rire. Si le nom de la résidente n'était pas inscrit, on pourrait croire qu'elle m'est destinée.

Par effet soudain de saturation ou de superstition, j'éteins tout, empoigne les fleurs dont je remarque qu'elles n'ont aucun parfum, et file pour terminer ma journée vers l'athanée de Cannes, à l'heure où d'autres vont sur le port boire un Spritz aux *happy hours*…

Je pourrais faire livrer la couronne des Palmiers, mais j'éprouve le besoin de l'apporter moi-même au funérarium où repose la résidente avant ses obsèques.

Après avoir vérifié mon identité, le garde à l'entrée, qui ne peut pas se déplacer, m'indique le numéro de la chambre mortuaire. Devant la porte, il y a un livre ouvert pour les condoléances sur lequel j'écris quelques mots. Je dois donc entrer moi-même pour déposer les fleurs.

Il fait froid. Dans un cercueil capitonné, j'aperçois le visage de madame Legrand. Sa peau est colorée d'un beige rose, comme ses mains croisées sur son gilet, entrelacées d'un chapelet.

Je détourne le regard et m'agenouille à côté de ma couronne que je dispose légèrement à l'écart. Par terre, parmi toutes les autres fleurs, tous ces messages adressés à cette femme qui était aimée et repose maintenant en paix, je demande pardon.

Un point vif dans le ventre

Le troisième matin aux Palmiers se passe bien. Même très bien ! Pour la première fois de son histoire, l'établissement est en sureffectif puisque tout le monde est présent y compris un bonus de deux aides-soignantes intérimaires que j'ai fait venir en renfort.

Ce matin, aux Palmiers, on est aux petits soins ! Ça chantonne dans les couloirs. Les résidentes ont de beaux brushings, personne n'est laissé avec les cheveux mouillés, et les chemisiers sont bien boutonnés. Nadia a même le temps de recouvrir de vernis rouge les ongles de madame Gervais qui s'en réjouit autant qu'elle s'en étonne. Avec ce franc-parler qui régale les équipes, elle commente ce fait exceptionnel :

« Mais qu'est-ce qui se passe ce matin la Nadia ? Vous n'allez pas voir les autres ? Elles sont toutes mortes ? Comme ça, je vous ai pour moi toute seule ! Ah, ah ! »

Il n'y a donc pas de secret. Des moyens. Encore des moyens. Pas colossaux. Juste quelques mains en plus pour éviter la rupture, ne jamais dépasser la charge maximale de dix toilettes de personnes dépendantes par aide-soignante.

Pour des raisons budgétaires, il ne m'est pas possible de réserver ce surplus d'effectif de manière permanente. À partir du quatrième matin, comme tous les autres matins jusqu'au jour de mon départ, on joue sans filet. S'il y a des absences,

l'infirmière va passer quelques coups de fil, souvent en vain, et Les Palmiers basculent dans le sous-effectif. Le risque de voir dans les couloirs une résidente qui déambule avec ses couches aux pieds grimpe en flèche.

Chaque matin, j'observe le même rituel, avec la même appréhension. Je monte dans les étages, vérifie rapidement dans les couloirs que les postes sont occupés et vais trouver l'infirmière pour obtenir sa confirmation en lui posant toujours la même question :

« Tout le monde est bien là ? »

Du jour où j'ai appelé à l'aide en tenant cette vieille femme dans mes bras, j'ai compris à quel point tout pouvait basculer rapidement dans un EHPAD. Deux ou trois personnes en moins, et l'harmonie fragile est rompue. Même les organisations les mieux huilées, avec dans leurs classeurs des descriptions de fonction minutées et des tableaux de remplacement impeccables, peuvent se gripper.

Rapidement, le sous-effectif et l'absentéisme possible commencent à me miner. Malgré une nature optimiste et plutôt résistante, chaque matin, en me rendant dans les étages par l'escalier, avec ses trous dans le crépi et sa moquette dégueulasse, je ressens un point vif dans le ventre qui ne disparaît que lorsque j'ai la certitude que « tout le monde est bien là ». Je ne réussirai pas à me défaire de mon appréhension des premières heures du matin. Et même quand l'effectif est au complet, connaissant le temps d'attente incompressible des résidents avant leur toilette, je redoute toujours, en passant de chambre en chambre, le spectacle que je peux trouver derrière la porte que je pousse.

En France, le taux moyen d'effectifs à temps plein rapporté au nombre total de résidents est de 49 % dans les EHPAD

privés alors qu'il est de 65 % dans le secteur public. Les économies en personnel semblent évidentes. 49 % : soit un employé pour deux résidents. On pourrait penser que ce n'est pas si mal. Mais pas du tout ! Seulement deux tiers de ces employés, au maximum, sont en contact direct avec les résidents quand on soustrait de ce nombre le personnel administratif, celui des cuisines, des services techniques, et le temps nécessaire à la réalisation de tâches administratives pendant lesquelles le personnel ne peut pas s'occuper des résidents.

De plus, les équipes observent des roulements. Tout le monde bien sûr n'est pas présent en même temps. Les collaborateurs travaillent normalement selon la loi des 35 heures. Et nos résidents, à quel régime horaire sont-ils ? Présents vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept, ils sont aux 168 heures !

Rapporté au nombre d'heures de présence effective, sans tenir compte de l'absentéisme pour diverses raisons, souvent légitimes, et du taux d'accidents du travail deux fois supérieur à celui d'autres secteurs, le taux d'effectif moyen présent, en contact avec les résidents, passe de 49 % à 16 %, soit une personne pour six résidents.

La nuit aux Palmiers, de 20 heures à 7 heures du matin, deux soignants sont prévus pour veiller sur un maximum de cent vingt et un résidents… Deux divisés par cent vingt et un. Pendant onze heures, le ratio employés/résidents tombe à 1,6 %, sans compter leur pause…

Avec l'âge le sommeil est plus court et plus léger. Imaginons que, sur cent vingt et un résidents, cent d'entre eux dorment.

Que se passe-t-il, quand vingt et une personnes pressent leur sonnette d'appel-malade dans tous les coins de tous les étages des Palmiers, en réclamant au choix, de l'eau, à man-

ger parce que le dîner est loin, leur télécommande qui vient de tomber, une pilule rose parce qu'ils sont angoissés, un simple mot de réconfort ou de l'aide urgente parce qu'ils viennent de chuter ?

Que se passe-t-il la nuit aux Palmiers ? Et dans tous les EHPAD de France puisque la moyenne des effectifs de nuit est de deux personnes ?

Je ne sais pas.

Je suis présent dans l'EHPAD de 8 h 30 jusqu'à 20 heures. Un jour, je viendrai en plein cœur de la nuit, sans prévenir, sans faire de bruit. Mais pour l'instant, j'ai ma dose d'émotions fortes.

Chaque soir, quand je quitte Les Palmiers, en saluant la rangée de résidents qui s'agitent gentiment dans le hall devant le journal télévisé, je réponds en souriant à leurs questions habituelles :

« Mais qui êtes-vous, monsieur ?

— Je suis le directeur.

— Ah, bon. Mais le directeur de quoi ?

— De cet établissement…

— Ah, bon… Mais on est où ?

— Aux Palmiers d'or.

— Ah, très bien.

— Et vous allez où ?

— Je rentre chez moi.

— Vous ne restez pas avec nous ?

— Je reviens, demain… Bonne soirée, messieurs-dames ! »

Et chaque soir, quand je quitte Les Palmiers en rejoignant ma voiture par le petit escalier en colimaçon de béton brut qui mène au parking souterrain, je ressens dans le ventre le même point vif qu'au matin.

On se lève tous pour Danette !

Mes recrutements se passent mal. Je n'ai qu'un seul rendez-vous infructueux pour le poste d'IDEC et quelques CV farfelus pour celui d'animatrice.

Comme pour les toilettes en cas d'absence, j'applique le principe de répartition. Pour le poste d'animation, tout mon comité de direction, moi le premier, doit assurer l'activité de son choix, pour distraire et stimuler nos résidents.

J'invente deux ateliers pour voyager dans les mémoires. Un premier que je nomme « La croisière » et un second « Carrefour Market ».

Pour le premier, je me place au centre du hall, sur un tabouret haut. Avec un micro, j'annonce le départ imminent de notre « croisière ». Les aides-soignantes disposent les personnes en fauteuil ainsi que quelques sièges autour de moi où les résidents autonomes prennent place. Notre croisière peut commencer.

Nous embarquons par dizaine sur un paquebot imaginaire d'un port que nomme le premier résident qui lève la main. S'il le souhaite, il décrit cette ville, les souvenirs qu'il en a, et les personnes qu'il invite à bord avec lui. Et nous voguons, joyeusement, de port en port.

Quels que soient la ville, le pays, notre destination, la mer est toujours d'huile et le ciel, radieux. Des mouettes dansent

dans notre sillage.

« Et quelle est la couleur des mouettes ? demandé-je.

— Blanches !

— Non, roses !

— N'importe quoi !

— Elles sont de toutes les couleurs », dis-je.

Blanches, roses, argent, nous sommes libres de les colorer à notre guise. Du pont de notre bateau, le monde est comme on le voit, et les mouettes multicolores ! Nos croisières sont fantastiques.

Nous partons de Venise pour rejoindre Limoges en passant par Nantes, Paris et Strasbourg.

« Mais il n'y a pas la mer à Limoges ! Ni à Strasbourg d'ailleurs ! s'insurgent quelques voix.

— Ah bon ? dis-je. Vous avez raison, mais il y a peut-être un fleuve ou une rivière. Notre bateau vogue sur tous les flots… C'est un vaisseau magique ! »

Notre atelier « Carrefour Market » est une balade mémorielle.

Tout le monde dans sa vie a été dans un supermarché. Et plutôt mille fois qu'une. Tout le monde garde à l'esprit ses couleurs, ses allées, son agencement et cette profusion de produits courants, à usage quotidien. Si au hasard je mentionne le rayon des laitages, aussitôt des images surgissent et l'air se rafraîchit. On voit vite les fromages, les sachets de gruyère râpé et les yaourts aux fruits, Sveltesse 0 % de matières grasses…

Et si on les oublie, on y retourne. C'est le principe de mon animation.

Le Carrefour Market est juste en face. Profitons-en ! C'est une véritable caverne de souvenirs, d'objets inchangés, où tout est clair et net, sous l'éclairage saturé.

Je donne la main à un résident qui donne sa main à une résidente qui fait de même et nous formons une lente farandole, qui sort en plein jour, arrête les voitures au passage zébré et avance avec détermination jusqu'aux rayons. Parfois nous faisons des pauses, dictées par le maillon le plus essoufflé de notre chaîne. Et nous reprenons notre marche. Nous avons tout notre temps et le Carrefour Market ferme tard.

On y est connus. Les gens nous sourient. La gentille directrice un peu maladroite nous accueille :

« Bonnes courses, messieurs-dames, et ne faites pas de folies ! Enfin, si je puis dire… »

Non, pas de folies. Nous sommes très posés, réfléchis. Je saisis un article au hasard et demande :

« C'est quoi ça ? Comment ça s'appelle ? » Ou mieux encore : « Comment pourrait-on l'appeler ? » Si on sait, c'est bien. Si on ne sait pas, c'est bien aussi.

Au hasard des rayons, je brandis un légume, un paquet de gâteaux, une conserve de petits pois-carottes, un pack de Danette vanille au jaune éclatant… Et l'objet passe lentement de main en main, chacun l'observe avec intérêt, curiosité, en silence ou en prononçant des nouveautés. J'entends toutes sortes de noms, je dis « pourquoi pas ? » et on cherche encore, tous ensemble, jusqu'à ce qu'une voix s'élève, animant notre farandole. Une résidente est heureuse de crier :

« C'est de la Danette ! »

Et sa voisine approuve :

« Elle a raison, c'est écrit dessus ! »

Nous continuons, sillonnons tous les rayons ou presque, en évitant ce qui peut couper ou se casser. On achète toujours quelque chose que l'on grignote sur le parking avant de rentrer. À la caisse, on passe devant tout le monde. Et per-

sonne ne râle. Ce n'est pas moi qui paie. Je donne quelques pièces à un résident qui les tend fièrement à la caissière. Grâce à nous, elle ralentit son rythme mécanique. Le bip du scanner ne retentit qu'une seule fois. Cette jeune personne qui nous sourit, tout en soufflant légèrement, redécouvre sa capacité de patience. Ça dure… Il faut compter les pièces et les recompter, car ces coquines glissent entre les doigts. À cette femme des temps modernes, nous faisons goûter les joies perdues de la lenteur.

Nous restons à peu près une heure au Carrefour Market. Quand Éliane Briend vient, nous achetons des petits-beurre.

Et parfois, pour soulager Nadia, je prends la petite liste de madame Gervais, avec son écriture à l'ancienne, élégante, appliquée, aux lettres bien formées. À côté du mot « kiwis », elle souligne « bio ».

Nous les cherchons, à partir de ces indices clairs, dans tous les rayons.

Les amoureux

Tout le monde est là ce matin ! Dans les étages, les chariots sont au bon endroit et les équipes s'affairent dans la bonne humeur.

L'unique tristesse provient de la chambre de madame Gervais qui pleure comme une enfant, parce que Nadia n'est pas là.

« Elle est où la Nadia ? répète-t-elle.

— C'est son jour de repos, madame Gervais. Elle sera là demain, répond l'aide-soignante.

— Vous êtes sûre ? Parce que parfois, elle s'absente plusieurs jours. J'ai compté. Et peut-être bien qu'elle ne reviendra pas… »

Certains matins, madame Gervais est inconsolable.

Au rez-de-chaussée, il y a monsieur Martin, à demi allongé sur son canapé, les yeux déjà rivés sur le sas et la grande horloge, et Fatima qui trace autour de lui de grands cercles avec l'autolaveuse.

Ce matin, Fatima vocifère. La machine fait des siennes. Par moments, elle s'arrête, toussote et recrache tout ce qu'elle absorbe. Fatima se calme en regardant, l'air émue, dans le jardin.

Devant la porte de mon bureau, notre lingère m'interpelle :

« Faudra bientôt changer l'autolaveuse, elle est aussi vieille que moi !

— Oui, Fatima. Je vais m'en occuper, je connais tous les modèles.

— Ah très bien. *Inchallah !* Vous avez vu les amoureux, monsieur ?

— Non, qui ?

— Regardez, ils sont dans le jardin… Monsieur Ferrandi fume sa cigarette avec la nouvelle dame qui pousse son fauteuil. Quand ils sont sortis de l'ascenseur, je les ai entendus. La dame disait : "J'ai peur." Et vous savez ce qu'il lui a répondu ? C'est trop beau ! Il lui a dit, lentement : "Reste avec moi et tu n'auras plus jamais peur." Quel malin ! Encore un qui sait parler aux femmes. Et ça marche, elle ne le quitte plus. Ça fait presque une heure qu'ils sont dehors. Il faut dire qu'il est gentil monsieur Ferrandi… »

Je rentre dans mon bureau et observe un instant « les amoureux » par la fenêtre. Au milieu de l'établissement, il y a un petit jardin intérieur dégarni, sans palmiers, à l'ombre, aux rambardes rouillées, où se réunissent les fumeurs.

Madame Briend y est assise au bout d'un banc à côté du fauteuil de monsieur Ferrandi qui fume, une main rassurante posée sur son bras. Notre nouvelle résidente a toujours ce regard lointain, mais par instants, elle penche la tête vers lui et en retour, touche son épaule, effleure sa joue. Son visage impassible s'anime, Éliane Briend sourit en observant le spectacle oublié de son bras caressé. Timidement, elle rend à Marcel Ferrandi quelques gestes tendres et repart dans ses rêveries.

Aujourd'hui, je dois aller au domicile de madame Briend pour y récupérer des affaires et obtenir un maximum d'informations sur son histoire, ses proches, ses ressources financières.

Selon la procédure normale du groupe ONYX, il me faut vérifier que madame Briend peut régler son séjour aux Palmiers. J'aurais dû le faire avant son arrivée, mais c'était impossible. Bien qu'elle ait un chéquier et puisse signer n'importe quoi, je ne peux pas lui demander de l'utiliser. J'ai fait confiance à Kadi Beau, l'assistante sociale qui m'a affirmé qu'elle était propriétaire. Pour l'instant, nous n'avons rédigé qu'un contrat à courte durée que personne ne peut signer.

Pour la protéger, compte tenu de sa santé et de son isolement, je vais effectuer une demande de mise sous tutelle que j'enverrai au procureur de la République avec une expertise psychiatrique.

Avant de partir, je demande à madame Briend si elle veut m'accompagner à son domicile. Elle me répond « non » et semble même surprise que je puisse lui poser la question.

Muni des clés qui étaient dans son sac en plastique, je file à l'adresse indiquée sur sa carte d'identité. Je m'entretiens avec le gardien qui m'explique rapidement ses rapports avec madame Briend. Cela fait des mois qu'il a remarqué qu'elle n'était pas dans son état normal, mais comme elle ne parlait pas, et qu'en plus elle était la seule dans toute la résidence à avoir oublié ses étrennes… Chacun ses problèmes ! Il ne sait pas grand-chose d'elle. C'était une femme discrète, un peu distante. Elle avait une amie ou une cousine, qui venait la chercher l'été pour passer les vacances. Mais pas cette année. Il me conseille de me renseigner auprès de la voisine qui a donné l'alerte quand madame Briend est tombée, et d'aller au café au coin de la rue où elle avait ses habitudes.

La voisine m'ouvre la porte sans difficulté et me raconte ces scènes que j'ai déjà décrites. Pour elle, c'est une bonne

chose que madame Briend soit placée dans une maison de retraite. Elle vivait seule et ne mangeait plus que des gâteaux.

« Depuis combien de temps ? demandé-je.

— Oh… Ça fait bien un an qu'elle perd la tête. Et ça devenait insupportable. Les derniers jours, elle pouvait sonner à toute heure de la nuit.

— Elle avait de la visite ? des enfants ?

— Pas à ma connaissance, juste une cousine un peu bizarre qui vit en Italie, mais ça fait longtemps que je ne l'ai pas vue… »

Dans l'appartement d'Éliane Briend, je relève les stores pour y voir clair. L'électricité a dû être coupée. Dans le salon, des piles de journaux sont entassées et sur le buffet, deux photos attirent mon attention. Sur l'une d'elles, je reconnais madame Briend à côté d'une femme qui doit être cette cousine dont m'ont parlé le gardien et la voisine, et sur l'autre, un jeune homme qui se tient bien droit en tenue de militaire. Quel âge ont ces photos ? J'ouvre les cadres, mais rien n'est écrit. Années 1970, 1980, 1990 ? Le jeune homme est-il son fils ? quelqu'un de sa famille, un homme de sa vie ?

La table et le parquet sont jonchés d'objets et de papiers que je ramasse. Dans l'entrée, l'aspirateur est sur le dos, le fil toujours branché dans la prise. Dans la cuisine, il y a partout des emballages vides et quelques paquets pleins de gâteaux. Je fais le tour de l'appartement, attrape un grand cabas dans lequel je plonge les petits-beurre, des vêtements, un parfum, un sac à main, des papiers, tout le courrier que le concierge m'a donné, les deux photos qui étaient sur le buffet et le calendrier à côté du téléphone, dont certains jours sont barrés au Bic…

Du domicile d'Éliane Briend, je me rends à l'autre bout de Cannes, aux obsèques de madame Legrand.

Dans le crématorium, la foule est dense. Quand elle m'aperçoit, la belle-fille de la résidente me fait un signe de la main, l'air un peu gênée, que je lui renvoie. À ses côtés, un homme me fusille du regard.

Avant que l'aumônier ne s'exprime, l'homme se dirige droit sur moi, le visage grave. La foule nous regarde. D'une voix tendue, il me demande de quitter les lieux immédiatement.

Sans un mot, je m'exécute. Comme un automate, je marche jusqu'à la sortie sous le regard lourd de ces gens qui se demandent quel intrus je suis pour être chassé ainsi… J'éprouve un sentiment d'humiliation tel que je reste plusieurs minutes assis dans ma voiture sans bouger. Je suis sonné. C'est violent. Mais sûrement moins violent que la fin de vie de madame Legrand, et la douleur de sa famille.

De retour aux Palmiers, j'apporte ses affaires à madame Briend qui est dans sa chambre en compagnie de monsieur Ferrandi. Quand je lui tends les deux cadres photos, elle les regarde brièvement sans exprimer la moindre émotion, puis tourne la tête.

« Madame Briend, je peux vous demander qui sont ces personnes ?

— Je ne sais pas.

— Qui est Yvette ? Sur votre calendrier est écrit "Pas de vacances avec Yvette".

— C'est ma cousine…

— Voulez-vous qu'on la prévienne que vous êtes ici ?

— Non.

— Vous avez des enfants ?

— Laissez-moi tranquille. »

Parmi ses papiers, j'ai trouvé des relevés bancaires et deux avis de taxe foncière confirmant que madame Briend est bien propriétaire.

Bonne nouvelle pour le groupe ONYX.

Il s'agit d'un sujet sensible, car souvent les retraites ne suffisent pas à régler le coût d'un séjour qui se situe aux Palmiers en moyenne autour de 3 000 euros par mois.

Il faut donc récupérer un maximum de garanties financières pour au minimum trois ans, durée moyenne d'un séjour, car une fois qu'un résident dépendant est admis, il est délicat, pour des raisons d'image plus que d'éthique, de le mettre à la porte s'il ne peut pas payer. De plus, un directeur n'a autorité pour exclure un résident de son EHPAD que pour des raisons de sécurité.

La boum

Chaque année, une grande convention nationale est organisée par le groupe ONYX pour informer les directeurs d'établissement des « orientations stratégiques » choisies (je ne peux pas m'empêcher de mettre ce terme entre guillemets, tant il me paraît inapproprié quand il s'agit d'accueillir et de soigner des personnes âgées dépendantes), de ses résultats financiers et de ses performances diverses, de l'actualité du secteur, des actions à mener et de ses objectifs toujours plus ambitieux pour l'année suivante.

La fonction de ces grands raouts est aussi de doper le moral des troupes, de préserver leur motivation et de féliciter les meilleurs pour prouver à tous les directeurs, notamment aux moins bons, que oui, c'est possible !

Sur la scène d'un immense amphithéâtre qui contient plusieurs centaines de personnes se succède tout le gratin de la haute hiérarchie, souriant, bien éclairé, se trémoussant sur des jingles pêchus et plus ou moins doué pour l'exercice.

Le PDG est sobre, factuel, imperturbable. La Grande Dame est à l'aise, charmeuse, juste. Elle a le sens de la foule, connaît par cœur notre métier et commence son discours ainsi :

« J'aimerais remercier toutes celles et tous ceux qui ne sont pas là, ces femmes et ces hommes courageux, ces

mains précieuses sans lesquelles le groupe ONYX n'existerait pas, les aides-soignants et les agents d'entretien, et plus largement toutes vos équipes. Bravo à elles ! Je vous propose de les applaudir… Bravo ! Transmettez-leur, je vous prie, toute ma sympathie… »

Le directeur commercial tout en gris, étonnamment introverti, fait sourire quand il parle de « pénétration en hausse » du groupe ONYX dans le secteur. La directrice marketing a l'air vorace, son regard est rivé à la Grande Dame dont elle doit rêver de prendre la place. Le responsable de la législation fait bâiller tout le monde et le coordinateur médical national est amusant, quand il exhibe sous son costume un tee-shirt de Superman pour annoncer le thème de la fête de ce soir, les super-héros. Pour illustrer les valeurs du Groupe, il répète que « la bienveillance et la gentillesse sont essentielles en EHPAD ». Amen.

Après les présentations théâtrales vient la remise des trophées aux directeurs les plus méritants. Après la stratégie, les césars ! « Et le meilleur directeur de la Champagne-Ardenne pour son taux d'occupation annuel cumulé de 99,7 % est… Sous vos applaudissements s'il vous plaît ! »

Pendant de longues minutes se succèdent sur la scène, à l'appel de leur nom qui retentit, des collègues méritants de toutes les régions qui se lèvent, honorés, chacun leur tour, traversant la salle, acclamés, grimpant sur les marches quatre à quatre, au péril de leurs fémurs, pour embrasser la Grande Dame et le directeur commercial, toujours aussi réservé, qui leur tend d'une main molle un trophée doré qu'ils brandissent fièrement dans un vacarme chaleureux.

Ces récompenses représentent une vraie performance et beaucoup d'efforts. Un EHPAD commercial ne peut pas être rempli pendant toute une année sans l'implication totale de

son directeur, de ses équipes et l'offre de services de qualité. Avec une dotation en soignants correcte, et un peu de bol, ce doit être possible. Je tiens à préciser qu'il y a bien sûr nombre d'établissements dans le groupe ONYX qui fonctionnent bien.

J'ai un profond respect pour ces personnes que j'ai croisées, formidables, ces directrices et directeurs d'EHPAD, humains, travailleurs, rigoureux, enthousiastes, qui font superbement ce métier difficile et réussissent à l'exercer dans un contexte interne, commercial et législatif exigeant, pressurisant.

J'en profite pour saluer Virginie, Magali, Valérie, Danièle, Isabelle, Patrick… et tous ceux dont j'ai oublié le nom, mais pas l'action.

Après la stratégie et les trophées vient le temps attendu de la fête ! Le groupe ONYX ne lésine pas sur les moyens. Retour en bus à l'hôtel de très bon standing pour se changer et rendez-vous au dernier étage dans les salons immenses avec vue panoramique sur Paris.

À l'entrée, plusieurs malles sont disposées, contenant toutes sortes d'accessoires pour se déguiser sur un thème bien choisi, « les super-héros ». J'arbore un masque de Spiderman que je garderai toute la soirée et avance parmi une foule joyeuse, dans les éclats de rire, parmi Wonder Woman, Zorro, Hulk, Iron Man… et même Blanche-Neige. Il y a quelques ratés dans les costumes.

Un bon champagne, servi par une brigade efficace de Tintin, coule à flots…

Roulement de tambour, le PDG et la Grande Dame arrivent main dans la main, à visage découvert. Ils grimpent sur un podium, crient : « Après l'effort, le réconfort ! Que la fête commence ! » et enfilent leur masque, Batman pour lui, Catwoman pour elle.

Je repère les motifs en losange du chemisier de la directrice générale pour la reconnaître dans cette foule anonyme, car j'ai l'intention de lui adresser quelques mots.

Je retrouve avec plaisir Virginie, ma marraine des débuts, dont je reconnais la voix et les rires.

« Comment vont les orchidées ? demandé-je.

— Elles ont séché ! Je n'ai pas la main verte, il faut que tu reviennes ! »

Après deux ou trois coupes de champagne, j'entreprends de traquer un chemisier à losanges avec une tête de Catwoman, que je trouve vite. Devant la Grande Dame, de fort bonne humeur, j'enlève brièvement mon masque pour la saluer :

« Ah ! Jean ! Comment allez-vous ? Alors ce début à Cannes, pas trop dur ?

— Ça va ! Ça va bien ! »

Ne jamais donner de mauvaises nouvelles à un chef, surtout quand on a une requête à formuler…

« Ah ! formidable ! Et l'équipe ? demande la Grande Dame.

— Très bien.

— On ne parlera pas de ce malheureux EIG ce soir… C'est un établissement difficile, mais je sais que vous réussirez, Jean ! Comme aux Bougainvilliers. Vous avez des besoins ?

— Oui ! Je ne trouve pas d'IDEC et la structure est vraiment vétuste…

— Ah… Il faut monter avant la fin de l'année un "dossier d'investissement national". Renseignez-vous. Je le regarderai de près. Je vais voir pour l'IDEC. Bonne soirée, Jean ! Amusez-vous bien, on en a tous besoin !

— Oui ! Bonne soirée, madame, merci. »

L'animateur de la soirée, qui fait aussi office de DJ, propose de composer les tables au hasard. Il est interdit de s'asseoir à côté de quelqu'un que l'on connaît. Bonne idée. La grande famille des directeurs d'établissement du groupe ONYX va faire connaissance. Voilà du bon *team building*.

Je dîne avec une dizaine de directrices et directeurs des quatre coins de France, fort sympathiques et fort éméchés. Je ne suis pas en meilleur état. Il règne comme une atmosphère de défoulement nécessaire. Cette fête est une bouffée d'oxygène qu'il faut inspirer à pleins poumons. Le repas est délicieux comme le vin – de bons bordeaux millésimés, moelleux, puis rouges – servi en abondance.

Après une bouchée de foie gras poêlé, mon voisin se lâche :

« Ça change de nos cantines ! »

S'ensuit une discussion animée mêlée de rires, d'onomatopées, de cris, chacun y va de son souvenir. Le collègue en face de moi, avec la tête de Tintin, possède un vrai pouvoir comique. Il retire son masque pour mimer la stupéfaction d'une famille de frères et sœurs bourgeois et coincés, costumes et tailleurs bleu marine, polos blancs, cols Claudine, chevalières en or et rangs de perles, qu'il a dû réunir pour les informer que leur père, sous l'effet d'une démence désinhibitrice, avait libéré de vigoureuses pulsions homosexuelles qui posaient un problème dans le hall à l'heure du goûter…

« Papa, inverti ? Il doit y avoir méprise ! Nous nageons en plein cauchemar ! Notre père était un homme à femmes, pas un pervers ! »

Notre acolyte chauffe la table en déclenchant les rires, invitant chacune et chacun à vivre, dès maintenant, pleinement sa sexualité, sans le moindre refoulement, pour éviter tout drame familial dans le grand âge !

Au dessert, le champagne réapparaît et le DJ annonce au micro l'ouverture du *night-club* dans un salon attenant.

La foule se divise alors entre les directeurs guillerets mais sages qui vont dormir et les jusqu'au-boutistes dont je suis, aux capacités cognitives déjà bien entamées, qui ont le plus besoin de se défouler et se ruent vers le « *night* ».

De notre table se forme un noyau dur de cinq personnes, qui se serre autour d'une bouteille de vodka glacée. Après quelques verres, le ton devient plus noir. Passé les anecdotes, ce sont les souvenirs traumatiques que l'on doit exorciser ensemble. J'écoute et les mots s'embrouillent dans ma tête. À mon tour, désinhibé et criant pour couvrir la musique forte, je parle de madame Legrand, de mon EIG qui ne choque personne, et de cette femme dans le couloir, dont le souvenir me hante comme une scène de guerre… J'ai besoin de savoir, de partager. Je n'en ai parlé à personne et traîne ça comme une honte. Est-ce que ça arrive à d'autres que moi ou c'est exceptionnel ?

« Ça arrive ! Forcément ! Le manque de personnel, tout le monde connaît, c'est la plaie ! Tu veux qu'on fasse un concours de trucs scato et d'horreurs ? Moi, ce qui m'a terrorisé est arrivé il y a quelques années. Je travaillais dans un autre groupe. Une aide-soignante assoit une résidente, totalement dépendante, en GIR 1, aphasique, dans une baignoire à porte. Elle fait couler l'eau, vérifie rapidement que c'est chaud, et file dans une autre chambre. Dans le couloir, elle rencontre une collègue et va boire un café à la machine, quelques minutes, puis elle rentre vite dans une chambre où l'on appelle à l'aide, et quand elle revient dans la salle de bains remplie de vapeur, elle pousse des cris d'horreur. Une eau fumante déborde de la baignoire. La chaudière déconnait. La résidente en GIR 1, aphasique, qu'elle avait assise, est morte, ébouillantée… Cuite ! Sans pouvoir pousser le moindre cri. »

Il ajoute :

« Après, toutes les baignoires dans le Groupe ont été détruites… Au moins, ça n'arrivera plus. »

J'ai trop bu. L'alcool me tourne la tête, mais ce mot « cuite » me glace. Je me lève. J'ai la force d'articuler un « au revoir » et vais me coucher.

L’ombre dans la ville

De retour à Cannes, la première question que je pose en arrivant aux Palmiers est adressée à Jacky, mon responsable technique :

« À quelle température coule l’eau chaude ?

— Elle part du sous-sol à 65 °C et arrive dans les chambres, selon la distance, entre 60 et 63 °C. »

Sa réponse précise et spontanée me rassure.

« Ce sont les valeurs normales pour prévenir la légionellose, n’est-ce pas ? dis-je.

— Oui.

— Pas plus chaud, c’est sûr ?

— Certain ! Chaque semaine, je contrôle et je note.

— Seulement chaque semaine ?

— Oui, c’est la norme. C’est un travail énorme, je fais le tour de toutes les chambres.

— OK…

— Pourquoi ?

— Pour rien… Simple contrôle. »

J’ai appris dans mon guide du directeur d’EHPAD toute la théorie de ce métier et notamment les contraintes en matière de sécurité et la nécessité de chauffer l’eau au-dessus de 55 °C, car dans les eaux tièdes des longues canalisations aux multiples recoins, une bactérie maligne, *Legionella*, naturellement présente dans l’eau, peut y croître et l’infester. Une

simple gouttelette dans le nez peut alors entraîner des complications respiratoires mortelles…

Chaque fois que j'entre dans une chambre, j'ai maintenant ce réflexe de faire couler l'eau chaude jusqu'à m'assurer qu'elle n'est pas bouillante.

De même, je traque toutes traces de tabac, car il y a eu un incendie meurtrier dans un EHPAD varois occasionné par un mégot. Bien sûr, il est interdit de fumer dans l'établissement, mais certains résidents, dépendants au tabac, n'attendent pas d'être dans le jardin et fument en cachette dans leur chambre. Ils défient les détecteurs de fumée en glissant la tête à l'extérieur de la fenêtre, écrasent leurs mégots sur un rebord de toit, dans des pots de plantes, ou les plongent dans les toilettes.

Toujours par mesure de sécurité, j'emprunte régulièrement les issues de secours pour vérifier que personne n'y est coincé ou oublié. C'est normalement impossible puisque nous réalisons trois appels par jour, mais… Comme je l'ai dit à la belle-fille de madame Legrand, dans toute organisation humaine, un accident est toujours possible.

Depuis l'histoire de cette pauvre femme ébouillantée, la peur du pire me revient. Même si, chaque fois, on parle de « cas exceptionnel », cette peur du pire, qui a commencé un matin aux Bougainvilliers, puis éclaté plusieurs fois aux Palmiers, continue de grandir en moi, sûrement, avec quelques trêves, mais sans me lâcher…

Dans cet établissement immense, où le personnel est compté, j'ai l'impression que ce « pire » peut arriver à tout moment.

Ce matin de septembre, parmi les dizaines d'e-mails que je reçois, celui d'un collègue, directeur à Marseille, me fait

rire. Accompagné d'une photographie, il est ainsi commenté : « Disparition : qui a vu ma résidente ? » J'ai d'abord une réaction nerveuse. Je défie quiconque d'identifier dans ce cliché trouble en noir et blanc, extrait de la vidéosurveillance, cette ombre asexuée, dont on ne distingue qu'une robe de chambre et des chaussures arrondies ressemblant à des chaussons. L'ombre marche d'un pas décidé sur le trottoir de la grande ville…

La femme, âgée, désorientée, malade, a fugué depuis hier soir. Vu la progression de sa pathologie, il était question de la déplacer dans un secteur fermé. Trop tard.

C'est l'enfer pour mon collègue qui s'épuise à quadriller le quartier, à faire le tour des commissariats, des urgences, des maraudes, à répéter à la famille : « On va la retrouver… » et à éviter la presse.

Son établissement étant situé à côté de la gare, cette femme n'ayant pas cessé les derniers jours de clamer qu'elle allait rentrer chez elle, dans sa maison au bord de la mer à Cassis, où elle a passé toute sa vie, mon collègue aux abois envisage qu'elle ait pu prendre le train, dans un élan de liberté, oublier son arrêt et continué son chemin. Mais l'ombre n'est ni à Toulon, ni à Cannes, ni à Nice. Personne ne l'a vue, elle est nulle part, évanouie, totalement ignorée de cette société de gens pressés qui forcément l'ont croisée dans la rue. Marseille n'est pas une ville déserte. Ce qui est profondément choquant dans l'histoire de cette résidente que l'on ne retrouvera jamais, ce qui forme le symptôme d'une indifférence croissante et d'un repli sur soi, sécuritaire et égocentrique, dans une société certes fragilisée, déséquilibrée, friande de jeunesse, de possession, de plaisirs éphémères et de spectaculaire, c'est que personne en voyant cette femme âgée, le regard fixe, la tête et les bras tremblants, qui n'avait rien d'autre sur elle qu'une modeste chaîne autour du cou, une robe de chambre, des chaussons et un bracelet en plastique

où étaient inscrits son nom et le numéro de téléphone de l'EHPAD où elle résidait, personne ne lui est venu en aide, personne ne lui a adressé la parole pour lui demander ce qu'elle faisait là, comme ça, toute seule, perdue dans la ville. Autre scénario possible, personne n'a insisté quand cette femme démente et déterminée a refusé d'être secourue en criant qu'elle voulait aller à Cassis… Et l'ombre a dû s'éteindre quelque part, s'allonger épuisée dans un coin, un trou, à côté de ce squat où des jeunes se défoncent au crack, sans trouver la gare et revoir la mer, victime de maltraitance passive généralisée.

Quand la police a demandé à mon collègue si la chaîne de la résidente était en or. Il a répondu :

« Oui, sûrement…

— Alors, c'est peut-être un crime crapuleux. Pour une chaîne en or, dans le squat, vous avez dix doses de crack… »

Chaque jour, je stocke dans ma mémoire quelques images odieuses, accompagnées de sons et d'odeurs, de scènes que j'ai vécues ou imaginées à partir ce que l'on m'a raconté.

Le problème, c'est que mon album photos n'est pas terminé.

Chaque jour, je nourris une forme de paranoïa professionnelle qui fragilise mon sommeil et attise mon anxiété.

Les éclaircies

En ce milieu d'été 2015, les ascenseurs et les climatisations tombent en panne tous les deux jours. Mon bureau est une étuve et le hall est envahi de rafraîchisseurs d'air loués en urgence qui produisent plus de bruit que de froid.

Joséphine, la psychologue, un sourire crispé aux lèvres, émet l'hypothèse que Les Palmiers soient maudits. Elle me raconte qu'un directeur du groupe ONYX, devant la succession de malheurs qui accablait son établissement de la banlieue de Nice, a convoqué un exorciste. Le malheureux a été dénoncé par la comptabilité à qui il a adressé la facture du prêtre spécialisé intitulée « Exorcisme complet de l'établissement et prières de suivi »…

« Et ça a marché ? demandé-je.

— Pas vraiment, et en plus il a été viré. Mais c'est pour vous dire dans quel état de désespoir était ce pauvre homme !

— Rassurez-vous, Joséphine, j'en suis loin. Il ne s'agit pas ici de forces maléfiques, mais d'effectif, de moyens et de motivation. Je crois aux forces de l'esprit, pas au diable ! Il faut être optimiste. Ma grand-mère disait cette phrase, qu'elle tenait elle-même de son grand-père, empreinte de sagesse et inspirée par le ciel breton : "Derrière les nuages, le soleil brille toujours…"

— J'aimerais bien que le soleil brille dans le médico-social… », conclut Joséphine.

Début août, c'est l'éclaircie, j'embauche une animatrice, Chantal, femme douce et volontaire, que j'ai observée discrètement pendant qu'elle patientait dans le hall avant notre entretien. Je l'ai vue s'adresser aux personnes en fauteuil en se penchant vers elles, naturellement.

Secrétaire de direction de cinquante-deux ans, toujours parfaitement notée, mère divorcée de deux étudiantes qui vivent encore chez elle, Chantal a été licenciée pour raisons économiques. Inscrite à Pôle Emploi depuis près de un an, elle a reçu cent dix-neuf lettres de refus qu'elle a classées. Elle affirme ressentir un sentiment pesant d'exclusion, « et bien avant le grand âge ! », précise-t-elle en souriant. Mais selon une même logique erronée. Plus on avance dans l'âge, moins on est performant, et moins on intéresse. Car c'est bien cela que la société nous réclame, d'être performant, de la nourrir activement.

L'âge de Chantal est problématique. Elle le voit dans la grimace du recruteur quand elle avoue ses cinquante-deux ans comme une faute. Chantal a même été tentée de tricher sur son CV.

« Je ne sais pas à quel âge on devient vieux, mais sur le marché de l'emploi, c'est cinquante ans !

— L'avantage de travailler dans un EHPAD, dis-je, c'est que vous oublierez votre âge. Les résidents vous appelleront "jeune fille" !

— Formidable ! »

La même semaine, j'embauche Chantal et Salma, la nouvelle IDEC des Palmiers, dont le CV m'a été transmis en interne après que la Grande Dame a secoué les ressources humaines régionales. Infirmière dans un autre établissement du

Groupe, elle souhaite évoluer vers un poste de management et aime les défis. Ça tombe bien.

Ce livre est parsemé de prénoms à consonance maghrébine parce qu'un tiers des femmes et des hommes travaillant aux Palmiers ont pour origine cette région d'Afrique que j'aime et où j'ai travaillé plusieurs années en tant que formateur. Je dois rendre hommage à cette culture dans laquelle on protège, on écoute, on vénère, on garde près de soi ces Anciens qui nous ont tout appris et donné la vie.

Plusieurs fois, j'ai été invité chez des amis marocains à partager un repas dans une de ces maisons traditionnelles urbaines, toutes mitoyennes, que l'on trouve dans la banlieue populaire de Marrakech, où chaque génération se partage un étage, dont la hauteur dépend de l'âge des occupants. Les plus jeunes peuvent grimper les escaliers.

C'est profondément joyeux, riche, touchant. Ça m'a rappelé Mamie à Bandol dans son sous-sol en rez-de-jardin. Il y règne comme un lien qui ne se défait pas. Toutes les étapes de la vie adviennent sous un même toit. Au fil du temps, on change d'étage. On se rapproche de la terre. Dès le départ, on sait où l'on sera, sans déni, sans volonté de séjourner éternellement dans les étages supérieurs, puisque les visages ridés sourient d'être ainsi entourés. Dans les aléas de la vie, chacun est là pour chacun, apportant ce qu'il a, son entrain, sa jeunesse ou sa sagesse, son esprit vif ou embrumé, ses tourments ou ses espoirs, du pain gagné ou des mains vides, usées mais encore utiles, des interrogations ou des mots qui réchauffent. Et tout va bien.

Il est à souhaiter que l'évolution de l'architecture urbaine et l'émergence d'une culture occidentalisée ne viennent pas casser ces jolies maisons verticales de la banlieue de Marrakech.

Les Palmiers ne sont pas une exception. Si les travailleurs d'origine maghrébine désertaient nos EHPAD, comme d'autres secteurs d'activité en France, pas forcément des plus faciles, ce serait, comme disait Mamie, « la fin des choux » !

Chantal et Salma apportent un vrai souffle aux Palmiers.

Chantal a des idées et ne compte pas ses heures. Elle prend les mains, s'agenouille à côté des fauteuils, compose des ateliers adaptés aux capacités de chacun et renouvelle les intervenants habituels, le chanteur fatigué, le clown triste et la dresseuse de cochons d'Inde. Elle missionne, entre autres, une esthéticienne sympathique qui honore chaque semaine cet agréable penchant des femmes qui ne s'éteint pas, pour peu qu'on le rende possible, la coquetterie. Elle organise une journée mémorable pendant laquelle notre hall est transformé en cour de ferme, avec un véritable cochon dans sa paille, dont tout le monde admire les jambonneaux, un mouton très poilu, des poules, des lapins, une chèvre qui ne cesse de bêler et un coq rebelle qui sème le trouble en s'envolant par-dessus la barrière, sautant de fauteuil en fauteuil… Le tout créant un univers sonore et olfactif pour le moins stimulant…

De très bonne volonté, Chantal fait de son mieux, mais je crains que, passé l'enthousiasme des premiers jours et la joie d'avoir retrouvé un emploi, son souffle ne faiblisse.

Le contrôle de gestion me rappelle que le budget annuel de l'animation sera bientôt épuisé. Fini donc l'esthéticienne et les plaisirs de la ferme. Adieu cochon, poules, mouton…

Que peut proposer Chantal, seule, face à plus d'une centaine de résidents ?

L'atelier « La croisière » comme celui que j'anime une fois par semaine rassemble entre vingt et trente personnes, un atelier pâtisserie ou jardinage en réunit dix, l'escapade au

Carrefour Market, cinq ou six… Que faire alors pour les dizaines de résidents qui s'agglutinent aux quatre coins du hall sans compter tous ceux qui restent en chambre ?

À contrecœur, je décide de restreindre les sorties à l'extérieur qui nécessitent la présence de l'animatrice et d'un accompagnateur pris parmi les AS ou les ASH, et concentre les animations au milieu du hall, pour qu'un plus grand nombre puissent y participer.

Il est pourtant essentiel d'ouvrir les EHPAD sur le monde extérieur, pour démontrer aux résidents qu'ils ne sont pas prisonniers, rappeler à ceux qui l'ont oublié ce qu'est un fauteuil roulant et favoriser la mixité…

Outre les moyens humains et financiers nécessaires aux animations, il est une chose qui manque cruellement aux EHPAD, c'est un moyen de transport efficace. Très peu d'établissements peuvent acquérir un véhicule adapté aux personnes à mobilité réduite. Les villes devraient posséder au moins un minibus avec chauffeur, loué à tour de rôle aux EHPAD. Pour convaincre les élus d'adopter ma proposition, je garantis la popularité d'une telle mesure relayée dans le journal local et sur des stickers annonçant : « La ville s'engage pour le handicap ! », ainsi qu'un bien meilleur taux de participation de nos résidents aux élections, car il n'y a personne pour les emmener dans les bureaux de vote !

Salma, elle, vient compléter l'équipe de soins qui l'attendait avec impatience, composée du médecin, de la psychologue, et de tous les infirmiers et les aides-soignants, dont elle devient la cheffe.

La définition de la fonction d'une infirmière référente est vaste…

Par décret, elle doit animer l'équipe soignante, s'assurer du respect des prescriptions médicales et de la continuité des soins, mener des actions de prévention au profit des résidents, des actions de formation auprès du personnel, assurer la coordination avec les intervenants extérieurs, être l'interlocuteur privilégié des familles, etc.

Dans la réalité, que toutes les IDEC connaissent, leur rôle principal, compte tenu de la pénurie en personnel, du manque d'effectif et de l'absentéisme élevé, consiste à s'assurer que tous les matins l'équipe de soignants soit au complet !

Cette gestion de planning n'a rien à voir avec le soin à proprement parler auquel les infirmiers sont formés. Ces casse-tête incessants découragent beaucoup d'IDEC. Pas Salma.

Elle reprend son équipe en main avec sourire, exigence et précision. Salma maîtrise parfaitement les procédures et jouit d'un sens aiguisé de l'organisation et de la justice, profitant à son équipe et à ceux qu'elle appelle immédiatement « mes résidents ».

Dans son téléphone portable, elle s'est constitué des listes entières de contacts qu'elle joint en un clic en cas d'absence sauvage. Elle connaît tout par cœur, les horaires de chacun, les temps de pause, les roulements, les postes. En un coup d'œil, elle peut dire en croisant un soignant s'il est à sa place et qui manque dans le hall ou dans les couloirs.

Salma est un gendarme implacable, mais un gendarme au grand cœur. Pour ses équipes, elle apporte des gâteaux, prépare du thé à la menthe, plaisante en reprenant l'accent maghrébin qu'elle n'a pas, à la façon de Gad Elmaleh. Elle tapote les épaules, pince les mentons, reconnaît la difficulté des tâches, mais stimule chacun. Cette femme élégante, souriante, sociable, modeste est précieuse.

En la voyant travailler avec autant d'implication et d'enthousiasme, je ne peux m'empêcher de penser, comme au

sujet de Chantal, « Combien de temps va-t-elle tenir ? ». Derrière ses sourires qu'elle offre sans compter, il y a une femme sensible, secrète, bouleversée, une mère émerveillée, une épouse amoureuse qui a suivi son mari au soleil alors que la famille nombreuse dont elle issue est restée dans le nord de la France. La cause des personnes vulnérables la touche en plein cœur, car l'une de ses sœurs est handicapée et ses parents sont âgés.

Derrière le visage rieur de Salma qui, tous les matins, me salue d'un irrésistible : « Bijour missieur ! », se dresse une combattante blessée qui singe l'accent des siens pour exorciser ses peurs. Elle et sa famille ont souffert de racisme, de mépris social. Salma m'explique que le racisme, c'est tout le temps, depuis aussi longtemps qu'elle se souvienne. Il n'est plus dans des injures, des mots grossiers ou des emportements violents qui peuvent cependant se produire, mais dans des yeux levés au ciel, des regards appuyés, des intonations, des murmures, des souffles dans la file d'attente aux caisses des supermarchés. On éprouve le sentiment de devoir s'excuser de ses origines et faire mieux que les autres pour obtenir la même chose.

Salma a réussi. Elle a fait des études supérieures et possède un potentiel pour aller encore plus haut. À ce titre, elle concentre tous les espoirs de sa famille pour laquelle elle s'occupe, à distance, d'une foule de choses. Aux Palmiers, comme dans sa vie, Salma est un pilier. Avec la particularité d'être chez nous à temps complet !

Car, rappelons une aberration : Joséphine, notre psychologue bronzée, n'est présente que deux jours par semaine et notre élégant médecin deux jours et demi, pour cent vingt et un résidents…

« Il faudrait au moins un emploi à temps complet dans tous les EHPAD pour être à même d'assurer l'ensemble des mis-

sions du médecin coordonnateur prévues par la réglementation », écrit Michel Agaësse.

Idem pour le poste de psychologue qui a fort à faire avec la multiplication des dégénérescences cognitives.

Marco, mon assistant, est revenu de congés. C'est un petit monsieur très brun, les cheveux en brosse, un être attachant et singulier, dont je perçois immédiatement le caractère… insaisissable ! D'humeur labile, passant facilement de l'enthousiasme à une forme d'abattement, il a la particularité d'avoir un œil qui s'ouvre plus que l'autre quand il s'exprime, souvent, avec effusion. Travailleur, toujours occupé, parfaitement polyvalent, il fait mille choses à la fois, selon un sens très personnel des priorités, mais il fait.

Dans sa tête toute ronde, il l'avoue lui-même : « Il n'est pas tout seul. » Son discours se mêle toujours de plusieurs idées et d'allusions d'ordre privé, car la vie personnelle des collaborateurs le fascine. Lui-même, à la manière de Columbo, mentionne souvent « sa femme » alors qu'il n'est pas marié. Ma femme ceci, ma femme cela, alors que personne aux Palmiers ne l'a jamais vue.

Très diplômé, il pourrait être directeur, mais ne le souhaite pas. Il préfère tirer les ficelles dans la coulisse. Car Marco possède un vrai pouvoir d'influence. Il est un autre pilier des Palmiers. C'est lui qui prépare les paies. Il a de l'ancienneté, mais surtout, contre vents et marées, il est là. Les directeurs passent, mais Marco reste, avec toute l'échelle de ses humeurs, de chaleureuses à exécrables, sa tête surpeuplée, ses solutions originales et son dynamisme sautillant.

Les deux premières choses que je demande à Marco, c'est de ne plus inscrire les dates de remplacement du personnel vacataire sur des Post-it qui se perdent et de ranger son bu-

reau dans lequel sont entassés toutes sortes d'objets hétéroclites qui rappellent le salon d'Éliane Briend.

Il n'apprécie pas mes remarques, car Marco est susceptible. Mais il est intelligent, admet l'évidence, grogne, sautille, rigole et fait.

Malgré des conditions qui restent difficiles, un équilibre qui m'apparaît toujours précaire, j'ai plaisir à travailler avec mon équipe, à l'entraîner, à voir chacun offrir à sa façon le meilleur de soi-même.

Avec Salma, Chantal et Marco, Les Palmiers bénéficient de six mains et de trois cerveaux supplémentaires, et non des moindres. Le quotidien des résidents s'en ressent immédiatement.

Certains matins paraissent presque paisibles. Chacun est à sa place. L'organisation demeure tendue, le temps est compté, mais ça fonctionne. On entend moins de cris dans les couloirs, plus d'appels de détresse, et les silhouettes errantes et nues ont disparu.

Certains matins, Les Palmiers vont bien.

Dans les étages, on peut percevoir les voix, les mots, l'énergie d'une agréable routine que je rêve de voir devenir quotidienne.

J'entends Nadia qui, comme tous les matins, trottine en criant : « J'arrive, madame Gervais ! », Isabelle, aide-soignante aux airs de Donna Summer avec ses longs cheveux réglisse, qui fait sonner dans ses accents indolents sa douceur créole et son inépuisable gentillesse :

« Et pourquoi on ne veut pas se laver ce matin ? Hein, monsieur Vincent, on fait plaisir à Isabelle. Regardez, elle a fait un beau brushing rien que pour vous. Allez, on prend sa douche avec moi ! On va mettre de la mousse, monsieur Vincent, comme vous aimez. Oui, vous pouvez me tou-

cher les cheveux si vous voulez, mais doucement, monsieur Vincent. Allez… C'est bien… À la douche et Isabelle dit *bye-bye* à son brushing ! »

Peggy, jeune aide-soignante au visage de poupée, formidable de rigueur et de constance, parlemente chaque matin avec l'épouse de monsieur Delalande, un résident âgé de quatre-vingt-quinze ans, très affaibli. La dame s'oppose en barrant le chemin de la salle de bains, les bras en croix, à ce qu'une jeune femme aussi séduisante que Peggy fasse la toilette intime de son époux.

« Mon mari est volage, mademoiselle ! Je vous préviens, il ne faut pas tenter le diable !

— Rassurez-vous, madame Delalande, votre mari se comporte très bien.

— Vous n'êtes donc pas sa maîtresse ?

— Non.

— Vous le jurez ?

— Oui, madame Delalande, c'est promis.

— Vous voyez, vous ne pouvez pas jurer ! Je le savais ! Je vais demander au directeur une aide-soignante vieille et moche pour mon mari, comme ça l'affaire sera réglée !

— Mais nous sommes toutes jolies, madame Delalande, et le directeur aura bien du mal à me remplacer après ce que vous venez de dire. Allez, soyez gentille, laissez-nous passer. Je m'occuperai de vous dans quelques minutes… »

Et madame Delalande s'assoit en soufflant. Puis, oubliant ses propos, elle sourit au passage de Peggy, suivie de son mari courbé, ralenti, guidé par les mains, qui, dans son esprit, n'a pas vieilli.

« C'est mon tour après, Peggy, n'est-ce pas ?

— Oui, madame Delalande…

— Ah ! parfait, je vous attends alors, vous êtes gentille… »

Madame Delalande peut être bien plus virulente. Les aides-soignantes doivent parfois subir des agressions, verbales ou physiques, de la part de femmes et d'hommes en souffrance, qui ont sombré dans leur démence.

« Ah ! voilà, la petite pute ! Je vous préviens, mademoiselle, si vous posez la main sur mon mari, je vous gifle ! »

Madame Delalande a déjà griffé, mordu sans gravité Peggy, qui ne s'est jamais départie de sa patience, en ayant toujours conscience que notre résidente n'y peut rien. Ce n'est pas elle qui parle et agit, mais sa dégénérescence. Dans sa tête, elle lutte. Madame Delalande aussi fait de son mieux. Et l'intelligence, la gentillesse de Peggy viennent toujours à bout des troubles du comportement de notre résidente.

Quand tout va bien aux Palmiers, on entend Édith, ASH haute comme trois pommes, véritable tornade blanche qui fait tout briller en chantant de sa jolie voix des airs d'autrefois. Distribuant des bises sonores aux résidents qui les quémandent, elle écoute avec patience tous leurs petits malheurs en concluant toujours de la même façon :

« Oh ! mais ça va aller aujourd'hui ! Faut pas s'en faire comme ça. C'est la vie ! Et la vie ? C'est une chanson ! Allez, chantez avec moi… »

Et on voit Fabrice, binôme d'Édith, aussi brun qu'elle est blonde, mais de caractère semblable et beaucoup plus jeune qu'elle, qui l'entraîne quand il la croise au sortir d'une chambre, sans grande résistance, dans quelques pas de danse.

Je pourrais citer tous les membres de l'équipe des Palmiers et pour chacun d'eux une anecdote, un mot, un geste.

Certains matins, quand j'entre dans mon bureau après avoir arpenté les étages, je me dis que c'est possible, qu'on

va y arriver.

Je me surprends à imaginer un EHPAD idéal qui bourdonnerait comme une ruche, où les résidents seraient heureux parce que les collaborateurs qui prennent soin d'eux le seraient aussi. Ils auraient comme ces matins paisibles du baume au cœur, une charge de travail raisonnable et seraient considérés et valorisés à la hauteur de leurs efforts.

Mais il y a un hic. Ces matins paisibles surviennent alors que le taux d'occupation des Palmiers a chuté. Par suite de quelques décès, le nombre de résidents présents est tombé à cent tout rond. Est-ce le bon nombre ? La charge de travail est moindre, l'effectif respire, donc tout va mieux.

Mais nous sommes à vingt et un résidents de notre capacité d'accueil maximale ! Je connais la logique commerciale et les impératifs de mon budget. Le groupe ONYX ne va pas tolérer longtemps cette situation.

Il y a maintenant une autre aberration contre-productive. Si je vais chercher les vingt et un résidents qu'il manque dans mon budget, la charge de mes collaborateurs va augmenter. Ils devront faire plus d'efforts pour le même salaire. Le personnel, n'étant pas intéressé au chiffre d'affaires, n'a aucun intérêt à ce que les résidents soient plus nombreux. Bien au contraire ! Or, le directeur, lui, normalement, ne devrait penser qu'à afficher complet, pour satisfaire son employeur, atteindre ses objectifs et toucher un bonus de rémunération.

Pour qu'une entreprise fonctionne efficacement, harmonieusement, il est nécessaire, de mon expérience et selon toute logique, que tout le monde aille dans le même sens. Lors d'expériences professionnelles passées, j'ai toujours obtenu pour mes équipes un système de rémunération incitatif, qui n'était pas réservé aux commerciaux, mais élargi aux équipes des services administratifs et après-vente. Il est im-

pératif d'appliquer un système semblable dans les EHPAD. Tout dirigeant pensant le contraire se tromperait. Ce qui est injuste se termine un jour ou l'autre par la force des choses et le soulèvement des êtres lésés.

Je ne parle pas ici de la participation annuelle aux résultats de l'entreprise, qui n'est qu'une obligation légale, souvent minimisée par quelques habiles tours de passe-passe comptables au niveau national méprisant les efforts locaux.

Le secteur médico-social est très rentable. Cette rentabilité est construite par des hommes et des femmes qui travaillent au quotidien avec courage et abnégation. Les fruits de leur travail doivent être équitablement partagés.

Mon bonus à moi

Ma volonté d'arrêter il y a dix ans une carrière commerciale s'est accompagnée d'un désir de dématérialiser quelque peu ma vie. Ce n'était pas la crise de la quarantaine, mais une prise de conscience très personnelle. Après avoir aimé afficher ma réussite comme un gamin exhibe ses cadeaux de Noël, sans être certain de les mériter, je me suis défait de quelques possessions. J'ai vendu la montre de marque que je ne supportais plus à mon poignet, la superficie de mon appartement a fondu, certes à la faveur d'un divorce, j'ai divisé par deux ma rémunération, et après avoir conduit avec un plaisir intense de belles automobiles puissantes qui ne m'appartenaient pas, j'ai acquis la voiture de Oui-Oui.

Cela s'est fait naturellement, volontairement. Je n'ai eu qu'à écouter mon envie. Après avoir fréquenté l'univers du luxe et ses plus grands clients, après avoir passé les dîners les plus soporifiques de ma vie à la table de milliardaires oisifs, dépressifs, déconnectés du monde et d'eux-mêmes, après avoir joui d'une certaine aisance matérielle, j'ai éprouvé le besoin de redevenir qui j'étais, de ne plus chercher ma reconnaissance, ou une forme de revanche, dans la hiérarchie sociale, de vivre au plus près de la réalité, de gens qui me ressemblent, sans lesquels la vie, même dorée, perd de ses couleurs, de retrouver tout simplement mes origines pour mieux les comprendre, les aimer, au lieu de passer mon temps à m'en éloigner.

Dans un EHPAD, j'ai retrouvé des gens simples, authentiques, et derrière toutes ces personnes âgées, mes grand-mères, mes grands-pères, mon arrière-grand-mère, ces figures qui ont marqué mon enfance par leur présence, leur attachement et leurs valeurs.

Dans le groupe ONYX, comme dans toute entreprise commerciale, les directeurs peuvent bénéficier d'un bonus de rémunération substantiel, lié à l'atteinte de leurs objectifs. Je respecte complètement, pour l'avoir fait moi-même dans le passé, mes collègues qui se battent pour le décrocher.

Dès le début, j'ai compris que ce bonus ne serait pas pour moi. Lorsque j'étais formateur, j'ai enseigné comment fixer aux cadres d'une entreprise des objectifs professionnels motivants en s'assurant, selon la fameuse méthode « SMART », qu'ils sont Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes et délimités dans le Temps.

Les miens, aux Palmiers, comportaient toutes les lettres, sauf la plus importante, le R de Réaliste. Comment réaliser 100 % de taux d'occupation et 100 % de mes objectifs financiers avec les moyens qui m'étaient donnés ?

Peu m'importe. Depuis le début, mon bonus à moi est ailleurs. Je le réalise d'autant mieux en écrivant ce livre, sorti du groupe ONYX, en revivant les scènes de cette expérience de vie unique qui m'a marqué au plus profond.

Ce que j'aime accumuler désormais, ce sont des moments, des choses impalpables et durables, des variations du cœur, des émotions qui réveillent et secouent mon humanité, me rendent plus vivant, et gravent ma mémoire tant qu'elle vivra. Et si un jour, mes neurones déconnent, si la démence me pique un à un mes souvenirs, tant pis, je ferai avec, je me suis entraîné. Je me concentrerai sur le dernier, celui qui résistera le plus longtemps, le plus beau, le plus fort, ce souvenir que je

chérirai jusqu'à ce qu'il s'éteigne avec moi et dont je me demande encore de quoi il sera fait.

Aux Palmiers, comme aux Bougainvilliers, mon éclaircie, mon carburant, mon bonus, ce sont mes résidents…

Quand je les salue le matin, quand certains d'entre eux me disent qu'ils m'attendaient, quand je déjeune à leur table, en musique le vendredi comme aux Bougainvilliers, quand on part en se tenant la main à la galerie marchande ou en « croisière », je suis bien.

Il faudrait plusieurs livres pour conter toutes ces vies qui, avant de finir, s'animent dans un EHPAD, tous ces chants du cygne superbes. Des milliers de pages pour décrire chaque geste lent, chaque intention, la richesse de chaque mot, l'écho de chaque cri, la gravité des regards, les muances de leur absence, le rayonnement des sourires, des silences, tout ce qu'une personne qui arrive à la fin de sa vie peut offrir à celle ou celui qui l'écoute, la regarde et la considère en pensant : « J'ai à apprendre de cette personne plus âgée que moi. » Car vieillir n'est pas un naufrage. Le voyage continue. Vivre n'est pas s'agiter. Jusqu'à la rive inconnue, la vie ne s'en va pas, elle se concentre, se raréfie. Et les êtres ralentis recèlent des trésors subtils.

Parmi la centaine de résidents qui m'entourait aux Palmiers, j'aimerais rendre hommage, en les faisant revivre, à ceux qui me viennent à l'esprit, ici et maintenant, à ces femmes et ces hommes qui m'ont touché, changé.

Madame Montgeron, Monique de son prénom, qui conduit son fauteuil comme Ben-Hur menait son char…

D'une soixantaine d'années, dotée d'épaules surpuissantes, madame Montgeron atteint des records de vitesse ! Elle n'ouvre pas les portes, elle les défonce. Ça saute comme

dans un saloon et ça lui plaît. Le problème, c'est que derrière les portes, il y a parfois d'autres fauteuils. Mais Calamity Monique s'en fout. Elle hurle parce que ça ne va jamais assez vite. Surtout quand elle réclame une cigarette de sa ration journalière que Monica conserve sous clé dans sa banque d'accueil. Si cette dernière ne se dresse pas, toute affaire cessante, qu'elle soit au téléphone ou sur son clavier, pour allumer la cigarette de madame Montgeron, une voix rauque et enragée retentit jusqu'au Palais des festivals.

Madame Montgeron hurle, mais elle peut aussi pleurer, de guerre lasse, comme un bébé, des larmes qui ne coulent jamais vraiment, pour se remettre plus vite à crier. Qu'elle hurle ou qu'elle pleure, c'est le même cri. Madame Montgeron souffre d'un léger retard mental de naissance, aggravé pendant des années par les coups d'un mari violent qu'elle réclame parfois :

« Il est où G'rard ? Où ? »

Et quand madame Montgeron comprend vraiment qui est Gérard, elle hurle :

« S'en fout ! S'fout ! Connard ! C'nard ! »

De ses traumatismes crâniens, madame Montgeron a gardé un défaut d'élocution qui lui fait écraser les mots. Pressée, elle ne dit pas « cigarette », mais « c'grette », pas « Gérard », mais « G'rard ». Ses humeurs restent instables malgré l'injection de neuroleptiques à doses de cheval. Elle hait la gent masculine et quand elle aperçoit un homme, de surcroît inconnu, madame Montgeron voit rouge.

La première fois que j'ai ramassé son chausson, perdu lors d'une course folle, en me baissant pour le remettre à son pied, j'ai ressenti dans la hanche une douleur si vive que trente-six chandelles ont valsé. Quand je me suis retourné, abasourdi, j'ai vu son poing tendu et son œil noir qui me disait :

« T’en veux une autre ? »

Pendant que mon hématome passait par toutes les couleurs de l’automne, je suis resté à distance de ma résidente. Puis j’ai trouvé un moyen de l’amadouer.

Le soir, après le dîner, madame Montgeron commence à maugréer devant la banque d’accueil désertée par Monica qui est rentrée à la maison. Puis elle fait le tour du meuble, frappe le tiroir fermé à clé qui résiste, et, désemparée, enragée, elle zigzague à fond les ballons dans le hall, sans s’arrêter aux passages piétons. Heureusement que nos résidents sont habitués à son manège et pour la plupart déjà couchés.

Quand dans tous les recoins du rez-de-chaussée elle n’a pas trouvé de « c’grette », madame Montgeron fait voler les portes qui mènent au jardin pour aller pleurer toutes les larmes de son corps éreinté en criant : « Une c’grette ! s’vous plaît ! » Et là, une aide-soignante compatissante qui fume pendant sa pause lui tend une « c’grette », qu’elle consume à toute vitesse pour en réclamer une autre… Puis elle se calme, comme un vent d’été, et va tranquillement se coucher.

Il y a plusieurs résidents fumeurs invétérés aux Palmiers, régulièrement à court de cigarettes en fin de journée. Alors, un week-end, à la frontière italienne, j’ai acheté une cartouche. Je ne fume pas, mais c’est quand même ma pause, mon plaisir.

Un soir, madame Montgeron n’a pas trouvé d’aide-soignante dans le jardin. Je me suis avancé vers elle, à pas lents, prudemment, en brandissant un briquet et l’objet de sa convoitise.

« Vous voulez une dernière cigarette, madame Montgeron ?

— Oui, m’sieur ! »

Doucement, je lui ai tendu une cigarette qu'elle a directement coincée entre ses lèvres. Je l'ai allumée et j'ai regardé madame Montgeron tirer sur sa « c'grette » à toute berzingue. En quelques secondes, l'affaire était grillée. Aussitôt, madame Montgeron en voulait une autre. J'ai dit :

« Non, madame Montgeron, il faut être raisonnable. C'était la dernière… »

Mais madame Montgeron est allergique à certains mots, dont « non », « raisonnable » et « dernière ». Elle a compris que j'avais d'autres « c'grettes » dans ma poche et s'est mise à hurler. Quel raffut ! Elle est impressionnante madame Montgeron et elle le sait. Personne ne résiste longtemps à ses rugissements. Surtout pas d'huile sur le feu ! Ne pas lui susurrer : « Calmez-vous, madame Montgeron, calmez-vous », car elle est aussi allergique à ces mots-là. Alors, je lui ai offert une seconde cigarette, en m'asseyant à côté d'elle, et j'ai pris le risque de poser ma main sur son épaule. Miracle ! Elle n'a pas protesté. Elle a même semblé m'écouter quand je lui ai conseillé :

« Doucement, madame Montgeron, fumez un peu plus doucement, votre cigarette durera plus longtemps… »

D'un coup, elle s'est arrêtée. Elle a fixé le bout incandescent qui allait bientôt brûler le filtre de sa c'grette, puis elle a éclaté de rire. Mais elle a ri comme si j'avais dit la chose la plus drôle qui soit. Fumer doucement… Et pourquoi pas rouler au pas ?

Et j'ai ri aussi. Je n'avais jamais entendu rire madame Montgeron, que hurler ou pleurer.

Tous les soirs, à l'heure où Les Palmiers deviennent calmes, quand tous les résidents regagnent leur chambre, à l'exception d'un petit groupe qui regarde assidûment les informations dans le hall, madame Montgeron vient frapper à ma

porte, enfin, elle la fracasse, car elle ne maîtrise pas toujours ses arrêts. Elle ne va plus pleurer dans le jardin et crie :

« Une c'grette, m'sieur, s'vous plaît ! »

Et je fais ma pause.

Madame et mademoiselle Castelli, mère et fille, sont arrivées aux Palmiers il y a douze ans, du temps où ils étaient encore dorés, un EHPAD moderne qui avait tout d'une résidence hôtelière de standing avec des peintures pimpantes, des chambres climatisées et deux vrais palmiers à l'entrée, bouffés depuis par les charançons.

Madame et mademoiselle Castelli se plaignent régulièrement de la dégradation des prestations et surtout de l'évolution du caractère des résidents. « C'est devenu une maison de fous ! » répètent-elles à l'envi, mais madame et mademoiselle Castelli ne partiront jamais des Palmiers. Parce que les personnes âgées dépendantes ont un besoin vital de repères. Quand elles survivent au choc d'un changement de lieu de résidence et réussissent, au prix d'efforts d'adaptation insoupçonnables, à s'approprier un nouvel espace, en y retrouvant certaines de leurs habitudes et quelques visages qui avec le temps deviennent familiers, elles ne veulent plus en bouger.

Les groupes d'EHPAD commerciaux l'ont bien compris. Le plus dur est sûrement d'appâter cette clientèle, qui une fois entrée dans leurs établissements devient captive, comme ferrée.

Madame et mademoiselle Castelli sont attachées aux Palmiers parce que, de leur balcon, elles peuvent admirer sur la colline de la Croix-des-Gardes le beau manoir qu'elles ont quitté au décès de monsieur Castelli, époux et père. Alors que madame se mourait de chagrin, perdant le cœur et la tête, sa fille, qui n'avait jamais quitté le giron parental, a décidé de la suivre quand elle est entrée aux Palmiers. Elles souffrent

toutes les deux d'accès de mélancolie, qui les submergent et à la fois les gardent en vie, comme un poison doublé d'un élixir. Elles peuvent passer des heures, sous le ciel clair, main dans la main, les jambes ramassées dans un châle qu'elles ont fabriqué ensemble au crochet, sur leur balcon face à la colline à la recherche de leur passé.

La seule distraction de madame et mademoiselle Castelli, ce sont leurs animaux : Pépette, un yorkshire hors d'âge, avec peu de dents et de poils, capable d'une hargne toute juvénile, quand elle voit passer certaines cannes, et Kiki, un canari jaune et rose, souvenir de l'immense volière qui égayait le manoir familial. « Renouvelé » plusieurs fois, l'oiseau s'appelle toujours Kiki et, nuit et jour, fait cui-cui.

Pour Pépette, qui les a accompagnées depuis le départ de monsieur Castelli, ses maîtresses sont prêtes à tout. À injurier, griffer, mordre et à faire des croche-pieds à ces vieilles irascibles identifiées, qui passent avec leurs méchantes cannes.

Quand elles leur livrent bataille comme à des bandes rivales, madame et mademoiselle Castelli font l'animation dans le hall des Palmiers. Et si madame Montgeron, amoureuse de toute forme animale, et particulièrement de Pépette, à qui elle garde toujours un reste d'assiette, s'en mêle, en fonçant dans le tas avec son char, il faut plusieurs aides-soignantes pour stopper le baston.

Monsieur Azoulay, à la barbe poivre et sel, surnommé le philosophe, m'autorise parfois à entrer dans sa chambre quelques minutes pour échanger. À soixante-dix ans, il a décidé de se retirer du monde, y compris de sa famille à qui il dit avoir tout donné. Il passe le plus clair de son temps assis à la fenêtre, à lire ou à méditer, dans cette chambre qu'il a transformée en bibliothèque.

Quand je lui demande pourquoi il reste seul, il me répond, le regard plongé vers le parking agité du Carrefour Market, que le bonheur ultime se trouve dans la solitude et le recueillement. Qu'avant de s'éteindre, il faut rentrer en soi-même pour se trouver. Parce qu'il s'est beaucoup oublié, monsieur Azoulay, à travers les différents devoirs de son existence. C'est pour cela qu'il vit reclus, sans attaches, et ne traverse le hall bondé des Palmiers que pour aller acheter ses journaux, faire quelques courses, pour lui ou sa voisine, madame Gervais, quand Nadia n'est pas là, et marcher dans le parc municipal, où il se rend le matin tôt et à la nuit tombée, quand le temps le permet. Monsieur Azoulay est fasciné par l'univers. Son nom vient du mot *azul* signifiant « bleu » en espagnol.

« J'appartiens au ciel ! clame-t-il, et j'y retournerai. »

Il affirme que le mystère de la vie tient au-dessus de nos têtes, dans cet infini qu'aucun Homme ne sondera jamais.

Monsieur Azoulay croit à un « Après », à une énergie qui ne meurt pas. La mort mène à une autre forme de vie. Joyeusement, il souhaiterait que ses cendres soient dispersées dans les étoiles, pour que la poussière qu'il deviendra rencontre la magie.

« Ça faciliterait ma réincarnation ! » sourit-il.

Madame Bartel a toute sa tête, bien que son fils en doute, puisque plus que tout, elle aime passer ses journées en silence, dans son fauteuil, à contempler, derrière les loupes de ses larges lunettes, un petit cadre photo ovale en bois noir et verre bombé, avec un élégant monsieur à l'intérieur, portant fine moustache et costume d'autrefois.

Pourtant son fils ne cesse de pester :

« Ma mère ne peut pas rester à regarder le mur toute la journée ! »

Nous avons proposé à madame Bartel de participer à diverses animations, mais elle décline toutes ces propositions et retourne inlassablement devant la photographie qu'elle a accrochée juste en face de son lit.

« Laissez-moi tranquille… », prononce-t-elle d'une voix douce et claire, quand on veut la déplacer.

« Laissons-la tranquille ! » a décidé, un jour, Joséphine, la psychologue, après s'être assurée que notre résidente ne présentait aucun syndrome dépressif. Bien au contraire, contemplative devant son cadre photo, madame Bartel arbore un sourire béat et de temps en temps, par un léger mouvement des lèvres, on dirait qu'elle envoie à l'homme élégant un baiser.

Le sens du temps et de l'occupation de la vie de madame Bartel n'est pas commun, mais c'est le sien. Pour elle, vivre, c'est contempler. S'enfuir dans l'immobilité. Se souvenir et aimer.

Dans son esprit, ce cliché n'appartient pas au passé. Chaque jour, cet homme élégant l'invite à voyager. Avec lui, elle partage son présent, qu'elle déguste à sa manière. À la vitesse de la lumière, dans les courants de son cœur, madame Bartel parcourt tous les temps.

Éliane Briend et Marcel Ferrandi font tout ensemble. Elle le pousse, lui la guide. Il l'appelle « ma-belle », elle l'appelle Marcel. Ils clament qu'ils sont amoureux et tout le monde les croit. Marcel regarde Éliane comme une divinité, et elle, comme un trésor à protéger. Dans le hall, ils ont trouvé leur place à côté du piano et dans le jardin, ils s'assoient toujours au même endroit, celui du premier matin, à côté du banc, quand Marcel fumait en caressant le bras de sa belle. Parfois, ils s'enferment dans leur chambre, suscitant tous les commentaires. Les aides-soignantes sont persuadées qu'ils ont

une activité sexuelle. C'est tout à fait possible. La persistance du désir physique dans l'âge est réelle. Cet instinct de vie ancré dans la part ancienne, reptilienne, de notre cerveau, vit très longtemps. Tant mieux ! Quant au besoin d'amour, il ne cesse d'inonder le reste de notre cortex.

Éliane est une jolie femme de soixante-sept ans dont le sourire a refleuri et Marcel aime à rappeler qu'à soixante-cinq ans il est encore vert. Avec force clins d'œil, il assène à qui en doutait qu'il est « paralysé-du-bas mais-pas-du-milieu » !

Ce coup de foudre, ce pouvoir de composer à deux ce qui seul était impossible, un être joyeux qui marche et pense, fait rêver toute l'équipe des Palmiers. L'autre matin, en apercevant nos amoureux, Nadia, d'humeur taquine, a lancé à sa collègue Peggy, affectée par une énième rupture sentimentale :

« Faut pas désespérer ma Peggy, prends ton mal en patience. Tu le trouveras ton prince, à l'EHPAD ! »

Pour monsieur Martin, l'amour est un espoir. Aimer ou espérer, c'est pareil, la même force qui le fait se dresser de son canapé sur le coup des 18 heures, quand dans l'entrée apparaît sa femme, qui s'est faite belle, a enfilé une jupe comme il aime, et a mis ces talons qui la rehaussent, rapprochant ses lèvres des siennes.

Le spectacle de madame Martin qui, chaque jour de l'année, traverse le hall, comme aimantée, contournant les fauteuils, s'excusant, saluant, souriant, mais ne voyant que lui, son mari qui s'est difficilement levé, maintenant des efforts surhumains pour rester debout, est si beau que, parfois, il me devient pénible…

Enfin, il y a mes pensionnaires itinérants, tous ceux qui déambulent paisiblement dans Les Palmiers, marchant d'un

étage à l'autre, du hall au jardin, du restaurant à la salle d'animation, en passant par mon bureau aux deux portes le plus souvent ouvertes, où j'ai fait installer, malgré son exiguïté, deux fauteuils supplémentaires depuis que j'ai remarqué que mes hôtes en balade aimaient bien y faire une sieste impromptue.

Ainsi m'arrive-t-il de travailler, de téléphoner, de remplir des tableaux devant quatre résidents qui dorment à poings fermés. Les aides-soignantes sont habituées et viennent régulièrement chercher dans mon bureau celles et ceux qui manquent à l'appel.

Parmi mes visiteurs réguliers, il y a…

Madame Gourdon, notre bouchère parisienne, fière d'avoir servi Édith Piaf qui n'aimait que la bavette d'aloyau, et d'avoir savouré, avant son arrivée aux Palmiers, chaque jour que Dieu faisait, un bon steak dans la hampe tranché par son mari, avec des frites maison.

Madame Sciau, fleuriste historique du Cannet-Mairie, commune jouxtant Cannes, petite femme volontaire à la force envolée, qui se souvient de l'essentiel, du nom des fleurs, de leur parfum et de sa fille, Martine.

« Quelle est la plus belle, madame Sciau ?

— C'est Martine !

— Je parlais des fleurs…

— Oh ! la rose, bien sûr ! Vous pouvez appeler Martine, s'il vous plaît ? Mon téléphone ne marche plus.

— Mais je viens de vous la passer.

— Ah… Plus tard, alors. Il ne faut pas la déranger… »

Madame Sciau s'assoit en silence dans son fauteuil, toujours le même, face à moi, adossé à la fenêtre. L'air tristounet, comme en attente, suspendue aux appels de sa fille, elle regarde au-dehors, faisant semblant pour passer le temps de

s'intéresser aux lauriers-roses que j'arrose moi-même. Par moments, elle me fixe en souriant, agitant les mains. Son regard papillonne, puis me retrouve. Madame Sciau s'impatiente, alors je lui propose :

« On rappelle Martine ?

— Oui ! »

Et nous rappelons. Dans le téléphone, j'entends la voix de sa fille qui résonne : « Oui, ma petite maman… » En parlant madame Sciau ferme les yeux pour se régaler de ces mots. Elle repose toujours la même question, en plusieurs versions, pour obtenir la même réponse :

« Tu viens tout à l'heure ? Tu viens bien me voir ?

— Oui, ma petite maman.

— Ah… Très bien… Et à quelle heure ? Tu sais où je suis au moins ?

— Oui, ma petite maman.

— Je suis où d'ailleurs ? m'interroge madame Sciau.

— Aux Palmiers d'or, à Cannes, dis-je.

— Ah ! je suis à Cannes, Martine !

— Oui, ma petite maman… »

Repue de tendresse pour quelques instants, madame Sciau raccroche en me tendant le combiné, puis elle s'endort, le visage apaisé, les mains reposées, dans son fauteuil, toujours le même, à côté des lauriers-roses.

Monsieur Béart qui était un des plus éminents experts-comptables de Mougins. Sans cesse à voix basse, à la place des mots, il ressasse très vite une interminable succession de chiffres… Le numéro de sa chambre, son année de naissance, un code secret, une suite :

« 305, 1936, 305, 1936, 267, 268, 269… »

J'ai trouvé un moyen de lui parler, je commence toutes mes phrases par 1, 2, 3, 4, 5. Et il me répond par quelques

mots succincts avant de reprendre son décompte…

Enfin, puisqu'il faut bien une fin, notre centenaire à l'esprit vif, madame Martinez, qui marche encore, avec une canne à trois pieds. Quand je l'aide, après sa sieste, à se relever de son fauteuil, elle lance :

« Rouillée mais pas canée ! »

Pendant soixante-cinq ans, madame Martinez a tenu une blanchisserie dans le vieux Grasse. Quand monsieur le maire, qui a assisté à son centenaire, lui a réclamé le secret de sa longévité, elle a crié, *avé* le même accent que madame Baccardi :

« Faut pas être méchante ! »

« Ce n’est pas mon père ! »

Dans un EHPAD, il y a des résidents, des travailleurs et des visiteurs, trop peu nombreux, car aux Palmiers, comme ailleurs, les deux tiers de mes pensionnaires n’ont pas ou peu de visites.

Pendant quelques minutes, quelques heures, ces visiteurs viennent prolonger le lien qui les unit à une personne âgée, qu’il soit affectueux, intéressé, ou les deux.

À travers ces visites, dont une minorité de résidents profite, c’est toute la société des Hommes qui défile, l’âme dans tous ses états, le cœur à vif ou les griffes acérées, entre vice et vertu.

Chez les visiteurs des Palmiers, on a vu de l’amour, de la dévotion, le sens du devoir, mais aussi parfois, il faut bien l’avouer, un monceau de vice. C’est une chose de savoir l’Homme capable de bassesse, et une autre d’en être le témoin.

J’ai vu ce mari, d’une soixantaine d’années, venir régulièrement décharger ses pulsions sexuelles sur sa femme, à demi consciente de ce qu’il lui faisait, dont l’état d’hébétement chaque fois en était aggravé. Après ma convocation, l’homme a retiré son épouse de notre établissement.

Ce petit-fils d’une quarantaine d’années, qui apportait à sa grand-mère des sucreries de premier prix sans oublier, avant

de repartir, de se rembourser copieusement en pillant le portefeuille de notre résidente, qui le savait.

Cette nièce offusquée que l'on a surprise, sans pouvoir le prouver, avec à son doigt la belle bague endiamantée de sa vieille tante encore lucide, dont elle avait la tutelle. En toute impunité, elle a confié à une aide-soignante :

« De toute façon, à quoi ça lui sert maintenant ? »

Il y a eu cet amant fringant, roulant dans une voiture de sport, qui avait procuration sur tous les comptes de cette femme, de trente ans son aînée, arrivée aux Palmiers au dernier stade de la maladie d'Alzheimer, totalement désorientée, craintive, dont le corps présentait des hématomes suspects. L'homme, qui prétendait être pacsé, m'a supplié de ne pas faire pour « son amoureuse » de démarche officielle de mise sous tutelle, car alors il perdrait tout.

« On pourrait toujours s'arranger… », avait-il ajouté.

J'ai témoigné auprès de la police.

Et cette femme, en difficulté financière, dont la mère était en fin de vie. Mais ça n'allait pas assez vite. Chaque jour, dissimulant à peine son impatience, elle demandait :

« Ça va durer longtemps ? »

Notre résidente semblait s'accrocher dans le seul but de retarder l'héritage de sa triste descendance. Un soir, une aide-soignante a surpris la conversation au téléphone de sa fille, assise sur le lit de sa mère mutique, à demi consciente, les yeux exorbités :

« Elle est en train de bouffer l'appartement ! Tu te rends compte ? Elle m'aura emmerdée jusqu'au bout… »

Il existe aussi des familles formidables, bien plus nombreuses que les autres. J'ai vu des enfants donner à manger à leurs parents, les remerciant de l'avoir fait pour eux bien

avant, et qui s'affolaient quand leur mère ou leur père, épuisés, gardaient la bouche fermée.

Je me souviens de cette femme, aux longs cheveux roux, le regard fiévreux, qui chaque soir de la fin de vie de sa mère a dormi à son côté, sur un lit de camp improvisé, à même le sol. C'était interdit, mais j'avais accepté :

« Je souhaite être là pour son dernier souffle, vous comprenez ? Il est impossible que maman meure seule… »

Sa mère étant trop haut pour lui donner la main, la femme se relevait à tout moment pour l'embrasser ou lui lire de la poésie.

Parmi les familles aimantes, il y a aussi les « casse-pieds » qui rouspètent chaque jour en brandissant à l'aide de leur téléphone portable des photos en gros plan des ongles souillés de leur mère, ou d'une couche salie de leur père… Au prix qu'ils paient, ils voudraient qu'il y ait une aide-soignante exclusivement dédiée à leur parent. Tout le temps ! Moi aussi, je le voudrais. Mais, compte tenu des effectifs dont nous disposons, quand un résident vient d'être changé et confortablement installé dans sa chambre, il se passe quelques minutes voire quelques heures avant la prochaine visite d'un soignant.

Pendant ce temps où les équipes s'occupent d'autres résidents, tout peut arriver et être pris en photo. Les soignants répondent le plus rapidement possible aux sonnettes, mais les résidents ne sont pas toujours en mesure de les utiliser. Pour des raisons liées à leur état de santé ou parce qu'ils en sont éloignés. C'est valable pour une salissure, mais ça l'est aussi, malheureusement, pour une chute.

Il peut arriver qu'un résident tombe dans sa chambre et reste quelques minutes à terre sans être secouru.

Cette idée est insupportable, mais c'est la réalité.

Et si la première personne à entrer dans la chambre du résident tombé n'est pas un soignant qui accourt, mais un membre de sa famille en visite, c'est le choc. On prend alors une photo et un rendez-vous chez le directeur qui, bien sûr, déplore l'incident et explique le plus posément possible, ravalant sa propre émotion, son indignation et sa frustration, les contraintes de son organisation…

Ce choc, je l'ai moi-même vécu, plusieurs fois en deux ans et demi d'exercice, en entrant, le plus souvent possible, chaque jour, dans la chambre de mes résidents.

Après tout incident, on réfléchit bien sûr au dysfonctionnement qui en est la cause. On y remédie. Mais on ne peut en aucun cas assurer qu'il ne se reproduira pas.

Les entretiens avec les familles sont souvent chargés d'émotions fortes et mêlées.

Lors d'un échange tendu avec monsieur Bartel, le fils de notre résidente qui aime contempler son joli cadre photo ovale, j'étais resté bouche bée.

« Monsieur le directeur, ça n'est plus possible ! J'exige que ma mère descende dans le hall. Qu'on lui fasse faire n'importe quoi, mais qu'on l'occupe ! Ce n'est pas possible qu'elle n'aime que regarder cette photo ! Bien sûr, pour vous, c'est plus facile de la laisser comme ça en prétendant que c'est son choix. Et si nous parlions de la qualité de votre animation et de vos services en général ? Je ne vous paie pas pour laisser ma mère plantée devant le mur de sa chambre !

— Calmez-vous, monsieur Bartel… Nous avons essayé plusieurs fois, vous le savez, votre mère refuse. La psychologue l'a examinée, le docteur aussi, tout le monde se rend à l'évidence. Je vous assure que le plaisir de votre mère est de rester devant cette photo. Personne ne peut se substituer à

elle. Si c'est vraiment ça qui la rend heureuse, où est le problème ? Elle aime contempler la photo de votre père… »

Monsieur Bartel m'a interrompu en hurlant, avant de fondre en larmes :

« Mais ce n'est pas mon père ! Vous comprenez ? J'ai accroché une photo de papa, mais elle l'a retirée. Ce n'est pas mon père ! »

Les familles des résidents peuvent se montrer agressives pour diverses raisons. Des plus anodines aux plus sérieuses, suite à un choc, un incident, ou simplement parce qu'elles éprouvent le besoin de se décharger de leurs émotions.

Un soir, un homme imposant a fracassé sur mon bureau un bol de soupe trop claire à son goût.

« C'est de la pisse de chat ! Allez-y, goûtez-moi ça ! »

J'ai goûté. Certes, le potage était un peu léger, mais il n'était pas mauvais. J'ai invité l'homme, physiquement menaçant, à me suivre jusqu'à la cuisine, où une jeune intérimaire débordée qui remplaçait le chef malade nous a avoué, le regard baissé, avoir coupé la soupe avec un peu d'eau chaude parce qu'elle s'était trompée dans les proportions…

L'homme s'est excusé, puis dans mon bureau, ce grand fils costaud s'est affalé dans l'un de mes quatre fauteuils en pleurant. La soupe n'était qu'un prétexte. Il avait besoin de crier sa peine.

Pour la première fois, sa mère ne l'avait pas reconnu.

On a beau expliquer qu'il s'agit de la conséquence d'une maladie neurodégénérative, une mère qui ne reconnaît pas son enfant provoque, bien malgré elle, une déflagration dans le cœur et l'esprit de celle ou celui qui redoutait tant ce moment.

Au-delà du symptôme pathologique, que les enfants comprennent, cet oubli, qui semblait impossible, inimaginable, devient non seulement réel mais aussi symbolique, et peut rouvrir des plaies, des abysses, que l'on croyait fermés. Tu ne me reconnais pas, maman… Mon souvenir ne s'est pas assez gravé en toi… Pourquoi te souviens-tu d'autres choses et plus de moi ? J'ai disparu de ta mémoire parce que j'ai disparu de ton cœur. Mais dis-moi, maman, réponds-moi, y ai-je jamais été, dans ton cœur ?

Dans un EHPAD, au désarroi de constater l'irréversible dégradation d'un état, à l'écho douloureux d'un lien qui semble se déliter, s'ajoute la culpabilité d'abandonner un être qui, lui, a été là pour nous.

Dans la société actuelle, en considération des situations personnelles, professionnelles et familiales des enfants, de leur désir légitime de mener à bien leur propre vie, sans tout sacrifier à la prise en charge lourde d'un parent aimé, mais âgé, malade et dépendant, il n'y a souvent pas d'autre choix que de l'emmener finir ses jours dans un établissement spécialisé.

Le hoki, c'est exquis

Le mois de septembre 2015 est marqué par l'intégration dans le groupe ONYX de toutes les cuisines auparavant sous-traitées. Leurs effectifs font désormais partie du personnel des EHPAD et le directeur, avec l'aide de son chef, porte l'entière responsabilité de l'alimentation des résidents. Tâche lourde et essentielle. Le nombre de repas aux Palmiers est important, l'hygiène doit être en permanence irréprochable, et la nourriture reste un des rares plaisirs des résidents.

Ce changement, annoncé depuis plusieurs mois, est officialisé lors d'une convention régionale dans la banlieue d'Aix-en-Provence. L'argument avancé par le responsable de la restauration du groupe ONYX est bien sûr d'ordre qualitatif :

« On va pouvoir mieux maîtriser la qualité, procurer davantage de plaisir à nos chers résidents, agrandir avec tous ces nouveaux collaborateurs la belle et vaste famille ONYX, diversifier l'offre, multiplier les repas invités (celui des visiteurs)… »

Mais bien sûr ! Je décrypte parfaitement ces discours politiques de siège social, pour en avoir tenus moi-même, dont le but premier est de faire passer la pilule. Toujours avec le sourire, parce que en management comme en politique, un sourire représente une marque de confiance, de maîtrise, de sympathie…

Il est difficile de s'opposer à quelqu'un qui sourit. Pourtant la pilule est grosse. Cette charge supplémentaire sur le dos

des directeurs n'offre aucune garantie de qualité supérieure. La vraie motivation du Groupe, comme celle de toute société commerciale, est d'augmenter ses profits. Intégrer la cuisine signifie aussi obtenir une nouvelle source de rentabilité. Il n'y aura donc vraisemblablement pas de progression de la qualité puisque, pour gagner de l'argent, la règle reste la même, développer son chiffre d'affaires et baisser ses dépenses.

Et là, je ne peux pas m'empêcher de mettre les pieds dans le plat. Je lève la main et interroge le grand responsable national, au beau costume cintré, mocassins à pompons et large sourire de présentateur télé :

« Quel va être le budget alloué par jour pour l'alimentation d'un résident ?

— On ne peut pas donner de valeur moyenne… Vous verrez ce point avec votre nouveau responsable régional de la restauration qui va bientôt passer dans tous vos EHPAD.

— OK… »

Le monsieur souriant continue ce que je considère être de l'enfumage. Il évoque la qualité de notre nouvelle centrale d'achats alimentaires, qui doit devenir notre source principale d'approvisionnement, et tient à rendre justice à l'un de ses poissons stars, qui est aussi ma bête noire, dont, selon lui, la mauvaise réputation est injustifiée : le fameux hoki.

L'homme nous explique en projetant des diapositives que le hoki, s'il est correctement décongelé et bien saisi, c'est exquis…

Mais bien sûr ! Le principal attrait de ce poisson, c'est son goût. Tout le monde rêve de déguster au moins une fois dans sa vie ce délice tropical…

Pourquoi ne pas dire la vérité ? Si l'on va chercher si loin, malgré le prix du voyage, ce poisson dans le Pacifique, comme si nos mers étaient vides, c'est parce qu'il est le moins cher du monde ! Titre partagé avec le panga, alterna-

tive au hoki, autre plaisir de la cuisine collective, élevé en Asie à raison de quarante poissons par mètre carré, nourri avec des granulés dont personne ne connaîtra jamais la composition…

Manque de bol pour le monsieur aux mocassins, hier, j'ai encore essayé de manger du hoki. On peut décongeler ces carrés gris autant d'heures ou de jours que l'on veut, les saisir de tous les côtés ou les cuire à l'étuvée, c'est toujours aussi dégueulasse.

Sa texture spongieuse rend la mastication difficile et les assiettes des résidents repartent pleines vers les poubelles… Depuis hier, j'ai d'ailleurs interdit au chef d'en cuisiner.

Il faut bien que je justifie mon choix. Je relève donc la main. Je sais que je passe les bornes, mais je ne peux pas laisser dire ça. À 3 000 euros par mois, je ne supporte pas que l'on propose ce poisson à mes résidents. Hier, j'ai vu madame Briend, en face de moi, mâcher son hoki, et le remâcher, et le recracher dans le creux de sa main sans se plaindre. J'ai entendu madame Gervais lancer à la serveuse qui reprenait son assiette à moitié pleine :

« Ce n'est pas fameux, ce truc-là ! C'est quoi déjà ?

— Du hoki, madame Gervais.

— Ah oui, le maudit poisson ! C'est bien du poisson ?

— Oui, madame Gervais. »

L'homme souriant fait mine de ne pas voir ma main, mais devant mon bras qui s'agite, il me redonne la parole.

« Vous êtes sérieux, monsieur, quand vous dites que le hoki, c'est exquis ? Avant de travailler en EHPAD, je ne connaissais pas ce poisson. Je connaissais le "hoky sur glace", mais pas dans les assiettes. »

Je fais rire mes collègues.

« Quand avez-vous mangé du hoki pour la dernière fois ? demandé-je. Vous avez souvent des envies de hoki ? Moi, j'ai

des résidents qui me réclament plutôt une bonne sole ou une queue de lotte ! »

Après les rires, un silence gêné s'installe dans la salle. L'homme toussote et me répond sans se départir de son sourire :

« Nous avons bien compris que vous n'appréciez pas le hoki… Je vous propose d'en discuter avec votre nouveau directeur régional de la restauration lors de sa prochaine visite. »

Puis, s'adressant à la salle entière, il demande :

« Y a-t-il d'autres questions ? »

J'aimerais bien évoquer le cas du panga, mais j'arrête là.

Après cette mise en bouche, pour préserver le moral des directeurs, la convention régionale est suivie d'un dîner sympathique dans un bon restaurant où l'on nous sert un délicieux dos de cabillaud. Au dessert, une surprise nous est annoncée. La soirée va se prolonger dans un cabaret de travestis qui vient d'ouvrir dans une zone industrielle alentour…

Betty Boop

De l'extérieur, le cabaret de tôle ressemble à un entrepôt. Dans la vaste salle, remplie des personnels de différentes grandes sociétés, je m'installe en bout de table au plus près de la scène. J'ai besoin de distraction. Fendant un haut rideau de strass, l'animateur de la soirée apparaît sous les applaudissements et les rires. Un homme d'un certain âge, de forte corpulence, déguisé de la tête aux pieds en Betty Boop, entame son numéro bien rodé. Jouant de sa bouche rouge et de ses grands yeux ronds aux cils étoilés, amorçant quelques pas de danse, il pique de ses blagues la clientèle masculine qui rit ou ricane.

L'homme, plutôt drôle, produit son effet, mais je peine à rire. Dans l'assemblée fusent quelques moqueries que l'artiste feint de ne pas entendre. Derrière son masque outrancier, au fond de sa voix forcée, je ne peux m'empêcher de percevoir un être cabossé, malmené par la vie. Peut-être suis-je victime d'un excès d'empathie ou d'une légère dépression post-convention spéciale hoki…

C'est ma journée de dissidence et de solidarité avec les minorités vulnérables ! Quand il cherche un cobaye pour son prochain numéro, scrutant un à un tous les hommes un peu gênés, cramponnés à leur virilité, je tourne le dos à ma table, défais un bouton de ma chemise et lance vers la scène un clin d'œil appuyé. Aussitôt, l'homme me repère, accourt, saute sur mes genoux qui ploient, et, les lèvres tendues, sous les rires

et les sifflets, il me réclame un baiser, que je lui donne dans le cou.

Invité sur scène pour un petit duo en *play-back*, je chante, main dans la main avec Betty Boop, aux doigts mouillés de sueur et légèrement tremblants, « Laisse les gondoles à Venise », et le hoki dans le Pacifique, puis je reviens m'asseoir à la table du groupe ONYX, en saluant quelques visages stupéfaits.

4,35 euros

Quelques jours plus tard aux Palmiers, changement de décor et de costumes, un petit homme un peu coincé, vêtu d'une chemise jaune pâle, avec un nœud papillon, frappe à la porte de mon bureau. J'ai rendez-vous avec le nouveau directeur régional de la restauration.

Le pauvre homme, plutôt sympathique, n'est pour rien dans les choix stratégiques du groupe ONYX. Il ne fait qu'exécuter les ordres, comme le font tous les cadres d'une société, y compris les plus gradés qui, eux, obéissent aux actionnaires.

Le directeur a bien étudié les dépenses alimentaires des Palmiers et me fait plusieurs propositions qui vont toutes dans le sens « d'un plus grand plaisir pour nos chers résidents » : remplacer les bouteilles d'eau minérale que l'on distribue chaque matin par des carafes d'eau du robinet, la baguette fraîche par un produit surgelé, quatre fois moins cher, limiter les portions de fromage, préférer les compotes et yaourts aux fruits frais, choisir les produits les moins chers qui soient, l'huile d'olive transparente, les œufs de batterie, le pain de mie élastique, etc.

Je laisse l'homme au nœud pap dérouler son beau projet alimentaire pour mes résidents en attendant le bouquet final, le clou : le CRJ, le coût des repas journalier. Il va enfin répondre à la question que j'ai posée en convention. Quel est

mon budget pour nourrir aux Palmiers une personne âgée dépendante qui s'acquitte en moyenne d'un loyer de 3 000 euros par mois ?

« Votre CRJ ? 4,35 euros. La norme, quoi. »

Quatre euros et trente-cinq centimes… Pour un petit déjeuner, un déjeuner, un goûter, un dîner et une éventuelle collation avant le coucher… Soit un peu plus de un euro par repas.

Je m'empare de la belle brochure commerciale des Palmiers et montre au directeur régional de la restauration la mention « une cuisine de qualité élaborée par un chef… »

L'homme sourit franchement :

« Ah ! ça, c'est autre chose, c'est du marketing !

— OK. Mais il existe des lois qui condamnent la publicité mensongère…

— Vous savez, la notion de "cuisine de qualité" est très vague… Surtout dans la restauration collective ! »

L'homme a raison. Un marketing intelligent sait s'engouffrer dans les failles législatives, utiliser des arguments flatteurs et totalement flous, donc inattaquables.

Il y a là une nouvelle norme à trouver. Il faut précisément définir ce qu'est « une cuisine collective de qualité ».

À une époque où l'Homme se préoccupe de plus en plus de ce qu'il mange, recherche la transparence et crée toutes sortes de labels de qualité, la cuisine imposée aux personnes âgées dépendantes ne peut pas faire exception.

Ces 4,35 euros m'obsèdent, car ils concentrent toute la logique commerciale, implacable et sans vergogne des EHPAD privés à but lucratif. C'est tout un système que je souhaite dénoncer et pas particulièrement le groupe ONYX.

Des reportages « coup de poing » à la télévision ont apporté la preuve que d'autres groupes restreignent encore da-

vantage leur budget journalier en alimentation. On a vu et entendu 4,20 euros, 3,60 euros, pour nourrir toute une journée une personne âgée dans un EHPAD commercial ! Le responsable interrogé, à qui je reconnais au moins le courage d'apparaître à visage découvert, a perfidement répondu à la journaliste qui l'interrogeait à propos de ces 3,60 euros :

« Vous n'allez quand même pas me reprocher d'être un bon négociateur ! »

Halte au foutage de gueule !

Quelques jours avant ce reportage, dans un journal télévisé, pour démontrer la hausse du coût de la vie, on a mis au défi une femme, députée de la République, sur un marché provincial, de préparer un repas pour six personnes avec un budget total de… 30 euros ! Soit 5 euros par personne pour un seul repas. Billets en main et grimaçant, la députée a demandé au journaliste :

« Entrée, plat et dessert ? Sans boissons, j'espère !

— Sans boissons.

— OK… Je vais essayer de relever le défi, mais je ne promets rien ! »

Madame la députée, et avec 6 euros pour six personnes, entrée, plat, dessert avec pain ET boissons, qu'allez-vous nous trouver de bon ? Rien ? Un euro par repas, cela ne vous suffit pas ? Vous êtes une bien mauvaise négociatrice !

Il existe à Cannes un EHPAD « haut de gamme » dont les tarifs grimpent facilement à plus de 5 000 euros par mois et dont le CRJ s'établit à 3 euros et quelques dizaines de centimes…

Sérieusement, n'est-ce pas simplement honteux ?

La plus grande transparence doit être faite sur l'alimentation en EHPAD. Le CRJ doit apparaître sur les brochures

commerciales, comme ces mentions légales obligatoires qui recouvrent l'emballage des produits alimentaires que nous consommons.

Une indexation du budget alimentaire sur le loyer mensuel payé devrait être également obligatoire. En clair, comme c'est normalement la règle dans les restaurants, je paie plus, donc je mange mieux.

Ce CRJ m'obsède. Pourquoi ? Parce que la qualité de la nourriture est une affaire de santé publique. Parce que comme des millions de gens, j'aime bien manger. Et je ne suis pas prêt à sacrifier ce plaisir, ni maintenant, ni dans trente ans, pour moi et pour tout le monde. Pour toutes ces personnes qui ne choisissent plus ce qu'il y a dans leur assiette.

Si une réglementation officielle n'intervient pas, si l'Assemblée nationale ne légifère pas – je rappelle que l'État finance pour plus d'un tiers de leurs revenus les EHPAD à but lucratif –, il n'y aura pas de limites.

Dans la course sans fin aux profits – qui a déjà entendu une société annoncer : « Cette année, mes chers actionnaires, nous avons décidé de gagner moins d'argent » ? – les groupes d'EHPAD, commerciaux et intelligents, se creuseront la tête et trouveront toujours des solutions pour dépenser moins. À quand un CRJ à 2 euros ? un euro ?

Aux Palmiers, la seule mesure qui nous est imposée est le changement de notre baguette de pain, que nous prenions chez le boulanger, pour commander celle de la centrale d'achats du groupe ONYX.

Et j'assiste, impuissant, à la mise en place dans les corbeilles de ce pain trop blanc, insipide et léger, qu'il faut décongeler et chauffer, dont la croûte s'effrite et la mie, faite de vent, disparaît au contact de la salive.

À part le pain, du moment que l'on respecte le CRJ, et plus ou moins les menus nationaux décidés par le Groupe, nous sommes libres de commander ce que nous voulons dans la centrale.

Jean-Yves, mon chef de cuisine, choqué comme moi par la quantité de nourriture qui finit dans les poubelles, a une idée lumineuse. Il évalue le gaspillage à plus d'un quart de ce qui est servi. Il me propose donc de passer des commandes alimentaires moins importantes en quantité, de l'ordre de 20 %, mais de meilleure qualité. Les résidents mangeront mieux et les poubelles seront vides. Banco !

Nous parvenons, tant bien que mal, à préserver aux Palmiers la qualité moyenne de notre alimentation.

Je souhaite rendre hommage à tous les chefs de cuisine collective, comme Pierre aux Bougainvilliers, Jean-Yves aux Palmiers, qui parviennent souvent, avec cœur et inventivité, à rendre appétissant ce qui ne l'était pas ; correct, ce qui était médiocre.

L’âge du désir

Avant la catastrophe qui va bientôt frapper le bassin cannois, plusieurs événements animent le début d’automne 2015 aux Palmiers.

Lors d’un comité de direction inédit, nous devons statuer sur la sexualité de nos amoureux. Des soignants ont trouvé à plusieurs reprises sur madame Briend des traces de sperme qui ne laissent aucun doute sur son activité sexuelle avec monsieur Ferrandi.

Compte tenu de l’état cognitif de notre résidente, affectée par une démence frontale à un stade précoce, ou la maladie d’Alzheimer, le diagnostic restant incertain, la question se pose : doit-on laisser nos amoureux continuer leurs ébats ? Madame Briend est-elle réellement consentante ? C’est Marco, mon assistant insolite, qui se fait l’écho des soignants, dont il recueille plus facilement les confidences que Salma, notre IDEC, qui est leur chef.

Mon avis est plutôt favorable. J’observe chaque jour nos amoureux enlacés, leurs gestes tendres et leurs regards épris, et n’ai jamais lu sur le visage d’Éliane Briend, quand elle est auprès de Marcel Ferrandi, le moindre signe de tristesse, de réserve ou de désapprobation. Elle souffre de désorientation, de troubles de la mémoire, et son comportement peut être désinhibé, mais personne ne peut nier qu’elle soit fortement attachée sentimentalement et physiquement à Mar-

cel Ferrandi, dans le sens où elle semble incapable de se passer de sa présence.

Un débat a lieu. Marco, mélangeant candeur et curiosité, dit :

« Mais qu'est-ce qu'ils peuvent bien faire ? Il est quand même paralysé des jambes. Ça ne doit pas être très grave…

— Tu veux quoi ? Un dessin ? Une vidéo ? Qu'est-ce qui serait grave pour toi ? l'interpelle Joséphine.

— Rien, je m'interroge, c'est tout…

— C'est ridicule, marmonne Joséphine.

— Je suis favorable à ce qu'on les laisse tranquilles, ajoute Victor, le docteur. À suivre, selon l'évolution de l'état de la résidente.

— Ça me choque un peu quand même, dit Salma.

— Ah bon ? Mais qu'est-ce qui te choque ? lui demande Joséphine. Leur âge ? Le handicap de monsieur Ferrandi ?

— Je ne sais pas, répond Salma.

— Si c'était tes parents, tu dirais quoi ? insiste Joséphine.

— On peut changer de sujet ? réclame Salma.

— Moi, ça ne me choque pas, intervient Chantal, l'animatrice. Leur histoire me bouleverse.

— Mais bien sûr que ce n'est pas choquant ! s'emporte Joséphine. Enfin, soyons sérieux ! Cette histoire est magnifique. Madame Briend et monsieur Ferrandi renaissent depuis qu'ils sont amoureux. Laissons-les tranquilles ! »

Puis elle dit à voix basse à l'oreille de Victor, mais suffisamment fort pour que tout le monde entende :

« Déjà qu'ils bouffent mal, alors si en plus on les empêche de baiser…

— Joséphine, s'il te plaît ! » s'énerve Salma.

Un rire franc éclate dans la salle de réunion. Salma ne rit pas. Joséphine s'explique :

« Pardonne-moi, Salma, si je t'ai heurtée. La sexualité, c'est dingue comme ça reste tabou. En EHPAD, c'est pire. C'est freudien ! Ça pourrait être mes parents, mes grands-parents… Et alors ? Est-ce qu'il y a un âge à partir duquel on ne doit plus faire l'amour ? Peut-on parler de la sexualité du troisième âge sans que ce soit incongru ? Les papis, les mamies, ça se fait des bisous, des caresses, ça mange en mixé, caresse des cochons d'Inde, mais quand ils passent à l'acte, c'est le tollé ! Le désir sexuel vit très longtemps quand on ne l'abrutit pas à coups de médicaments. Et personnellement, je m'en réjouis !

— Je suis d'accord avec vous, Joséphine, dis-je.

— Moi aussi, intervient le docteur. D'ailleurs, à propos de pulsion… J'ai eu un autre cas à traiter, plus sérieux cette fois, pour lequel j'ai demandé une action médicamenteuse… »

Victor évoque un couple uni et âgé de plus de quatre-vingt-dix ans, sans pathologie neurocognitive majeure, vivant dans la même chambre, et la vigueur étonnante du mari qui épuise son épouse fragile jusqu'à un point critique. À tel point que le docteur a décidé de prescrire pour le monsieur, en concertation avec la famille et en tant que médecin traitant, un calmant.

L’homme est un loup pour l’homme

Au sujet d’Éliane Briend, je reçois une lettre des services du procureur de la République. Suite à ma demande de mise sous tutelle, les agents de l’administration ont découvert qu’Éliane Briend a un fils qui vit à Paris. Ils me demandent de préciser la nature de leurs relations, car ce fils mystérieux, dont personne n’a jamais entendu parler, réclame la tutelle de sa mère. Immédiatement, je pense que, s’il l’obtenait, cet homme pourrait déplacer sa mère à loisir, la rapprocher de Paris, et donc la séparer de Marcel Ferrandi…

La lettre du procureur en main, je me rends dans la chambre de madame Briend pour l’interroger. Frappant avant d’entrer, je trouve nos amoureux sagement enlacés.

« Pardonnez-moi de vous déranger, madame Briend, je viens d’apprendre que vous avez un fils. J’ai besoin que vous me disiez quels sont vos liens avec lui. Je dois écrire une lettre officielle, c’est important. »

Madame Briend me regarde sans parler. J’insiste :

« C’est lui, en militaire, sur la photo que je vous ai rapportée de votre appartement ? » demandé-je.

Madame Briend reste silencieuse. Monsieur Ferrandi lui parle avec ses mots hachurés.

« Ra-conte-au-di-rec-teur-ce-que-tu-m'as-dit… Allez-ma-belle…

— Oui ! crie madame Briend. C'est mon fils, mais je ne l'ai pas vu depuis très longtemps. Je ne m'en souviens même plus, et surtout…

— Oui, madame Briend ? dis-je.

— Il ne m'aime pas… C'est un con ! Il est méchant… »

Monsieur Ferrandi soulève la main de son amoureuse pour l'embrasser.

J'appelle les services du procureur de la République pour avoir plus d'informations avant de répondre officiellement. J'apprends que madame Briend est propriétaire de plusieurs appartements à Cannes et à Paris. Son fils, qui n'avait pas connaissance de l'état dégradé de sa mère, et pour cause puisqu'il ne l'a pas vue depuis dix ans, se montre désormais très insistant pour gérer ses biens.

Même s'il y a peu de chances pour que la tutelle de madame Briend soit refusée à son unique fils, je rédige quand même une lettre de plusieurs pages dans laquelle j'argumente en faveur de la nomination d'une tutelle administrative impartiale.

Quelques jours plus tard, sûrement perturbée par l'annonce de la lettre du procureur, madame Briend tombe dans sa chambre et se casse le second col du fémur.

Hospitalisée et opérée à l'hôpital de Cannes, anesthésiée, désorientée, perdue sans Marcel, elle retombe dans sa chambre en voulant s'extraire de son lit. Devant être réopérée, Éliane Briend est transférée dans un service spécialisé à Nice.

Le matin, je vois monsieur Ferrandi, dans le jardin, qui fume seul sa cigarette, au même endroit, à côté du banc.

Je vais le saluer, il me demande :

« Elle-re-vient-quand-É-liane ?

— Je ne sais pas… Vite, j'espère. Elle va être réopérée à Nice.

— À-Nice ? C'est-loin… »

Régulièrement Salma appelle l'hôpital et donne à monsieur Ferrandi des nouvelles de son amoureuse. Parfois Salma réussit à joindre madame Briend dans sa chambre et passe le combiné du téléphone à monsieur Ferrandi…

VRP

Fin septembre 2015, l'activité commerciale des Palmiers baisse. Le nombre de nos résidents passe sous le seuil symbolique de la centaine.

Je reçois plusieurs e-mails rouge vif de la direction régionale. Il y a urgence.

Au téléphone, Moumoute me passe un petit savon, une savonnette. Elle m'informe que ma dissidence en convention spéciale hoki a été remarquée et que je ferais bien, si je souhaite continuer à travailler au sein du groupe ONYX, de me bouger un peu ! J'ai été embauché pour mon expérience substantielle en commerce et marketing, il est temps d'en faire la démonstration. Le temps où Les Bougainvilliers étaient pleins tout le temps est derrière moi, c'est du passé, maintenant il faut remplir Les Palmiers ! Elle termine par cette phrase qui fait mouche :

« Afficher complet, cent vingt et un résidents, beau challenge, non ? Sans compter que ce serait un exploit, personne n'y est jamais arrivé… »

J'avoue plusieurs défauts : je suis entêté, fier, et je déteste perdre.

Pendant mon entretien avec Moumoute, je ne veux rien évoquer pour ma défense, ni le manque de moyens, ni le re-

crutement récent de mon IDEC et de mon animatrice qui ont besoin de prendre leurs marques, ni la vétusté des Palmiers… Rien ! J'encaisse. Je ne suis plus en position de demander quoi que ce soit.

Je dois d'abord faire la démonstration que je peux redresser l'activité commerciale des Palmiers…

Moumoute exige un plan d'action commercial que je lui envoie quelques heures plus tard. Pour nous aider, elle va nous envoyer deux membres de son équipe régionale, madame Qualité et la nouvelle madame Marketing & Ventes…

Je n'en veux pas à Moumoute. J'ai tenu le même discours avec des concessionnaires automobiles qui n'avaient pas atteint leurs objectifs. L'activité était certes différente, mais la logique commerciale reste la même.

Je vais donc reprendre pendant un temps mes casquettes ès commerce et marketing, délaisser mes activités auprès de mes résidents, mes visites dans les chambres, mes animations, pour établir et animer un vrai plan de redressement commercial des Palmiers. Je dois, je veux y arriver.

La qualité des soins progresse aux Palmiers depuis quelques semaines, c'est palpable. Salma et Victor, le docteur, dopé par la présence précieuse de sa nouvelle IDEC, s'y emploient.

Douée pour l'art de manier les organisations, Salma a réussi à libérer une aide-soignante, quelques heures par jour, qui se consacre exclusivement à une dizaine de résidents, qu'elle soigne et stimule, dans une pièce libre attenante au hall.

Mais il est une chose, intangible et essentielle, qui progresse moins vite que la qualité factuelle d'un établissement, c'est sa réputation…

Celle des Palmiers, à cause de différents événements malheureux, est médiocre. Pour la changer, il faut communiquer et intervenir directement auprès des acteurs stratégiques du secteur, ceux qui font et défont cette réputation.

Je rédige une lettre à destination des familles, expliquant tous les changements prévus aux Palmiers, accompagnée d'une invitation à un apéritif-présentation.

Je prévois plusieurs événements de communication, qui seront relayés dans les médias locaux. Ma formidable cousine et comédienne Charlotte Valandrey va venir avec son grand cœur lire pendant quelques heures de la poésie à nos Anciens. Le grand orchestre régional de musique classique, sponsorisé par le généreux Lenny Spangberg, donnera un concert aux Palmiers. Je vais faire venir un chef renommé que je connais, pour qu'il nous concocte, assisté de notre chef Jean-Yves, un bon repas, pas trop cher, auquel nous inviterons les familles, les représentants des hôpitaux, les professions libérales qui interviennent dans notre établissement et monsieur le maire. Je vois déjà l'article dans le journal : « Un chef étoilé aux Palmiers d'or ». Dans l'esprit des gens, ce sera clair, aux Palmiers, on se régale. C'est ça le marketing. Le hoki, c'est exquis !

Je vais faire ce que tout directeur d'un EHPAD commercial fait au quotidien : vendre son établissement.

Je reprends ma sacoche de VRP, abandonnée depuis des années, et la remplis des plaquettes magnifiques des Palmiers d'or mentionnant « Une cuisine de qualité, élaborée par un chef… », « Au cœur d'un centre commercial, trouvez la tranquillité à l'ombre d'un jardin arboré ». Je fais le tour de tous les acteurs du secteur médico-social dans un rayon de dix kilomètres autour de notre établissement pour leur dire : « Les Palmiers d'or ? C'est top ! Tout a changé, tout va mieux, le passé est passé, la preuve ? La comédienne Charlotte Va-

landrey vient y séjourner quelques jours, et le talentueux chef Alain Llorca va y concocter un repas fabuleux… »

Dans mon vaste programme de démarchage commercial que j'entame *illico*, parmi mes multiples rencontres, je retrouve avec joie madame Tanguy, responsable du service social de l'hôpital de Grasse, qui me reconnaît immédiatement. Elle dirigeait l'EHPAD public dans lequel j'ai animé plusieurs Noël quand j'étais directeur de succursales automobiles.

« Vous êtes venu avec votre jolie voiture et vos chocolats ?

— Pas cette fois, chère madame, les temps changent ! Mais pour les chocolats, ça peut s'arranger ! »

Je découvre un métier que je ne connaissais que de nom, mais qui, observé sur le terrain, prend une tout autre dimension : celui d'assistante sociale. À nouveau, je laisse volontairement ce terme au féminin, car, bien que ce métier se décline également au masculin, il est principalement exercé par des femmes – et quelles femmes ! – et je fais une légère entorse, en leur honneur, à la grammaire française, en l'accordant avec le genre majoritaire. Comme pour les aides-soignantes et les ASH !

Les assistantes sociales sont très courtisées par les groupes d'EHPAD commerciaux, parce qu'elles sont prescriptrices. Très écoutées dans leur mission de conseil, elles peuvent orienter une personne âgée vers un établissement. Et chaque orientation peut potentiellement représenter un chiffre d'affaires de plusieurs dizaines, voire centaines de milliers d'euros… Un séjour de trente-six mois en moyenne à 3 000 euros mensuels coûte 108 000 euros.

Mais oublions un instant tout intérêt commercial.

Soufflons un peu pour regarder la belle face du monde, celle que l'on voit trop peu, mais qui, comme disait ma grand-

mère, brille toujours derrière les nuages… Je dois avouer mon admiration pour ces femmes que j'ai croisées, qui œuvrent, chaque jour, au plus près et dans l'intérêt des êtres les plus fragiles de notre société. Elles se décarcassent, comme s'il s'agissait de leurs parents, pour trouver des solutions pratiques à leur détresse. Avec méthode, cœur et rigueur, elles conseillent, protègent, tendent la main à des vies naufragées, remettent dans le droit chemin, redonnent espoir…

Le secteur médico-social est rude et sans concession. On y voit la réalité crue de nos vies. Les métiers qu'il offre sont souvent difficiles, mais infiniment nobles.

J'aimerais saluer maintenant toutes ces personnes, formidables héros du quotidien : madame Barbéris, responsable du service social de l'hôpital d'Antibes, mademoiselle Zerelli qui travaille aux urgences de ce même hôpital et voit passer quotidiennement tous les blessés de notre société, des enfants martyrs muets, des femmes battues qui affirment qu'elles sont tombées, des prostituées africaines qui n'ont pas vingt ans et pensaient à la France comme au paradis, des SDF, des toxicomanes et des migrants de tous continents. Dans son bureau, elle affiche des documents traduits en philippin, roumain, sri lankais… pour qu'ils soient compris par ces travailleurs clandestins, totalement démunis, sans papiers ou au passeport confisqué, exploités dans quelques riches villas du Cap d'Antibes ou autres yachts somptueux, voguant sur la mer Méditerranée, immatriculés dans un paradis fiscal…

Mais aussi monsieur Péru de l'hôpital de Cannes, et tant d'autres personnes que j'oublie, et… la tourbillonnante madame Kadi Beau de la clinique de Mougins !

Les assistantes sociales sont courtisées par les EHPAD privés, mais pas dupes. Elles se tiennent régulièrement infor-

mées de la qualité des établissements. Vous pouvez leur offrir tout le champagne que vous voulez, elles n'enverront pas leurs protégés dans un établissement indigne.

Madame Kadi Beau est un personnage. Les dizaines de fois où je l'ai rencontrée, elle s'est toujours parée, avec élégance, d'un sourire contagieux. Tous les jours, elle côtoie la détresse, mais pour ses « petits vieux », ses patients, elle veut être pimpante :

« Il ne manquerait plus que je leur plombe le moral ! »

Elle ressemble à la chanteuse Mariah Carey, mais seulement physiquement, car Kadi n'a rien d'une diva perchée. Volubile, faisant de grands gestes avec les mains, elle semble distraite, mais observe tout. En quelques secondes, sous sa frange méchée, elle vous sonde. C'est elle qui a orienté en urgence aux Palmiers madame Briend. Elle avait entendu parler du changement de direction. Tout se sait dans le médico-social.

Dès le lendemain de l'arrivée de notre résidente, Kadi harcelait déjà l'équipe médicale des Palmiers pour savoir comment allait « sa petite mamie ». Puis elle lui a rendu visite, à l'improviste, quand j'étais en convention.

Le bureau de madame Beau est à son image, rempli de photos avec ses patients, de cartes postales, d'une profusion de documents, de dossiers bien rangés, avec au-dessus de son ordinateur, à hauteur du regard, un tableau original, représentant un petit oiseau bleu battant des ailes sur fond de forêt en feu, au titre énigmatique : « La légende du colibri », et tout autour d'elle, de petites corbeilles, disposées de-ci de-là, gorgées de sucreries orientales qu'elle fabrique elle-même.

« Une corne de gazelle, monsieur le directeur ?

— Oui. Merci.

— C'est moi qui les fais, le soir dans ma campagne, pour me changer les idées…

— Bravo !

— Ça fait plaisir de vous rencontrer depuis notre entretien au téléphone. J'ai vu madame Briend. Elle va mieux. Il paraît qu'elle est amoureuse ? Super ! Vous aussi vous avez reçu la lettre du procureur à propos de ce fils inconnu ? Il faut impérativement que je lui réponde, je n'ai pas encore eu le temps. Il est hors de question que ce profiteur récupère la tutelle de sa mère qu'il a abandonnée pendant des années… *Hamdoulilah !* Alors, qu'est-ce qui vous amène, monsieur le directeur ? Vous avez des chambres libres ? Ça peut m'intéresser. Combien ? Et à quel prix ?

— Une vingtaine.

— Ah ! quand même… Au moins, vous dites la vérité. Pas comme ces bonimenteurs qui vous prennent pour une quiche, et disent n'avoir "qu'une chambre ou deux de disponibles" alors que leur EHPAD est vide ! Et le prix ?

— Je vous propose de voir au cas par cas, selon vos besoins et les moyens financiers du résident, mais vous aurez le tarif « spécial Kadi ».

— Très bien ! J'ai peut-être une petite mamie pour vous… On peut aller la voir si vous voulez. Elle est en gériatrie, au troisième étage. *Miskina !* Elle est arrivée il y a trois jours. Elle vivait avec son fils dérangé, à Cannes, dans des conditions d'hygiène épouvantables. Elle souffre du syndrome de Diogène, vous connaissez ? On s'isole, on ne sort plus de chez soi, on ne se lave plus et on accumule tout, des tonnes d'emballages, de boîtes vides, de bouteilles, de journaux… Vous voulez voir les photos ? C'est terrible.

— Non merci, je vous crois sur parole.

— L'odeur était abominable. Les voisins se sont plaints. Et quand ils ont vu le fils de la vieille dame la doucher avec le

tuyau d'arrosage dans la cour de l'immeuble… Ils ont appelé les pompiers. Et Super Kadi est arrivée ! »

Nous montons voir la pauvre dame dans sa chambre au troisième étage de la clinique de Mougins. Je sens madame Beau très attentive à ma façon de parler, de me comporter avec sa patiente.

De retour dans son bureau, elle me dit :

« OK. C'est bon. Vous avez passé le test !

— Quel test ?

— C'est mon secret. Quand je ne connais pas, je teste. Vous pouvez l'accueillir quand, ma petite mamie ?

— Quand vous voulez.

— Parfait. Aujourd'hui ou demain. Une dernière corne de gazelle ?

— Volontiers… »

Avant de partir, intrigué par le tableau avec l'oiseau bleu, j'interroge madame Beau :

« C'est quoi la légende du colibri ?

— Vous ne connaissez pas ce conte amérindien ?

— Non…

— C'est mon principe de vie, ma devise, et celle, je crois, de tous les travailleurs sociaux ! »

Kadi Beau me raconte la légende de l'oiseau bleu…

Le colibri

Sous les tropiques, un terrible incendie ravageait toute une forêt. Les animaux étaient pétrifiés devant les flammes qui grandissaient.

Un colibri volait sans relâche de son arbre à la rivière, transportant dans son bec quelques gouttes d'eau qu'il déversait sur le bois fumant. Un lion lui dit en rugissant :

« Mais pauvre oiseau de rien, que crois-tu faire avec ces quelques larmes ? »

Le colibri lui répondit :

« Je fais ma part… »

« Voilà toute mon action, me lance Kadi Beau, je fais ma part. Pas vous ? Si chacun fait sa part, comme le colibri, on s'en sortira ! *Hamdoulilah !*

— Vous avez raison… Que veut dire exactement *Hamdoulilah* ? demandé-je.

— Ah… C'est une expression de mon enfance, que j'aime bien parce qu'elle sonne en français comme le nom d'une fleur, vous ne trouvez pas ? Ma mère l'utilisait tout le temps et j'aimais ma mère. Pour moi, c'est comme un grand merci que j'adresse à l'univers ! Pour qu'il me vienne en aide tout simplement, quand ma tâche est trop lourde, c'est-à-dire tous les matins ! Pour qu'il souffle sur les ailes du petit colibri que je suis ! »

Restez chez vous !

En quelques jours de visites commerciales, je parviens à faire remonter le nombre de mes résidents au-dessus de cent. Dans la panoplie marketing du directeur d'EHPAD, j'ai choisi deux autres options, un mailing à partir d'un fichier acheté à la Poste, en croisant âge, niveau de ressources et proximité, et une opération de démarchage par téléphone.

Quand je donne l'âge minimal de mes clients potentiels, soit soixante-quinze ans, alors que ma moyenne est à quatre-vingt-neuf ans, le représentant de la Poste, bon commerçant, me rétorque qu'il faut cibler beaucoup plus jeune, à partir de cinquante ans, pour toucher également les enfants qui sont décisionnaires. Tout à fait ! Je commence alors à comprendre pourquoi, depuis que j'ai franchi ce cap du demi-siècle, je reçois toute cette documentation sur les prothèses auditives, les aménagements de salle de bains ou autres monte-escaliers !

Je mène mon opération de *phoning* à partir des fiches de contacts, souvent peu renseignées et inexactes, d'organismes intermédiaires de placement avec lesquels le groupe ONYX a un contrat. Sur la centaine de fiches, que je me partage avec Marco, la majorité des personnes que j'ai au téléphone, dont le seul tort est d'avoir laissé leurs coordonnées sur Internet pour recevoir une documentation, me raccroche au nez ou se dit excédée par tous ces appels qu'elle ne cesse de recevoir,

car je ne suis pas le seul directeur d'EHPAD à chercher le chaland.

Je réussis cependant à accrocher un « client » et propose à une gentille dame un autre outil de ma panoplie marketing, chaudement recommandé par le Groupe pour son efficacité : la visite à domicile.

Se déplacer dans l'habitation d'un résident potentiel permet de créer une vraie proximité, de le mettre en confiance, en prouvant qu'on est capable de qualité de service puisqu'on vient à lui. Cela permet aussi de s'inspirer du décor pour adapter son argumentation. Tout cela est intelligent, mais ça ne m'inspire guère. Je rends quand même visite à mon « prospect », comme on disait dans l'automobile, pour remplir Les Palmiers.

Quand j'arrive, avec mon costume, mes mocassins cirés sans pompons et ma sacoche pleine, au portillon d'un pavillon paisible de Cannes-La Bocca, d'où j'aperçois une dame en blouse sur sa terrasse, le dos courbé, qui enlève quelques feuilles mortes d'un pot de géraniums, je n'ai qu'une envie : m'enfuir, laisser mon prospect en paix !

La dame, qui vit seule, m'accueille dans son salon, où elle me propose un café de sa cafetière en verre avec quelques galettes qu'elle sort d'une boîte en fer. C'est son petit voisin qui l'a inscrite sur Internet. Et depuis elle ne cesse de recevoir des appels.

« Mais ce n'est pas pour tout de suite », m'annonce-t-elle.

La dame est tombée dans sa salle de bains et son médecin lui a conseillé de se renseigner.

« Pourtant, je suis bien ici, reprend-elle, je vis dans cette maison depuis des années, mais peut-être que je serais mieux chez vous… Vous avez une documentation ? »

Et pour la première fois de ma vie, je me sens tel un vautour qui fond sur une frêle brebis. Je pense : « Restez chez vous… »

« Une documentation ? Euh… Non, madame. Mais je vous l'enverrai… »

Et je passe une heure à discuter avec cette femme en lui donnant tous les conseils possibles pour rester en bonne forme et ne pas s'isoler, pour aménager son domicile et ne plus chuter, en ayant recours à des fournisseurs agréés par la Ville qui ne l'arnaqueront pas, je lui indique toutes les aides d'État dont elle peut bénéficier pour prolonger le maintien dans sa maison… Ce fut ma première et dernière visite à domicile.

Psychopathe des dates

Malgré le redressement de mon activité commerciale, je ne réussis pas à décommander les visites de Miss Côte d'Azur Qualité et de madame Marketing & Ventes.

J'ai du mal à me contenir quand Miss Côte d'Azur Qualité passe en revue tous les classeurs et les panneaux d'affichage des Palmiers, à la recherche de la petite bête, traquant les dates de chaque note, chaque information.

« Je suis une psychopathe des dates ! » lance-t-elle.

Vous avez dit psychopathe ? Pour connaître quelqu'un, écoutez ses mots !

« Jean, il est essentiel que tous vos documents soient à jour… Il manque le compte rendu numéro 27 !

— Ah pardon… »

Je m'écrase. Pourtant, j'ai envie de dire :

« Un document manquant sur trente, ce n'est pas mal. J'ai le 26 et le 28, et bien sûr, c'est le 27 qu'il vous faut ! Vous connaissez l'impact de tous ces comptes rendus qui m'ont pris un temps fou sur le bien-être de mes résidents ? Zéro ! Nul ! C'est juste pour que Miss Qualité ait un peu de lecture… »

Au fond, je ne ressens aucune malveillance chez cette jeune femme un peu sèche qui fait son travail, mais je déplore que l'on se réfugie dans la théorie ou les détails, quand les

moyens offerts à un EHPAD ne permettent pas de garantir une prise en charge de qualité de cent vingt et un résidents.

Après moi, Miss Qualité passe l'après-midi avec Salma autour d'un thème autrement plus important que tous ceux d'ordre administratif que nous avons abordés ensemble : le « circuit du médicament ». S'assurer que chaque résident prend bien, chaque jour, les médicaments qui lui sont prescrits.

Notre évaluation est plutôt bonne.

Voilà un autre point sensible dans les EHPAD qui peut vite tourner au drame quand, toujours pour des raisons de manque d'effectifs et de temps, les médicaments sont distribués par des aides-soignantes pressées alors qu'ils devraient l'être idéalement par des infirmiers, puis déposés sur une table sans garantie qu'ils soient pris, ou lorsqu'un gros comprimé n'est pas pilé ou dissous alors que le résident a des difficultés de déglutition…

En EHPAD, j'ai découvert un nouveau mot : celui d'iatrogénie. Ce sont toutes les conséquences négatives, potentiellement mortelles, de l'intolérance à un ou plusieurs médicaments interagissant entre eux.

Vu la quantité de médicaments qu'ingurgite une personne âgée en EHPAD, il est normal que les risques d'iatrogénie soient préoccupants.

Le grand âge est un vaste business, dont se réjouissent également les laboratoires pharmaceutiques !

Les piluliers de mes résidents, dont la moyenne d'âge frôle les quatre-vingt-dix ans, sont impressionnants. Est-ce bien nécessaire ? Ne peut-on pas remplacer certains de ces médicaments en investissant dans une alimentation de qualité, riche en vitamines naturelles et nutriments ? Je rappelle qu'on

évalue à 30 % le nombre de résidents en EHPAD souffrant de dénutrition…

À quand un contrôle médical d'État de toutes ces ordonnances en EHPAD et de ces millions de pilules ?

Soixante-dix pour cent de mes résidents prennent des psychotropes, qu'ils n'ont bien sûr pas réclamés. Est-ce nécessaire ? Ne vaudrait-il pas mieux changer la réalité plutôt que d'en modifier la perception ? S'attaquer à la source de l'anxiété, mettre en place de vraies thérapies non médicamenteuses plutôt que de gaver nos Anciens de pilules qui rendent rose une vie qui ne l'est pas ?

Madame Marketing & Ventes est une gentille dame, venue aux Palmiers pour m'inculquer sa science de la chalandise. Comment rendre mon hall d'accueil vendeur. Comment transformer ma « place du village » où tout le monde se presse, mon agora haute en couleur, en un lieu paisible et structuré, digne des standards du groupe ONYX…

La tâche s'annonce ardue. Avant sa venue, bien que le hall ne sente pas mauvais, pour prévenir tout accident, j'ai répandu sur le tapis d'accueil une pleine petite bouteille d'huile essentielle d'eucalyptus bio.

« Hum… Ça sent bon » est le seul commentaire positif qu'énonce madame Marketing & Ventes avant d'entamer, le regard inquiet, un grand tour de tous les recoins de notre vaste hall…

Comme un fait exprès, Pépette, le yorkshire de la famille Castelli qui dormait calmement aux pieds de ses maîtresses, reniflant l'intruse, se met à hurler et prend dans la foulée un coup de canne, déclenchant des insultes et l'arrivée de l'autre bout du hall, à fond la caisse, de la justicière fulminant de rage, madame Montgeron, qui hurle :

« Touche pas P'pette, s'lope ! »

Le tout étant conclu par un tonitruant : « Vos gueules ! » assené par monsieur Martin qui, excédé, s'est dressé sur son canapé.

Les yeux écarquillés, droite comme la Justice, madame Marketing & Ventes en lâche sa belle mallette estampillée ONYX. Reprenant calmement ses esprits, elle s'approche de moi à pas lents, déclarant d'une voix blanche :

« Ah mais là, Jean, ça n'est pas possible… Vous ne pouvez pas avoir tous ces résidents mélangés, ces femmes qui crient, ce chien épouvantable qui ressemble à un rat et ce monsieur qui se tord sur son canapé… »

S'ensuit un vaste débat dans mon bureau.

J'explique que d'habitude le hall est plus paisible, qu'il y règne la plupart du temps une ambiance bon enfant. Depuis quelques semaines, je trouve même les résidents plus beaux, plus souriants, plus sereins. Mais là – fatalité ! – Pépette s'est énervée, déclenchant un effet domino…

Je comprends le discours de madame Marketing, je connais parfaitement sa logique de « showroom vendeur » qui doit faire bonne impression aux clients potentiels, son souhait de « n'exposer en vitrine » que des petites Mamies Nova avec lunettes rondes, cardigan et rang de perles, faisant semblant de faire des mots croisés.

Mais ce n'est pas ma réalité. Que vais-je faire de tous mes résidents un peu moins jolis, un peu plus bruyants ? Les laisser dans leur chambre ou dans un espace reculé à l'abri des regards ?

Je ne dispose que d'un seul espace commun, où tous mes résidents peuvent être surveillés. Il y a bien deux autres pièces attenantes au hall, mais pas assez de personnel pour y travailler toute la journée.

Dois-je cacher madame Montgeron ? la transférer dans un secteur fermé où elle sera « contentionnée » dans son lit, assommée par plus de neuroleptiques ? Avant mon arrivée, l'expérience a été tentée. Elle a été « calmée » dans un secteur fermé. Madame Montgeron, si elle ne peut pas rouler en liberté et fumer sa « c'grette » dans le jardin, c'est sûr, elle n'embête plus personne, elle se laisse mourir…

En effet, monsieur Martin est amaigri, il souffre de mouvements dystoniques et de brefs accès de colère. Son regard peut être enragé, mais il n'est pas violent. Que dois-je faire ? Le changer de place, le faire disparaître derrière un paravent ? La vie de monsieur Martin ne tient qu'à un fil, à cet axe qui va de son canapé jusqu'au sas d'entrée…

Quant à Pépette, la mascotte des Palmiers, il lui reste peut-être un ou deux ans à vivre. Quelques mois parsemés d'aboiements intempestifs, de coups de canne et de petites échauffourées. Dois-je la faire piquer, précipiter la fin de ses maîtresses et plonger madame Montgeron, qui la cherche dès le matin, dans la mélancolie ?

« M'sieur, elle est où P'pette ?

— Elle arrive, madame Montgeron, mesdames Castelli ne sont pas encore descendues.

— Z-avez une c'grette ?

— Oui, madame Montgeron… »

Madame Marketing écoute mes arguments et hoche la tête, vaguement désemparée, tiraillée. Elle me comprend, elle a elle-même géré un EHPAD pendant plusieurs années. Madame Marketing connaît parfaitement les limites de mon organisation, mais elle a une mission à accomplir, pour un groupe exigeant qui l'emploie depuis plusieurs années : contribuer activement au redressement commercial des Palmiers.

Sur son visage, on peut lire ce dilemme : marketing ou humanité ? Théorie ou réalité ? Rentabilité maximale ou prise en compte des vraies contraintes d'une organisation, de ses limites, de ses moyens ?

Madame Marketing écoute son cœur, et la raison, en rédigeant un rapport plutôt favorable aux Palmiers.

Nous convenons d'un plan d'action à l'impact modéré, qui consiste à éclairer davantage le hall, à déplacer quelques meubles et éléments de décoration et à continuer sans relâche mon action de démarchage commercial.

Elle conclut en disant qu'elle compte sur moi pour faire preuve d'imagination et trouver rapidement d'autres solutions pour ce hall qui, dans l'état, n'est pas vendeur… Mais elle n'insiste pas. Je vois qu'elle n'est pas satisfaite, que sa mission, pour elle, n'est pas totalement remplie.

Pour la rassurer, je lui affirme que je suis optimiste. L'organisation est en permanence tendue, mais si cette atmosphère bienveillante, que je ressens depuis quelque temps, prospère dans l'établissement, si quand on entre dans ce hall, on y ressent la vie, telle qu'elle est dans le grand âge, sans chercher à la travestir, à la rajeunir ou à la cacher, alors la réputation des Palmiers se redressera. Il se dira que ce n'est pas parfait, mais qu'on y est plutôt bien, que sur cette « place du village » impressionnante les résidents se mélangent les uns aux autres, en recréant leur propre société, avec ses aléas, ses différences, ses tensions, ses silences, et ces moments où tout fonctionne, chacun est à sa place et la ruche bourdonne.

Et notre taux d'occupation progressera.

En me serrant la main, madame Marketing me dit :

« Je vois… Mais je connais bien le Groupe. Je ne sais pas si on vous en laissera le temps… Vous devez être vite à 100 %. »

Vis ma vie !

Une organisation ne peut se redresser que par l'action commune d'une équipe soudée. Ensemble !

Ce premier jour d'octobre 2015, je « soude » mon équipe et fais vivre à chacun pendant une journée le métier de l'autre.

Depuis que je prépare cette animation interne, j'ai choisi les deux activités que je veux occuper : psychologue, pour comprendre vraiment à quoi Joséphine passe ses deux journées de présence aux Palmiers, et agent d'entretien (ASH). Je veux nettoyer Les Palmiers et percer un mystère. Pourquoi le troisième étage sent-il toujours mauvais ? Pourquoi, aux Palmiers, après que le ménage a été fait et alors que les résidents sont bien propres, il reste régulièrement dans le fond de l'air de cet étage une petite odeur fourbe et nauséabonde, que beaucoup ne remarquent pas, mais qui met à mal mon odorat canin…

Après un café pris rapidement tous ensemble dans les cuisines et quelques photos avec l'équipe qui n'a jamais vu un directeur muni d'une blouse, de gants, de sandalettes en plastique et d'un balai, je commence, assisté par Madeleine, ASH sympathique de grande ancienneté, ravie de se sentir moins seule ce matin, la première chambre du long couloir nord du troisième étage. Au préalable, nous avons fait, comme je le

préconise, le tour rapide de chaque chambre pour saluer les résidents et s'assurer qu'aucun incident majeur ne nécessite d'intervention immédiate.

De chambre en chambre, sous le regard un peu gêné de Madeleine qui hésite à me reprendre quand je me trompe, je nettoie avec une fougue que je suis loin d'avoir chez moi quand je me livre au même exercice, et une obsession dans la tête : dans deux heures, le troisième étage sentira bon…

Nous nettoyons à fond dix chambres qui n'étaient pas très sales. Je passe le spray, brosse, racle, essore, lustre les deux tiers du couloir. Et pourtant, ma frustration est intacte. Il y a toujours dans l'air ce fumet tenace qui m'insupporte.

« Madeleine, dites-moi, je ne comprends pas. Pourquoi est-ce qu'il y a toujours cette odeur alors que nous avons presque fini ?— Le troisième étage a toujours été celui des résidents les plus dépendants, les plus incontinents. Ce lino a trente ans, alors c'est normal. À la longue, tout s'use, tout s'imprègne, même le plastique. Et puis, à cet étage, il y a nos bêtes noires !

— Qui ça ?

— Madame Marquis qui, dès qu'on tourne le dos, va dans un coin, soulève sa jupe et se soulage, monsieur Robino, qui, quand il est bien propre, arrache sa sonde urinaire et fait l'hélicoptère avec, et monsieur Dimitrov, qui fait partout sauf dans la cuvette ! C'est dû à leur maladie, nous a dit la psy. Il paraît qu'ils marquent leur territoire, ils se rebellent, ils jouent et n'en font qu'à leur tête… Ils sont "désinhibés"… Je ne sais pas trop ce que ça veut dire, sauf qu'ils pissent partout !

— Ils urinent, Madeleine.

— Si vous voulez, mais la vérité c'est qu'ils "pissent" partout et en attendant, on éponge ! Mais on ne leur en veut pas, ce n'est pas leur faute. Peut-être qu'un jour, moi aussi je l'aurai cette maladie. Je serai "désinhibée" et je pisserai partout.

Pour me venger de toutes ces années de serpillière ! Et je serai contente de trouver une Madeleine qui éponge pour moi ! »

Tout à coup, Madeleine éclate de rire.

« Au troisième étage, c'est *peace and love* ! Vous comprenez ?

— *Peace and love* ? répété-je.

— Oui, *peace* avec un *i*. *Pisse and love !* »

Madeleine, hilare, dessine un *v* avec deux doigts. *Pisse and love*. Je ne peux pas m'empêcher de rire.

« C'est Gilles qui dit ça, notre chef. Il est drôle. C'est bien trouvé, non ? Au troisième, faut beaucoup d'amour et une bonne serpillière ! Préparez-vous, on arrive dans la chambre de monsieur Dimitrov… Bouchez-vous bien le nez, si vous l'avez sensible… »

Après vingt bonnes minutes de nettoyage intensif, en sortant régulièrement dans le couloir pour respirer, la chambre de monsieur Dimitrov est propre comme un sou neuf, mais ça sent encore mauvais ! J'enrage. Madeleine s'amuse de me voir à quatre pattes, traquant à même le sol la moindre odeur.

« Monsieur Arcelin, ne vous fatiguez pas, dans la chambre de monsieur Dimitrov, ça pue ! C'est comme ça.

— Ça sent mauvais, Madeleine, s'il vous plaît.

— Pardon…

— Non ! La fatalité des mauvaises odeurs, ça n'existe pas… Ça y est ! J'ai trouvé ! Sentez-moi ça ! »

Je tends un pan des deux rideaux à Madeleine, qui le renifle, grimace et déclare accablée :

« Ah ! d'accord… Si en plus, il faut laver les rideaux tous les jours… Déjà qu'on a à peine le temps de tout faire !

— Les laver tous les jours ou les enlever tout simplement dans les chambres où ils posent un problème. Il y a toujours une solution. Pas de fatalité…

— Et pour le lino ?

— On le changera !

— Mais on nous a dit que ça coûte une fortune !

— Sûrement, mais après trente ans, cela s'impose. On ne pourra jamais remplir Les Palmiers si ça ne sent pas bon partout. C'est stratégique, l'odeur. C'est la première appréhension des visiteurs.

— Mais on n'y tient pas à ce que Les Palmiers soient pleins ! Vous imaginez, le nombre de chambres à faire ?

— Je sais, Madeleine, mais c'est notre objectif. Les Palmiers doivent accueillir cent vingt et un résidents. »

Je ne dispose d'aucun argument valable pour inciter Madeleine et toute l'équipe des Palmiers à participer à l'effort collectif nécessaire pour que l'établissement affiche complet.

Si Madeleine traîne parfois pour accomplir sa tâche, c'est parce qu'elle ne veut pas montrer qu'en augmentant le rythme elle pourrait nettoyer plus de chambres. Elle n'a aucun intérêt à cela et puis, elle aime bien prendre son temps pour parler aux résidents. Je ne dispose que de deux options de management : imposer mon objectif, le management par la contrainte, « il y a cent vingt et une chambres à nettoyer, c'est comme ça et pas autrement ! », c'est l'option autoritaire, le management par la peur, mauvais choix, car ça ne dure jamais longtemps, la peur crée des tensions, des oppositions, elle épuise les équipes et favorise les accidents ; ou, seconde option, créer un lien humain avec mon équipe suffisamment fort pour qu'elle se décarcasse, rien que pour moi !

Beaucoup d'équipes fonctionnent ainsi, dans la limite du possible. Elles travaillent pour satisfaire un chef qu'elles aiment bien. Je peux aussi évoquer la fierté. Si Les Palmiers affichent complet, nous serons parmi les EHPAD les plus performants de la Côte d'Azur ! Vous pourrez être fiers de votre travail. Mais j'entends déjà Madeleine répliquer ou penser très

fort : « Ça me fait une belle jambe ! Quand je passe à la caisse avec mon Caddie, je ne paie pas avec ma fierté… »

Je passe l'après-midi dans le bureau de Joséphine, qui me montre une autre aberration administrative, que je connais déjà, occupant une grande partie de son temps : les « projets de vie personnalisés ».

Depuis 2007, une loi prévoit qu'une personne entrant dans un EHPAD doit bénéficier d'un « projet de vie personnalisé » qui doit être rédigé, signé par le bénéficiaire ou sa famille et surtout concrètement mis en place. Mais, comme souvent, la volonté législative, dont l'idée est excellente, se heurte à la réalité du terrain : les moyens.

Qu'est-ce qu'un « projet de vie personnalisé » ? C'est créer, dans un EHPAD, un mode de vie adapté à la personnalité du résident, à ses goûts, ses préférences, ses habitudes, ses capacités… C'est écrire, par exemple, que madame Gourdon aime jardiner et ne se lève jamais avant 9 heures. On doit donc lui proposer de participer à tous les ateliers jardinage et ne pas la réveiller pour la toilette ou le petit déjeuner avant 9 heures ; que monsieur Ferrandi apprécie le football et est très sociable, l'équipe doit donc bien penser à allumer la bonne chaîne de télévision les jours de match, et placer monsieur Ferrandi à côté d'autres résidents avec qui il peut parler.

Dans la réalité, ces projets de vie personnalisés, qui devraient être réalisés par une équipe pluridisciplinaire réunissant non seulement la psychologue, mais aussi les soignants, les ASH, l'animatrice, toutes les personnes en contact fréquent avec les résidents, sont souvent bâclés. Les réunions n'ont pas lieu et la psychologue rédige seule un projet pour une personne qu'elle connaît mal ou peu. Car en deux jours par semaine, Joséphine ne peut pas rencontrer une centaine

de résidents, dont 30 % changent chaque année, échanger avec eux et leur famille, les connaître…

Dans la réalité, on réveille tous les résidents entre 7 heures et 8 heures, quand on leur apporte leur petit déjeuner. Le matin, quand les ASH distribuent les plateaux, en montant de la cuisine dans les étages avec leur chariot plein à craquer, elles ne vont pas garder au chaud le café au lait de madame Gourdon parce que, après, elles ont toutes les chambres à nettoyer !

Parfois même, quand il manque des AS, l'équipe de nuit avance quelques toilettes et réveille les résidents bien plus tôt, sans regarder leur « projet personnalisé »…

Les résidents s'adaptent au système et non l'inverse.

Dans la réalité, il n'y a pas suffisamment d'ateliers jardinage pour satisfaire madame Gourdon parce que, aux Palmiers, il n'y a qu'une seule animatrice pour cent résidents et les jours de matchs de foot à la télévision, la soignante pressée, ou l'intérimaire qui ne connaît personne, ne pensera pas toujours à consulter le projet de vie de monsieur Ferrandi, et à programmer la bonne chaîne de télévision !

Ces projets « personnalisés », qui doivent être actualisés tous les six mois, sont souvent réduits à deux phrases, qui veulent tout et rien dire, « préserver les capacités restantes de la résidente et favoriser son autonomie… » Mais concrètement, ça donne quoi ? Pas grand-chose.

Avant de « personnaliser » un projet de vie, il faut d'abord que les prestations « générales » de nutrition et d'hygiène soient assurées, non ?

Pour faire une comparaison avec un secteur que je connais bien, cela revient à se rendre dans une concession automobile, choisir la couleur du cuir et les finitions, alors que la voiture n'a pas de moteur !

L'idée de ce mode de vie, ces soins « sur mesure », est formidable. Mais peu d'EHPAD ont les moyens d'apporter cette attention particulière dont tous les résidents devraient pouvoir bénéficier. Il y a la loi et les moyens de la loi.

En milieu d'après-midi, je participe à un des groupes de parole que Joséphine organise régulièrement pendant lesquels le personnel soignant s'exprime librement sur son expérience, son ressenti, et les difficultés qu'il rencontre. Joséphine ne détient pas de baguette magique. Face au manque d'effectif, elle ne peut pas offrir de solution concrète, mais son écoute attentive apporte un réconfort précieux. Donner la parole, écouter vraiment, sans vouloir à tout bout de champ assener ses propres arguments, c'est faire vivre l'autre, le respecter.

Au-delà des sujets récurrents comme le manque de moyens ou la pénibilité du métier, le thème que les soignants veulent aborder aujourd'hui est tabou. Quand on évoque la maltraitance, on pense automatiquement au comportement du personnel en oubliant que les résidents peuvent eux-mêmes être maltraitants. S'il est difficile de chiffrer ces troubles du comportement, on ne peut que constater leur progression, liée à l'aggravation des pathologies.

Les maladies neurodégénératives sont souvent accompagnées d'épisodes agressifs pendant lesquels les patients peuvent être brutaux en mots ou en actions, ce qui entraîne chez la personne soignante beaucoup de frustration, d'incompréhension, d'anxiété, de colère aussi parfois, et peut provoquer une riposte « humaine », un cercle vicieux de maltraitance.

Il y a là un point essentiel dans le lien de la personne soignante à la personne soignée. Lorsque l'on fait du bien à

quelqu'un, on attend généralement de sa part une forme de remerciements, de gratitude. C'est humain.

Certains sages ou théoriciens diront qu'il faut savoir donner sans rien attendre en retour et qu'un professionnel de la santé doit pouvoir appréhender avec sérénité les comportements de ses patients. Cependant… Les mots gentils, les caresses, les bises d'une résidente reconnaissante sont le baume au cœur des soignants, leur récompense. Les résidents le comprennent et multiplient souvent les marques d'affection pour recevoir en retour plus d'attention.

Les soignants acceptent, même si c'est difficile, que certains résidents, de par leur état, ne soient pas capables de gratitude. Ils s'habituent à cette indifférence d'origine pathologique puisque par ailleurs, dans d'autres chambres, ils ont leur lot de bises et de gentillesse.

Mais qu'un résident se montre agressif, alors qu'on lui fait du bien, qu'il aille à l'encontre de toute attente, représente une épreuve. Quand après une énième toilette, un soignant, dont la vie personnelle n'est pas toujours facile, se fait insulter ou frapper, il est vite, malgré tout ce qu'il sait des bons comportements à observer, à la limite de craquer, de riposter…

Avec sa voix de psy, au doux velouté, Joséphine répète la théorie intelligente, malmenée par la réalité, à appliquer en pareil cas. Par ses mots, Joséphine renforce pour quelque temps la confiance et la résistance des soignants, et retarde le moment où ils pourraient… craquer.

Toutes les actions que l'on peut mener dans des organisations tendues, sous pression, procurent souvent ce sentiment de « gagner du temps ». Avant quoi ? Que la vérité n'éclate, que ne souffle un jour un vrai vent de révolte qui impose des changements profonds dans une réalité devenue insupportable.

Posément, Joséphine rappelle aux soignants qu'un résident agressif est avant tout malade et irresponsable de ses actes. Il convient de ne pas prendre ses attaques personnellement. C'est la blouse blanche et ce qu'elle représente, qui est attaquée, la fonction, pas la personne…

Les larmes aux yeux, une aide-soignante réagit :

« Vous avez raison, Joséphine, mais c'est dur quand même. Quand ça vous arrive, c'est difficile de penser à tout ça. On se défend, on se protège, on encaisse, mais ça laisse des traces… »

La détresse des soignants est réelle. Comme chez tout être humain, leur résistance est variable et limitée. Leur accompagnement et leur formation continue sont ainsi essentiels.

Aux Palmiers, j'ai obtenu un budget appréciable de l'ARS pour entreprendre à l'extérieur de l'établissement un vaste programme de formation de mes soignants que je n'ai pas pu mettre en place, car j'étais incapable de remplacer le personnel absent…

« Vis ma vie » se termine. À mon tour d'accueillir dans mon bureau deux volontaires, Madeleine, mon instructrice ASH du matin, et Nadia, l'aide-soignante star de madame Gervais, qui toutes les deux veulent percer ce mystère : que fait un directeur d'EHPAD lorsqu'il ferme les portes de son bureau ?

J'ouvre ma boîte d'e-mails, tourne l'écran de mon ordinateur vers mes invitées et leur demande de choisir les messages qui les intéressent. Du doigt, elles désignent « le *reporting* commercial de la direction régionale », « les résultats financiers » des Palmiers et un e-mail de rappel concernant un compte rendu que je n'ai pas encore fait.

Et les questions fusent. On n'est pas bons sur le tableau ? Vous allez vous faire taper sur les doigts ? Alors, ça rapporte bien Les Palmiers ? Mais c'est utile toute cette paperasse ? Et vous, vous n'allez pas craquer ?

Et je réponds… Effectivement, nous ne sommes pas bons dans le tableau, mais ça va changer. Oui, ça rapporte Les Palmiers, même quand on n'est pas à l'objectif. Non, toute cette paperasse n'est pas utile. Et non, je ne vais pas craquer, ça n'est pas prévu pour l'instant.

« Mais quand même, vous n'en avez pas ras le bol quelquefois ? insiste Nadia.

— Si, mais ça passe. Je me concentre sur mon objectif et j'agis. Je me souviens de la raison pour laquelle j'ai choisi ce métier…

— Vous parlez bien…, sourit Nadia. Comme un directeur ! Moi, des fois, je ne pense plus à rien, ou je m'énerve. Mais vous… On a l'impression que les choses glissent sur vous ! Vraiment, vous n'avez jamais craqué ?

— Non. Les choses ne glissent pas sur moi. Elles me touchent, mais j'essaie de maîtriser ce qui m'arrive.

— C'est votre caractère ? Remarquez, moi non plus, je n'ai jamais craqué ! Je pourrais être directeur, alors !

— Moi, j'ai craqué, dit Madeleine. J'ai fait un *burn-out* pendant un mois.

— Mais toi, t'es fragile ! T'as fait un *burn-out* parce que c'est la mode ! (Nadia prononce "beurre-noute".) Maintenant pour un oui, pour un non, on fait un "beurre-noute", ce mot m'énerve tellement que je n'arrive même pas à le dire !

— *Burn-out*, la reprend Madeleine. Non, je ne suis pas fragile ! s'insurge-t-elle. Je suis sensible, ce n'est pas pareil.

— Mais on est tous sensibles ! Arrête avec ton "beurre-noute" ! T'as pris un mois de vacances, c'est tout.

— T'es vache ! Comment oses-tu dire ça devant notre directeur ? »

La guerre AS contre ASH gronde. Je tente d'apaiser les esprits.

« Nous sommes tous différents et nous avons tous des limites…

— C'est vrai, dit Madeleine.

— Ouais…, fait Nadia, à demi convaincue. Vous savez pourquoi je n'ai jamais craqué ? Il me reste huit ans avant la retraite, j'en ai fait vingt-sept, alors déjà, je ne vais pas flancher dans la dernière ligne droite ! Je n'ai jamais craqué parce que mes petits malheurs, c'est rien par rapport à la misère qu'on voit, et puis, quand madame Gervais crie : "Elle est où la Nadia ?", ça me réchauffe le cœur. Je vais vous le dire, monsieur le directeur, et ce n'est pas pour vous faire plaisir, mais mon métier, c'est le plus beau du monde. Je ne pourrais rien faire d'autre ! Voilà pourquoi je n'ai jamais craqué. Et c'est pas demain la veille… »

Quand le ciel nous tombe sur la tête

« Aide-toi, le ciel t'aidera ! » répétait ma grand-mère. La devise est bonne, mais parfois c'est tout l'inverse qui arrive. Aucune logique divine ne s'exerce et le ciel vous tombe sur la tête…

Le samedi 3 octobre 2015, ma cousine, Charlotte Valandrey, vient aux Palmiers lire de la poésie devant un parterre de résidents sagement assis et muets. Même Pépette et madame Montgeron sont subjuguées par la voix profonde et animée de Charlotte qui prononce lentement les mots les plus beaux de ces poèmes dont on ne retient qu'une seule histoire d'amour : « Demain, dès l'aube, à l'heure où blanchit la campagne, je partirai. Vois-tu, je sais que tu m'attends… », « Oh je voudrais tant que tu te souviennes… », « Tu es le grand soleil qui me monte à la tête. Quand je suis sûr de moi… », « Mais la vie sépare ceux qui s'aiment. Tout doucement, sans faire de bruit… », « Vienne la nuit sonne l'heure, les jours s'en vont, je demeure… », « Passent les jours et passent les semaines, ni temps passé ni les amours reviennent… »

Assis parmi eux, j'entends quelques résidents accompagner Charlotte. Par cœur, ils récitent quelques vers pendant que d'autres s'endorment, bercés dans leur fauteuil.

Comme à son habitude, madame Gervais se montre rebelle.

« C'est qui celle-là ?

— Charlotte Valandrey ! Une vedette de la télé, lui dit Nadia à l'oreille, assez fort pour qu'elle entende.

— Connais pas ! On n'a pas le chanteur, aujourd'hui ? »

Charlotte est applaudie par tous les résidents, les passionnés, les rebelles, et ceux qui se réveillent, et par les équipes, les familles et les journalistes de la presse locale venus l'écouter. Elle répond à quelques questions, signe des autographes, fait des selfies, et se promène dans le hall parmi son public. Je lui présente notre centenaire, madame Martinez. Charlotte, à qui la médecine donnait six mois à vivre en 1985, s'assoit à côté de cette femme au regard vif, héroïne de longévité. S'approchant tout près d'elle, Charlotte lui demande des conseils pour arriver à son âge en aussi bonne forme. Madame Martinez lui livre, en quelques mots bien rodés, son secret, dans sa version étoffée, qu'elle énonce avec malice de sa voix chantante, heureuse de son effet :

« Le travail ! Les emmerdes ! Le soir, un bon petit verre de porto, et surtout… Approchez-vous, jeune fille, c'est le meilleur des conseils et il faut vous le rappeler !

— Je vous écoute, chère madame, dit Charlotte, en collant son oreille à la bouche de madame Martinez qui crie : "Faut pas être méchante !" »

Charlotte éclate de rire en embrassant notre centenaire.

« J'ai tout bon, sauf le porto, s'écrie-t-elle, mais je vais m'y mettre ! »

Le soir, j'emmène Charlotte dîner dans un village en pierre, typique de l'arrière-pays, à Biot. Sur l'autoroute, un orage éclate. Météo France a placé le département en alerte orange, mais Charlotte et moi, tous deux d'origine bretonne,

entêtés et décidés à sortir, sommes peu impressionnés par la pluie. Pourtant, en quelques minutes, un déluge jamais vu s'abat sur la région. Devant nous, l'asphalte disparaît sous l'eau. La pluie frappe avec violence la route et le toit de la voiture. Dans l'habitacle, c'est le vacarme. On dirait que des pierres nous tombent dessus. Soudain, c'est de la grêle, dont chaque bille explose sur le sol comme une balle.

Dans la montée d'Antibes, avant le péage, l'eau descend vers nous comme une marée. Plusieurs voitures sont arrêtées, leurs feux de warning allumés. Je ralentis de plus en plus jusqu'à rouler au pas. Je ne veux surtout pas m'arrêter, car nous ne repartirions pas.

« Je n'ai jamais vu ça, me dit Charlotte. Le restaurant est encore loin ? J'ai faim ! Heureusement qu'il fait beau sur la Côte d'Azur… »

Nous arrivons à Biot, péniblement, après avoir franchi au pied du village une sorte de lac dont l'eau glissait le long des portières.

À peine entrée dans le restaurant, Charlotte réclame un remontant, un petit verre de porto qu'elle lève :

« À la santé de madame Martinez ! Et au ciel bleu ! C'est affolant ce temps… »

Pendant tout le dîner, la pluie ne cesse de tomber, forte, assourdissante. Au dessert, une coupure générale d'électricité plonge la salle dans le noir. La restauratrice, d'un calme olympien, apporte des bougies et ressort son vieux sabot à cartes bleues pour encaisser les additions.

Je tente d'appeler Les Palmiers pour connaître la situation à Cannes, mais le réseau téléphonique est indisponible.

L'accès principal de Biot est barré. Tout un mur de soutènement s'est effondré sur la route par laquelle nous sommes arrivés. En contrebas, le « lac » a englouti un pont et des mai-

sons, cernées par des véhicules de pompiers, tous gyrophares allumés. Nous devons repartir par le nord, l'unique issue tout en haut du village, un chemin qui traverse la campagne de Sophia Antipolis.

Commence alors, sous une pluie acharnée et sans fin, un vaste spectacle nocturne de désolation. Les voies sont encombrées d'objets disparates, qu'il faut contourner, des morceaux de bois, des poubelles, un portail, et même quelques voitures abandonnées.

Aux carrefours, les forces de l'ordre en gilet fluorescent battent des bras pour indiquer les déviations à suivre aux rares automobilistes désemparés qui roulent encore.

Au lieu du quart d'heure habituel, il nous faut plus d'une heure pour rejoindre la ville de Vallauris, située derrière la colline de Cannes. Juste avant le col, sur un chemin pentu, une lame emporte sous nos yeux une grosse berline que nous suivions, qui dérive et se couche dans le fossé.

Cramponnée à la poignée de la portière, Charlotte crie :

« Jeannot, je t'en supplie ! Ramène-nous à la maison ! Il est hors de question que je finisse noyée un soir d'orage ! »

Notre voiture bouge, glisse, mais reste miraculeusement sur la chaussée. Avec ses roues fines de motocyclette, ma Smart fend l'eau, alors que les pneus larges font de l'aquaplaning.

Dans la nuit du 3 au 4 octobre 2015, les Alpes-Maritimes ont connu des intempéries parmi les plus meurtrières depuis un siècle. Dix-sept personnes ont péri, dont cinq dans une maison de retraite, inondée dans le village de Biot…

Après un périple éprouvant de près de deux heures, nous regagnons mon domicile. Au milieu de la nuit, je réussis finalement à joindre Les Palmiers. Florence, l'infirmière de garde

ce soir-là, m'informe que toutes les voies d'accès et le réseau électrique sont coupés, le sous-sol totalement inondé, les ascenseurs et les cuisines ne fonctionnent plus, mais tout le monde est sain et sauf. Le vaste rond-point qui dessert l'établissement est immergé et les pompiers ont investi notre hall pour accueillir des dizaines de naufragés de la route.

Après quelques heures de sommeil, le dimanche 4 octobre au matin, sous un soleil insolent, un ciel immaculé qui a effacé la nuit, je prends la route des Palmiers et passe à côté de dizaines de voitures gisant abandonnées, certaines sur le toit, recouvertes de boue.

Dans l'établissement, la situation est critique, mais sous contrôle. Des collaborateurs en repos, habitant à proximité, se sont spontanément présentés pour offrir leur aide. Marco, qui est de garde, organise énergiquement des repas froids qu'il envoie dans les étages, car les ascenseurs ne fonctionnent toujours pas et les cuisines, tout électriques, sont HS.

Dans quelques heures, il faudra jeter toute la nourriture contenue dans les chambres froides qui ont cessé de fonctionner.

Les sociétés de dépannage, totalement saturées, sont injoignables et les pompiers se concentrent sur les cas de force majeure, libérant des personnes encore prisonnières des eaux et fouillant les immeubles sinistrés à la recherche de possibles victimes.

Aux Palmiers, l'essentiel des dégâts est concentré au sous-sol, dans ce gigantesque dédale de caves, de réserves, de locaux techniques et d'emplacements de parking, totalement inondé, où je me rends.

Éclairé par mon seul téléphone portable, je me déchausse avant de m'enfoncer, pieds nus, par l'escalier intérieur en coli-

maçon, dans une vaste étendue sombre de plusieurs centaines de mètres carrés.

Plongé dans l'eau froide jusqu'à mi-cuisse, j'avance lentement au milieu d'objets flottants dans un espace méconnaissable, sorte de marais obscur, à la façon de Jean Valjean dans les égouts de Paris…

J'entends encore le bruit de l'eau déplacée par mes pas et l'écho, sous ces plafonds bas, de chaque goutte, chaque ruissellement coulant de cloisons intérieures infiltrées…

Tout est défoncé, éventré, noyé, les portes, les machineries, les chaudières, quelques voitures, des ballots de linge, des cartons, des palettes de bois… J'éclaire un portant de vêtements des résidents, avec leur nom écrit sur des housses trempées, qui dérive.

De l'aéroport de Nice où elle est parvenue, ma cousine Charlotte m'appelle avant de s'envoler :

« Tu as vu les informations, Jeannot ? Tu sais qu'on a eu de la chance hier soir ?

— C'est vrai…

— Comment vont tes résidents, ton EHPAD ?

— Il y a beaucoup de dégâts, plus rien ne fonctionne, mais tout le monde est vivant. Les travaux de remise en état vont être considérables. Je suis sonné. Vraiment, on n'avait pas besoin de ça… »

Charlotte, que j'ai vue mourante plusieurs fois, fait depuis plus de trente ans la démonstration du pouvoir d'un esprit combatif sur le corps et la vie. Ma cousine Phénix, qui depuis l'adolescence ne cesse de renaître de ses cendres, s'est construit un optimisme vital, forcené, vrai, que rien n'entame.

« Tu n'en sais rien ! réplique Charlotte. Cette épreuve doit avoir un sens. Allez, cousin, courage ! Et pense très fort à ma

devise, à Churchill ! Il y a forcément “des opportunités dans cette difficulté”… »

La salle des tortures

Avec une dizaine de personnes présentes, j'organise une réunion de crise pour que l'on se répartisse les tâches.

Avant midi, anticipant l'absence de livraisons pendant plusieurs jours, nous dévalisons le Carrefour Market en explosant allégrement notre coût des repas journalier.

Tout se passe dans les étages, où nos résidents sont confinés en attendant que les ascenseurs soient réparés. Il faut les rassurer, expliquer à ceux qui s'impatientent pourquoi ils ne peuvent pas se rendre dans le hall et le restaurant.

Dans l'équipe, la solidarité fonctionne et l'ambiance est plutôt bonne.

Madame Gervais, sur le pas de sa porte, observe, circonspecte, le ballet incessant des aides-soignantes affairées et déclenche un fou rire généralisé quand elle crie en roulant les *r* à sa mode bourguignonne, ce nouveau mot, que Nadia a dû lui apprendre : le « beurre-noute ».

« Doucement mesdames ! Vous me donnez le tourrrnis. Attention au beurrre-noute ! Ah ah ! »

Un étage en dessous, je croise monsieur Ferrandi, qui s'en fait de plus en plus pour sa belle et me demande de ses nouvelles.

« L'hô-pi-tal-où-elle-est-n'est-pas-in-on-dé ?

— Non, monsieur Ferrandi, Nice n'est pas touchée. Madame Briend devrait revenir bientôt », dis-je alors que je n'en sais rien.

L'accès Internet étant coupé, j'envoie quelques messages et photos par SMS à la direction du groupe ONYX, impressionnée par les images qui passent en boucle à la télévision.

En fin d'après-midi, une société privée commence à pomper l'eau dans le sous-sol sans y parvenir totalement, car tous les égouts de la ville débordent encore. L'eau pompée revient dans notre sous-sol…

Le lundi matin, l'élan de solidarité s'essouffle. Nous comptons plusieurs absences et devons en permanence refaire les plannings de travail.

Le siège social nous promet du renfort de personnel provenant d'autres EHPAD, mais personne ne vient, car deux autres EHPAD sont sinistrés et débordés à Mougins.

Un ascenseur sur deux est remis en marche et une chaudière sur trois…

Le mardi, la Grande Dame prend l'avion de Paris, avec la responsable des ressources humaines, pour venir soutenir le moral des troupes.

L'électricité étant régulièrement coupée, nous l'accueillons dans un hall sombre, envahi d'une puissante odeur d'humidité, où nous disposons des bougies pour l'éclairer pendant son discours direct et chaleureux, apprécié par les équipes. La pénombre, mêlée à la lueur des flammes, donne à la scène des allures irréelles de camp de nuit.

Dans mon bureau, où j'emporte quelques bougies, devant mon visage creusé façon Halloween par la lumière faiblarde et deux jours harassants, la Grande Dame s'inquiète :

« Vous avez l'air fatigué, Jean. Vous… »

Elle allait dire : « Vous devriez vous reposer », mais se reprend, car ce n'est pas vraiment le temps du repos.

« Fatigué, n'est-ce pas ? »

J'éprouve toujours du mal à avouer ce qui de près ou de loin, même de manière passagère, peut s'apparenter à une forme de faiblesse.

« Ce n'est pas facile, mais ça va, madame, je vous remercie.

— Dites-moi la vérité, Jean ! Il ne faut pas vous surestimer », insiste-t-elle en se rapprochant pour mieux me voir.

Je souris, mais ne dis rien. Face à la Grande Dame, il m'est impossible de dire que « oui, je suis épuisé ». En toutes circonstances, je dois être fort. C'est mon caractère. Je me suis construit avec cette idée inflexible qu'être faible me serait nuisible. J'évite toujours de mettre un genou à terre, par peur de ne pas pouvoir me relever.

Avec ce mot, « me surestimer… », la Grande Dame me touche. Aperçoit-elle mes limites ? Est-elle déçue ? Je ne supporte pas cette idée. Je ne travaille aux Palmiers que depuis trois mois. Il est trop tôt pour marquer le pas. J'étais fatigué avant les intempéries. C'est cela que la Grande Dame perçoit. Mais j'ai un projet pour mon établissement et je sais ce qu'il faut que j'obtienne, par tous les moyens, pour pouvoir réellement améliorer la qualité des soins et des conditions de travail aux Palmiers. La présence de la directrice générale dans mon bureau est une chance. Et ces intempéries peuvent l'être aussi.

« J'espère ne pas me surestimer, dis-je. Je manque simplement de sommeil. Les dégâts de ces inondations ne sont que matériels. On va trouver des solutions ! Les Palmiers manquent de moyens. Vous allez sûrement nous aider ?

— Oui, bien sûr. Quand tout sera rétabli, faites-moi, s'il vous plaît, un rapport détaillé de tout ce dont vous avez besoin. Je vous préviens tout de suite, je ne peux rien pour l'effectif, la dotation est fixe, mais pour le bâtiment et les moyens matériels, vous pouvez monter, comme je vous l'avais dit, un "dossier d'investissement national" que j'étudierai de près. Vous aurez également très bientôt la visite des experts et j'imagine une indemnisation importante des assurances pour tout remettre en état… »

La Grande Dame me livre une première « opportunité dans la difficulté ». Ce sinistre est l'occasion d'obtenir de l'argent, des assurances et du siège social pour réparer, rénover Les Palmiers… Cela n'augmentera pas le nombre de mes soignants, mais l'amélioration de leur cadre de travail sera motivante.

Il existe une autre « opportunité » à laquelle je pense. Si je n'obtiens pas plus de personnel, je dois limiter ma capacité d'accueil à cent dix résidents. La pression commerciale qui m'intimait de « remplir » Les Palmiers, devrait, en considération de ce sinistre, diminuer pendant quelques semaines, voire quelques mois.

Le mercredi matin, tôt, avant l'arrivée des experts, je répare une injustice et précipite, sans aucun scrupule, à la place où elle aurait dû être rangée, dans une cave profonde du sous-sol où il reste un mètre d'eau, notre autolaveuse vieillissante qui disparaît sous mes yeux et quelques grosses bulles. Dans quelques semaines, une machine toute neuve rendra le sourire à Fatima, qui l'utilise tous les matins. Voilà une autre « opportunité »… Dans le secteur médico-social, j'aurai au moins contribué efficacement au renouvellement de deux autolaveuses !

Pendant la visite des deux experts qui interviennent ce même jour, je fais une découverte cocasse qui amusera les équipes.

Alors que nous parcourons avec minutie, munis de bottes montant jusqu'aux cuisses et de lampes-torches, la totalité des 700 m^2 du sous-sol, nous apercevons, tout au bout du vide sanitaire, un matelas qui flotte dans un local sans porte, très bas de plafond. Les experts m'interrogent. Je ne connais pas ce recoin. Peut-être est-ce un lieu de sieste clandestine… Pourtant, il y a des transats pour les équipes dans la salle de pause. Voilà un mystère des Palmiers qui s'éclaircit vite quand dans le faisceau de nos lampes apparaissent un à un à la surface de l'eau des petits carrés colorés, déchirés, tout à fait reconnaissables, et un bout de tissu trempé, bordé de dentelle.

« Intéressant… Des préservatifs et un string ! s'écrie en riant l'un des experts. On ne s'ennuie pas chez vous, monsieur le directeur ! Dois-je les mentionner sur le constat ? »

Je reste coi.

« Incroyable…, dis-je. C'est vrai, qu'on ne s'ennuie pas aux Palmiers… »

C'est Gilles, mon responsable de l'hébergement, qui vend la mèche. Ce local réputé existe depuis des années. Surnommé la « salle des tortures » pour son aspect lugubre, il est actuellement squatté par quelques hommes de mon équipe dont Gilles refuse de me livrer les noms, qui ont un faible (réciproque) pour le personnel soignant en blouse blanche…

La « salle des tortures » a comblé une longue liste d'heureux parmi le personnel. Les hommes les plus sages, les femmes les plus discrètes, y ont gémi, y compris la direction…

Le soir même, en conclusion d'une réunion d'information postintempéries, je fais part aux équipes de ma découverte, félicite ceux parmi elles qui incarnent à merveille notre volonté de faire des Palmiers un véritable « lieu de vie », mais déclare officiellement la fermeture de la « salle des tortures ».

L’homme est un chou pour l’homme

Jour après jour, Les Palmiers se remettent des inondations et tout refonctionne à peu près. Je fais un peu de cinéma vis-à-vis de ma hiérarchie en affirmant que la nuit du 3 octobre a porté un coup rude et durable à l’élan commercial de notre établissement… Alors qu’en fin de compte, comme l’avait prédit Charlotte, pour notre établissement, elle s’avère bénéfique.

La presse locale s’est fait l’écho de nos déboires, a loué le courage de nos équipes et suscité la curiosité de visiteurs. Les indemnisations des assurances, dont j’ai choisi le mode forfaitaire, vont atteindre 150 000 euros, que je pourrai utiliser comme je le souhaite pour restaurer Les Palmiers. Je ne vais bien sûr pas repeindre tout le sous-sol ou remplacer les portes des caves, ce qui n’aurait aucun intérêt pour mes résidents et mes équipes.

À l’intention de la Grande Dame, je constitue un épais « dossier d’investissement national », illustré par une multitude de photographies « vérité » des couloirs, des cuisines, des chambres des Palmiers, qui pourrait rapporter quelque 500 000 euros supplémentaires si notre établissement était choisi puisque j’apprends que, sur les centaines d’EHPAD que possède le groupe ONYX en France, seule une fraction en bénéficie chaque année.

Cinq cent mille euros sont une somme importante, mais qui ne représente que le quart du budget nécessaire à une profonde rénovation des Palmiers.

Je soumets mon dossier à Moumoute, qui tient à le lire avant envoi, et retoque certaines photos qu'elle juge trop crues :

« Ah, non, Jean ! C'est trop glauque ! On dirait un orphelinat hongrois… Vous ne pouvez pas envoyer ça à la haute hiérarchie. Les photos, ça choque ! Et ça reste ! Imaginez qu'un actionnaire tombe dessus ! »

Ces photographies ont pourtant été prises aux Palmiers, et mon objectif est précisément de choquer, de montrer l'urgence. Certes, elles exposent en gros plan des meubles cassés, la jolie moquette des escaliers, les trous dans le mur, la robinetterie rouillée des salles de bains, les coulures d'humidité qui suintent sous les climatisations, les stores des chambres où tous les pigeons de la Côte d'Azur se sont soulagés, le carrelage manquant dans les cuisines… Mais c'est notre réalité.

J'envoie donc en croisant les doigts mon dossier édulcoré de quelques clichés chocs pour ménager notre haute hiérarchie et la laisser dans l'illusion que, globalement, le parc des EHPAD du groupe ONYX est de bonne qualité…

Cela fait bientôt un mois qu'Éliane Briend a quitté Les Palmiers en laissant son amoureux désemparé. Après plusieurs opérations, elle reste hospitalisée à Nice où sa rééducation s'avère lente et difficile. Aucune date de retour ne nous est donnée.

Les aides-soignantes m'informent qu'elles ont vu plusieurs fois monsieur Ferrandi pleurer et qu'il a perdu du poids.

Un soir, après une autre de ces journées stressantes, où toute l'équipe court dans tous les sens parce qu'il manque deux soignants, je rejoins monsieur Ferrandi dans le jardin où il fume. Je remarque qu'il a autour du poignet une chaîne dorée, enroulée en plusieurs tours.

« C'est à madame Briend ? » demandé-je.

Sans répondre, monsieur Ferrandi, fait « oui » de la tête. Puis il dit de sa voix qui coupe lentement les mots et vous transperce :

« J'ai-peur…

— De quoi, monsieur Ferrandi ?

— A-vec-sa-ma-la-die-elle-va-m'ou-bli-er…

— Mais non ! C'est impossible.

— Si… Faut-que-je-la-voie-pour-qu'elle-se-rap-pelle-de-moi…

— C'est vrai… »

Sans réfléchir aux conséquences de ce que je m'apprête à faire, à la responsabilité que je prends et à l'exiguïté de ma voiture, je dis à monsieur Ferrandi :

« Eh bien, on y va !

— À-Nice ? Voir-É-liane ?

— Oui ! Maintenant, parce que cette semaine, je suis très occupé, et dans la journée, la circulation est trop mauvaise…

— C'est-une-bla-gue ?

— Non, monsieur Ferrandi, on y va. Allez… »

J'appelle aussitôt le service de l'hôpital, car nous devrions arriver entre 20 et 21 heures et je ne voudrais pas trouver porte close. L'infirmière à qui je parle me connaît, les visites sont terminées depuis 19 heures, mais elle va donner des consignes à l'équipe de nuit et à sa collègue des urgences qui nous fera entrer.

« Merci beaucoup, madame !

— Je vous en prie.
— À quelle heure madame Briend s'endort-elle ?
— Tard ! Ça va lui faire plaisir, elle n'est pas très en forme.
— Elle parle de son Marcel ? demandé-je.
— Plus trop…, répond l'infirmière.
— Ah… Merci encore. »

En installant avec difficulté monsieur Ferrandi sur le siège passager de ma Smart, je pense immédiatement à l'aide-soignante, qui seule, tous les matins, doit soulever cet homme lourd dont la moitié du corps est un poids mort. Je pense aussi que, si Éliane Briend ne le reconnaît pas, ce sera une catastrophe…

J'enlève les roues et les repose-pieds de son fauteuil roulant qui ne tient replié dans le coffre minuscule qu'en dépassant par la partie vitrée que je laisse ouverte.

Pour rejoindre l'autoroute, je passe par le bord de mer et le port, que monsieur Ferrandi observe, la bouche collée à la vitre, comme s'ils étaient une merveille du monde.

« Ça-fait-long-temps », dit-il.

Sur l'autoroute, j'ai une frayeur. Le fauteuil à l'arrière a bougé. Je le tiens fermement d'une main, comme ma mère retenait la portière cassée de sa 4L. Il ne manquerait plus que la partie basse du coffre cède ! Peut-être suis-je inconscient… Je pourrais provoquer un accident… Serais-je assuré ? Il faut parfois croire en sa bonne étoile, mais pas trop. Je m'arrête dans une station-service pour consolider avec une corde mon embarcation.

Depuis que nous sommes partis des Palmiers, monsieur Ferrandi demeure silencieux. Cramponné à la portière, il ne fait que sourire et boire toutes ces images autour de lui.

L'hôpital Pasteur de Nice est à une quarantaine de kilomètres de Cannes. Nous arrivons juste avant 21 heures.

Sur la place « handicapés » face aux urgences, je réinstalle dans son fauteuil monsieur Ferrandi, qui commence à pousser des petits cris d'impatience.

Une infirmière sympathique nous indique le bâtiment, l'étage et le numéro de la chambre de madame Briend.

Comme beaucoup d'autres, l'hôpital Pasteur est un labyrinthe à la signalisation déficiente. Des flèches en tous sens, des mots médicaux, des panneaux manquants. Je demande plusieurs fois mon chemin aux quelques soignants et malades que nous croisons.

Nous arrivons enfin dans le bon bâtiment. Devant l'ascenseur, je donne à monsieur Ferrandi le numéro de la chambre qu'il répète pendant la montée.

« Trois-cent-sept ! 307 ! 307 ! »

Quand les portes s'ouvrent, il répète :

« J'ai-peur…

— Ne vous en faites pas, monsieur Ferrandi, je suis sûr qu'elle va se souvenir de vous. Quand madame Briend vous verra, tout lui reviendra… », dis-je sans la moindre certitude.

Un panneau nous indique la chambre à droite.

Sur la première porte est inscrit le nombre « 300 » que crie monsieur Ferrandi en commençant un décompte qui résonne dans le couloir, et encore dans ma tête.

« Trois-cent-un, trois-cent-deux, trois-cent-trois ! »

Alors que monsieur Ferrandi crie de plus en plus fort, j'accélère le pas en poussant son fauteuil. En écoutant sa joie, je prie pour qu'Éliane Briend le reconnaisse. Un mois d'absence, c'est beaucoup pour une mémoire isolée, atteinte de démence…

« Trois-cent-quatre, trois-cent-cinq, trois-cent-six ! »

Monsieur Ferrandi hurle à faire trembler les murs.

Quand il crie « trois-cent-sept », la voix de madame Briend passe la porte de sa chambre grande ouverte :

« Marcel ! Marcel !

— Ma-belle ! »

Alitée, madame Briend nous tend les bras, puis prend appui sur une barrière pour se hisser tout au bord du lit, où j'installe monsieur Ferrandi, au plus près d'elle. Grimaçant, Éliane tire sur son torse et ses jambes inertes pour tendre ses lèvres.

D'une main, Marcel caresse sa joue, puis l'embrasse.

Je quitte la chambre et marche dans le couloir, les larmes aux yeux.

À quelques mètres, derrière la vitre de son bureau, une aide-soignante de garde, qui a observé la scène, m'interpelle :

« C'est le fameux Marcel pour madame Briend ?

— Oui. Je suis le directeur de la maison de retraite.

— Ah, super… Ça va la requinquer ! Ça fait toujours du bien ces choses-là ! »

Petites arnaques et vieilles dentelles

Deux semaines plus tard, Éliane Briend est de retour aux Palmiers d'or. Sa démarche est ralentie, elle se sert du fauteuil de Marcel Ferrandi comme déambulateur, mais chaque jour, elle progresse. Et son état cognitif reste stable.

Il faudrait étudier scientifiquement les bienfaits de l'amour sur les affres du corps et les mémoires blessées. Pour se le voir prescrire par ordonnance. Il ne resterait plus qu'à trouver une pharmacie ouverte, bien approvisionnée…

La fin de l'année 2015 se passe sans accrocs aux Palmiers. À un incident près. Mais sans éclats non plus.

« On fait au mieux pour éviter le pire » pourrait être notre devise. Et nous y parvenons.

Quand Moumoute me demande en réunion régionale de résumer l'année écoulée et l'activité des Palmiers, je l'agace, tout en faisant sourire mes collègues directeurs autour de la table :

« Hormis les inondations, nous nous réjouissons chaque jour de ne pas déplorer de nouveaux EIG… »

Tout ce temps, qui passe vite entre urgences, tensions dans les plannings et moments de répit, est émaillé de faits et d'anecdotes qui m'ont marqué.

Peu avant Noël, nous avons la visite des gendarmes. Monica m'appelle à la réception. Ils m'interpellent :

« Connaissez-vous une dame du nom de Germaine Gervais ?

— Oui, dis-je. Pourquoi, qu'y a-t-il ?

— Elle a été flashée à 183 km/h sur l'autoroute de Mandelieu.

— Il doit y avoir une erreur, messieurs les gendarmes, madame Gervais est une dame âgée, qui ne conduit plus… que son fauteuil.

— Très bien. Effectivement, nous connaissons sa date de naissance, mais nous devions nous en assurer. Nous avons déjà eu un chauffard de quatre-vingt-onze ans. Cette dame a de la famille ?

— Oui, des neveux…

— Très bien. Nous n'allons pas la déranger. Elle n'a pas répondu au courrier en recommandé. Nous avons juste besoin de récupérer son permis de conduire. Vous l'informerez qu'il n'a plus de points. Si cette dame veut porter plainte… »

Comme madame Gervais, beaucoup de résidents en EHPAD n'ont plus de points sur leur permis.

Le soir du 31 décembre, nous frôlons la catastrophe.

À cause de l'absentéisme, prégnant pendant ces jours de fête, nous perdons un résident atteint de la maladie d'Alzheimer, non autorisé à sortir. N'ayant jamais fugué, il n'était pas particulièrement surveillé et a réussi, en se fondant parmi des visiteurs, à passer le sas d'entrée.

Après une heure d'angoisse, de fouilles et de quadrillage du quartier, le vieux monsieur nous est ramené par le vigile du Carrefour Market. Interrogé sur la raison de sa fugue, il a répondu qu'il voulait acheter des huîtres et du champagne.

En début d'année 2016, échaudé par ce quasi-EIG, ayant toujours à l'esprit ce qui est arrivé à mon collègue de Marseille, je puise dans les indemnités « spéciales inondations » pour doter Les Palmiers d'une vidéosurveillance dernier cri. Cinq caméras sont ainsi placées à des endroits stratégiques à l'extérieur, dans le sous-sol et au rez-de-chaussée de notre établissement. Avec une grande précision, nous pouvons voir qui entre et sort des Palmiers, par quelque porte que ce soit, et ce qui s'y passe…

Bien que mon projet ait été validé par mes représentants du personnel et ait fait l'objet d'une autorisation préfectorale, la direction des ressources humaines, très tatillonne et terrorisée par toute action syndicale, m'interdit d'utiliser mon installation avant l'approbation du comité central d'entreprise… C'est la règle et ça peut durer longtemps. La sécurité de mes résidents et de mes équipes, notamment celle de nuit, attendra. On me reproche d'avoir été plus vite que la musique, car, en cas de refus du comité central, qui n'est pas à exclure, la vidéosurveillance, déjà installée, sera bonne à jeter ! Mais de quoi ont-ils peur s'ils font bien leur travail ? Je le répète, la vidéosurveillance devrait être obligatoire dans tous les EHPAD.

Sans attendre, je ne peux m'empêcher de visionner l'activité de mon établissement, surtout la nuit. Et ô surprise, je découvre qu'une aide-soignante à qui Salma, à plusieurs reprises, a reproché la piètre qualité de son travail, se livre la nuit à une tout autre activité que la prise en charge de nos résidents.

Devant mon écran vidéo, je bouillonne, tout comme Salma que j'invite à visionner discrètement ces images hallucinantes…

La collaboratrice n'a visiblement pas remarqué la présence des caméras, ce qui ne m'étonne pas puisque, travaillant de

nuit, elle n'a pas assisté à leur installation et, sans accord de la DRH, je n'ai pas encore fait d'annonce officielle.

Après deux heures de service, quand tout le monde est à peu près couché, alors qu'elle devrait continuer de passer régulièrement de chambre en chambre, l'aide-soignante se rend à son véhicule, stationné au sous-sol, pour en extraire deux par deux, équilibrant sa charge, des sacs entiers de linge sale qu'elle emporte dans la lingerie. Avec son passe, l'équipe nocturne a accès à tout l'établissement, sauf à mon bureau et à celui de Marco.

Avec Salma, nous comptons sur l'écran, comme des agents de la BAC, jusqu'à six sacs de linge ! Vu la quantité, la femme, pour arrondir ses fins de mois, fait la lavandière.

La caméra la montre, entrant dans la lingerie, attendant la fin des cycles de lavage, en ressortant, avec ses sacs de linge bien plié et cet air satisfait qui donne envie de la baffer. Et je ne peux rien dire puisque ma vidéosurveillance n'a pas été approuvée… Un comble ! Nous n'avons que deux personnes la nuit pour s'occuper d'une centaine de résidents dont une tient un pressing à mi-temps !

Ce qui me rend furieux, ce n'est pas tant qu'elle utilise à des fins personnelles les installations de notre EHPAD. Il m'est arrivé, pour dépanner certains collaborateurs, de les héberger pour quelques nuits aux Palmiers. Ce qui me serre le ventre, ce sont ces appels de résidents, qui forcément n'auront pas de réponse, ces changements de protection qui doivent être bâclés ou oubliés, toutes ces personnes angoissées par la nuit qui pourraient être réconfortées…

Avec Salma, nous envisageons un commando, un flagrant délit. Puis Salma se ravise, il lui faut quelques jours, au moins une semaine, car si nous licencions cette aide-soignante, Salma n'a personne pour la remplacer…

Je ne peux pas attendre ! Le lendemain matin, à 7 heures, alors qu'elle arrête son service, je convoque l'aide-soignante. Avant même qu'elle n'ait le temps de s'asseoir, je lui montre du doigt le baril de lessive qui trône sur mon bureau, que j'ai pris en arrivant dans la lingerie.

« Tenez, c'est pour vous ! Un petit cadeau. Une très bonne marque, professionnelle. Vous connaissez, peut-être ? »

La femme rougit.

« Je ne comprends pas, monsieur…

— Si, vous comprenez très bien ! Alors écoutez-moi bien, je vous laisse une chance. Vous faites votre travail correctement et tout ça reste entre nous. OK ? »

La femme silencieuse hoche la tête.

« Très bien ! dis-je. Je vous remercie, bonne journée. »

L'aide-soignante n'a plus jamais lavé son linge aux Palmiers, mais elle a démissionné quelques semaines plus tard.

Un matin, une famille attentionnée et méticuleuse me fait prendre conscience d'une arnaque courante qui me révolte. L'arnaque à la carte Vitale. Dans mon bureau, la fille d'une résidente brandit des décomptes de la Sécurité sociale avec des dates entourées en jaune fluo :

« Vous voyez, monsieur, tous les jours de cette semaine, une rééducation par kinésithérapie est facturée, cinq au total. Or, c'est impossible. Maman était clouée au lit avec une gastro… Personnellement, cela ne me dérange pas, nous sommes totalement remboursés, mais c'est malhonnête, pour le trou de la Sécu et pour la société ! »

Et comment ! Je convoque le kiné, travaillant aux Palmiers en tant que remplaçant, par ailleurs sympathique, qui prétexte avec le sourire une erreur administrative…

« Mais bien sûr ! Cinq fois dans la semaine ? Y a écrit "stagiaire" ? » m'écrié-je en montrant mon front.

Le kiné n'a jamais plus fait d'« erreur administrative ».

À ma connaissance, aucun temps minimal d'acte de kinésithérapie n'est imposé par la Sécurité sociale. Un kiné peut ainsi facturer *x* actes (huit, dix, douze ?) en ne passant qu'une heure en EHPAD.

« Ah bonjour, madame Dupond, vous êtes fatiguée aujourd'hui ? Très bien, je repasserai ! »

Et hop, un acte facturé, et parfois même sans passer dire bonjour.

Il arrive également qu'un déplacement soit facturé à chaque acte, alors que le professionnel de santé est sur place…

Cette arnaque à la facturation concerne d'autres corps médicaux. Les médecins coordonnateurs des EHPAD comptent souvent, dans l'établissement où ils sont salariés, plusieurs patients-résidents, qu'ils soignent dans le cadre de l'activité libérale qu'ils ont par ailleurs. Cela peut porter sur des dizaines de résidents dont les cartes Vitale sont disponibles à l'accueil ou dans l'infirmerie.

Il arrive donc que les médecins coordonnateurs, pendant leur temps de travail salarié, « passent les cartes Vitale » et facturent à la Sécurité sociale *x* actes de soin plus ou moins effectués…

« Alors, comment ça va, madame Dupond, aujourd'hui ? Bien ? Tant mieux. Bonne journée. »

Je tiens à préciser que Victor, le médecin des Palmiers, était d'une honnêteté sans faille, tout comme, j'imagine, la majorité des professionnels de santé intervenant en EHPAD. Mais ces arnaques existent réellement, voilà pourquoi je les dénonce, pour le bien de tous et la santé de notre Sécu !

Je reste persuadé qu'un vaste contrôle des activités en EHPAD révélerait bien des surprises…

Le comité du vivre mieux

Au début de l'année 2016, sous l'impulsion de la Grande Dame, pour que j'aie droit à ma sortie, de temps en temps, à l'extérieur des Palmiers, comme un résident, je suis choisi, avec une dizaine d'autres collègues directeurs, pour participer aux réunions parisiennes trimestrielles du « comité du vivre mieux ». Sous-entendu « vieux ». Cette branche autonome du groupe ONYX, animée par un brillant gériatre charismatique, a pour fonction de mener des études qualitatives sur l'accompagnement du vieillissement : comment vivre mieux et vieux (si possible dans le groupe ONYX !) ? Comment se sentir dans un EHPAD comme chez soi ? (À l'impossible, nul n'est tenu !) Quels progrès de la science vont bénéficier au grand âge ? Peut-on être vieux et heureux (sans antidépresseurs) ?

Dans un premier temps, les thèmes abordés me semblant tellement déconnectés de la réalité du terrain, je pense qu'avec ce « comité du vivre mieux », aux allures de groupe de réflexion humaniste, le groupe ONYX cherche à s'acheter une bonne conscience, comme ces milliardaires sans âge qui paradent au bal de la Croix-Rouge à Monaco. Oubliez nos fortunes colossales et nos rentabilités records, regardez, mesdames, messieurs, comme on est généreux, altruistes, soucieux du bien-être du grand âge !

Puis, dans un second temps, lassé par mes accès paranoïaques, je prends plaisir à discuter avec les membres de ce

comité, bienveillants et intéressants, dont je crois que la plupart, hormis mes collègues directeurs, ignorent ce qui se passe vraiment dans certains EHPAD.

En commentaire de l'étude sur les plaisirs du grand âge, j'évoque quand même, fidèle à mes convictions, les délices du hoki-panga, sauce « fourbe » et quelques déficits en termes d'animation.

Au sujet des technologies futures, j'apprends avec soulagement qu'un jour mes couches seront connectées. À la moindre trace d'humidité, des capteurs sonneront l'alerte par Wi-Fi et on accourra de toute part pour me mettre bien au sec.

De même, je découvre les détecteurs de chute qui bientôt équiperont les chambres et limiteront les temps d'attente sur le lino.

Enfin, dans un avenir relativement proche, ça pourrait être *La Guerre des étoiles* dans les EHPAD. Des robots joyeux, façon R2D2, prendraient la place de certains soignants ou animateurs. Présents chaque jour, absentéisme zéro !, d'humeur constante, clignotant, bipant, semant sur leur passage allégresse, ou stress, dotés d'un système ultra-performant de reconnaissance visuelle et olfactive, capables d'analyser l'état émotionnel et physique d'un résident, ces robots amusants pourraient, selon le besoin, donner l'alerte, chanter une berceuse ou *Gigi l'amoroso* avec la voix de Dalida – ce qui, vu la tronche du robot, provoquerait quand même quelques confusions cognitives –, proposer des jeux sur leur torse à écran tactile ou même faire des câlins avec leurs bras en velours antitaches Scotchgard.

Pourquoi pas. Ce serait toujours mieux qu'un couloir vide.

Selon l'étude, la principale difficulté resterait la stabilité de la machine. (Et l'adaptation des résidents, peut-être ?)

Lors d'un essai récent mené au Japon, une malheureuse vieille dame trop fougueuse, et trop seule, voulant danser avec R2D2, s'est vue projetée au sol, son robot chantant dans les bras.

Au printemps, deux bonnes nouvelles réjouissent Les Palmiers d'or.

La tutelle d'Éliane Briend a été refusée à son fils. Un tuteur professionnel va être nommé. Éliane restera aux Palmiers, avec Marcel.

Et le budget d'investissement national nous est accordé. Nous bénéficierons en 2017 de 500 000 euros pour embellir une large partie des chambres, changer quelques climatisations, le lino des couloirs et la décoration du hall.

Dopé par ce progrès, je prépare avec acharnement la réunion la plus importante du milieu d'année 2016, qui détermine le budget des Palmiers en 2017.

Ma formation n'est pas médicale, mais commerciale. Je maîtrise les rouages d'un budget, tout ce qui détermine le chiffre d'affaires et constitue les dépenses de mon établissement.

Je connais toutes ces pages de tableaux sous Excel et ces chiffres qui, au final, vont déterminer l'ultime et seule case qui compte, le bénéfice. Je vais passer devant un jury composé de Moumoute et d'un jeune Italien, diplômé en gestion, qui a la réputation d'être sympathique. Si je peux faire un tour de passe-passe financier, c'est maintenant ou jamais.

Après des heures et des heures de casse-tête, à faire toutes sortes de simulations, je parviens à financer trois postes supplémentaires, une ASH et deux aides-soignantes, en préservant le niveau de bénéfice qui m'est imposé.

Dans le document fourni par le Groupe qui me sert de base de travail, je découvre dans mon organigramme comptable deux collaborateurs inconnus qui ne travaillent plus aux Palmiers depuis longtemps dont je réactive le salaire. Je ruse en augmentant légèrement le chiffre d'affaires, le taux d'occupation, alors que je sais qu'il est inatteignable, et le volume des repas invités. Je vais convaincre tout Cannes de venir déjeuner aux Palmiers ! Je baisse légèrement tous les postes de dépenses, le volume d'heures supplémentaires, le niveau des remises commerciales, alors que, vu l'état des chambres et la concurrence, nous n'avons pas d'autre choix que de faire des promotions, et je propose de diminuer mon bonus que, de toute façon, je n'obtiendrai jamais…

Lors de cette longue journée ensoleillée pendant laquelle chaque directeur doit défendre son budget, j'ai la chance de passer en dernier. La vigilance de Moumoute et de son assistant est émoussée. Ils n'en peuvent plus de tous ces tableaux. Moi, je suis en pleine forme. Je veux ces trois personnes en plus. J'ai réponse à tout, je promets, je sautille, je parle avec les mains… Et après quelques échanges et concessions, ça passe ! Ni vu, ni connu, Les Palmiers bénéficieront dès le 1er janvier 2017 d'un renfort appréciable de leur effectif…

L’amour de vivre

L’été 2016 est meurtrier aux Palmiers. Nous subissons une vague aléatoire de décès.

Suite à une récidive de cancer, madame Gourdon, notre adorable bouchère parisienne qui servait Édith Piaf, est en fin de vie.

Cette femme bonne vivante qui ne manquait jamais mes animations dans le hall et s’enorgueillissait d’avoir vendu et mangé des biftecks d’excellence, finit sa vie seule, sans famille, sans visite.

L’équipe se relaie pour être à son chevet et je passe la voir autant que possible.

Un soir, avant de rentrer chez elle, Salma m’informe que les jours, les heures de madame Gourdon sont comptés.

Je me rends dans sa chambre.

Affaiblie mais consciente, elle me sourit et parle distinctement. Alors qu’elle ne touche plus au pot de crème protéinée qu’on lui propose depuis quelques jours, madame Gourdon me fait une demande surprenante :

« Voulez-vous me faire plaisir ?

— Oui, bien sûr.

— J’aimerais manger un bon bifteck.

— De la viande ? Vous êtes sûre, madame Gourdon ?

— Oui, saignante, si ça ne vous dérange pas, mais, s'il vous plaît, pas la cochonnerie que vous nous servez d'habitude… »

Ces mots me percent immédiatement. « La cochonnerie que vous nous servez d'habitude… » Jamais madame Gourdon, avec qui j'ai déjeuné plusieurs fois, ne s'est plainte de la nourriture.

Dans ma tête, mes veines, ça bouillonne. Les cuisines sont fermées. De toute façon, il n'y a rien dedans. Que faire ? J'ai une idée.

« Je reviens, madame Gourdon… »

Le Carrefour Market, passé en horaires d'été, est encore ouvert. Il est impossible que je me lance dans la cuisson d'une entrecôte, mais j'achète un de ces carpaccios de bœuf, déjà préparés, très finement coupés, dont je connais le goût qui est plutôt bon.

Devant madame Gourdon, sur sa table d'appoint, un à un, je découpe des petits morceaux de viande crue très fins, qu'elle goûte longuement comme des bonbons. Je l'observe. Ses yeux luisent, ouverts, puis refermés, se plissant au rythme lent de sa bouche qui mâche, s'arrête, reprend… C'est un moment de vie, paisible et presque joyeux.

Après quelques bouchées, sans un mot, madame Gourdon a tourné la tête et s'est endormie.

Quelques jours plus tard, madame Gervais est hospitalisée pour une détresse respiratoire dans la clinique de Mougins où elle a l'habitude d'être soignée.

Je vais lui rendre visite et en profite pour saluer Kadi Beau, l'assistante sociale, qui m'accompagne au chevet de notre résidente.

Madame Gervais est perdue. Bien qu'elle ait toutes ses facultés, elle me reconnaît à peine alors qu'il y a deux jours

notre mascotte me saluait sur le pas de sa porte :

« Ah, ah ! V'là le dirrrecteurrr ! »

Syndrome de glissement. Madame Gervais se laisse aller. Elle a vécu assez longtemps et refuse de s'alimenter. La fièvre s'entête. Kadi interroge l'infirmière présente qui grimace. Les poumons restent infectés et la tension est basse…

« Madame Gervais ? dis-je tout doucement.

— Elle est où, la Nadia ? »

L'infirmière m'interroge :

« C'est qui cette Nadia qu'elle appelle sans arrêt ? Sa fille ?

— Non, c'est son aide-soignante. »

Madame Gourdon et madame Gervais décèdent.

Quand la clinique appelle, Monica traverse tout le hall jusqu'à mon bureau pour m'en informer, passant le mot autour d'elle, qui se répand comme une traînée de poudre dans Les Palmiers. Madame Gervais est morte.

Aussitôt, je monte dans les étages, fouille les chambres, pour y trouver Nadia.

Elle sait déjà. En pleurs, Nadia est en train de faire le lit d'un résident. Je ne l'ai jamais vue dans cet état, le visage défait, le regard lourd, muette. D'un geste de la main, elle me signifie qu'elle ne peut pas parler.

J'attends le lendemain pour lui dire que, même à l'hôpital, madame Gervais ne pensait qu'à elle. Je veux que Nadia entende, qu'elle comprenne vraiment, qu'elle se réjouisse profondément de toute cette place qu'elle a occupée pendant des années dans le cœur, dans la vie, jusqu'à sa fin, de notre résidente, et que sa peine se teinte un peu de ce bonheur.

Notre philosophe, monsieur Azoulay, voisin de madame Gervais, bien que beaucoup plus jeune qu'elle, meurt aussi en ce début d'été, sans le moindre signe avant-coureur, pendant son sommeil.

Alors que je dois me rendre à un rendez-vous, ma voiture est bloquée dans le sous-sol par le véhicule des services funéraires venus chercher sa dépouille. Je patiente, dans l'ombre, assis au volant.

Après quelques minutes, deux hommes sortent de l'ascenseur. Ignorant ma présence, ils poussent un chariot fin et haut, métallique, sur lequel est sanglé, enveloppé dans un drap, monsieur Azoulay. Devant moi, avec maîtrise, l'un des hommes ouvre en grand les deux portes de l'arrière du fourgon et les immobilise. J'aperçois six trappes carrées en fer-blanc avec six poignées, dont l'une est tirée lestement par l'employé pendant que son collègue s'affaire à détacher notre résident. De la trappe ouverte se déploie un long plateau. Les hommes y accolent le chariot, font glisser le corps, puis poussent ensemble monsieur Azoulay au fond de la trappe qui se referme.

Les portes claquent dans un bruit sourd et le véhicule démarre.

La voie est libre, pourtant je reste sans bouger, entrouvrant la vitre de ma voiture. Un peu d'air… Même vicié, dans le sous-sol des Palmiers. J'éprouve une bouffée de claustrophobie. Pour la première fois, un instant, j'ai pris la place d'un résident. Fini l'empathie. Monsieur Azoulay, c'était moi. Je me suis vu dans cette trappe. Quand ? Dans combien de temps ? Est-ce comme ça que je finirai ?

Ai-je peur ? De cette mort-là ? De la fin ? Qu'est-ce que je sais ? Qu'est-ce que j'apprends…

J'allume l'autoradio et fais jouer fort la première chanson qui passe. Doucement, je sors du garage puis au rond-point

j’accélère, les trois cylindres de ma Smart vocifèrent, je roule vite, toutes fenêtres ouvertes, je tends le bras dehors, je file, je sème la trappe.

L’air chaud de l’été est là. Je le sens dans le vent qui soulève mes doigts. Sur la terre, le ciel est bleu. Il fait encore bon vivre. Voilà ce que la trappe me rappelle. J’aime vivre ! Je dois me l’avouer. Ici et maintenant, le temps que ça durera. Sans trembler. L’amour de vivre est au cœur de la peur.

Arrivé à mon rendez-vous, le moteur arrêté, je pense à monsieur Azoulay. Ses mots me reviennent. Il voulait que ses cendres soient dispersées dans les étoiles. *Azul* comme le ciel… Monsieur Azoulay croyait à un « Après », à la magie de la vie. J’espère qu’il la voit.

La rupture

À Nice, le 14 juillet 2016, un homme, ou ce qu'il en reste, loue un camion avec facilité et roule sur la foule amassée au bord de la mer pour admirer le feu d'artifice.

Quatre-vingt-sept personnes sont tuées.

L'émotion gagne le monde entier et Les Palmiers.

Le tiers de mon équipe étant d'origine maghrébine, je ressens une certaine tension monter, vois des clans se former, se renforcer ; ça chuchote dans les couloirs, on m'informe de certaines réflexions déplacées, d'amalgames grossiers. Je décide d'intervenir.

Dans le hall, au milieu de mon équipe réunie, je prends le relais de monsieur Azoulay et me surprends à philosopher sur les origines de l'humanité… Il y a quelques petits millions d'années, nous gambadions tous en peaux de bêtes quelque part en Afrique australe. Nous avions tous la même couleur, les mêmes croyances et la Terre n'appartenait à personne. Certes, les choses ont changé. Les temps peuvent être violents, fous, mais il ne faut pas tout mélanger.

Et aux Palmiers, dans cet espace professionnel de neutralité, où l'entraide est vitale, en souvenir de l'Afrique australe et des badauds morts, toutes origines confondues, sur la Promenade des Anglais, pour nos résidents, tout restera comme avant.

Le siège social nous envoie des stickers « Vigipirate » que l'on doit coller sur les vitres de l'entrée. Une nouvelle procédure exige que chaque visiteur décline son identité à l'accueil. Je ne suis pas certain que des terroristes armés prendront le temps de remplir notre registre.

Il nous est demandé quelles autres mesures nous pourrions prendre pour renforcer notre sécurité. À part mener moi-même la garde devant le sas, avec madame Montgeron et Pépette, je ne vois pas…

À l'automne, le groupe ONYX subit un tremblement de terre.

Le PDG est « débarqué » et la Grande Dame, pire encore, rétrogradée.

Pourquoi ? Tout le monde feint de ne pas savoir. C'est pourtant clair. Il suffit d'ouvrir un journal d'économie.

Les actionnaires majoritaires, à qui le Groupe appartient, sont des fonds de pension, que l'on ne voit jamais, mais qui tirent les ficelles et déterminent *in fine*, par différents relais hiérarchiques, l'objectif de rentabilité de tous les EHPAD du groupe ONYX et donc des Palmiers.

Les fonds de pension, ça ne rigole pas. Ce n'est pas là pour nous faire des mamours. L'empathie, ce n'est pas trop leur truc.

Les fonds de pension, qui ont la charge, immense et sérieuse, du paiement de millions de retraites dans le monde, doivent investir de manière sûre dans des business qui rapportent.

Les maisons de retraite, ce n'est pas une bulle Internet, c'est du solide, du durable, du non délocalisable, ça ne va pas disparaître demain. Comme je l'ai entendu : « Des vieux, il y en aura toujours, et de plus en plus gâteux… »

Je n'ai rien contre les fonds de pension qui alimentent et font prospérer l'économie mondiale. Je regrette simplement

qu'ils aient, le nez creux, investi dans un business particulier, où la recherche d'un profit toujours plus grand est incompatible avec le bien-être de personnes âgées dépendantes.

Car de tous les business que je connaisse, celui des maisons de retraite a une particularité essentielle : ses clients, de par leur vulnérabilité, doivent être protégés. Pour que ce mot soit bien compris de tous, je souhaite le répéter à la manière de monsieur Ferrandi : pro-té-gés.

Et qui va le faire, quand les deux tiers de nos Anciens n'ont pas de visites, quand les équipes sont dépassées ? Qui ? Quand l'État n'a plus d'argent, que la société souffre de jeunisme et que les familles sont absentes, éclatées, distraites, occupées à préparer leur propre retraite… ?

Revenons aux fonds de pension. La rentabilité du groupe ONYX est bonne, voire très bonne, mais pas suffisante. Voilà tout. Il manque quelques pour-cent pour garantir le retour sur investissement promis. L'objectif n'est pas pleinement atteint. Le plan de développement stratégique pour les années à venir ne sera donc pas tenu, alors on vire les dirigeants.

Le remplaçant du PDG n'est pas présenté. J'aperçois juste, sur une scène éclairée, tout en bas d'un amphithéâtre, lors d'une convention nationale expresse, l'homme, ex-big boss d'un grand groupe industriel, qui remplace la Grande Dame. Surdiplômé, brillant, voix charmeuse et verbe agile, il expose pendant deux heures le vaste plan d'action « ONYX 2030 » censé transformer le Groupe en un leader international indépassable, sans jamais citer une seule fois le nom de la digne absente, arrêtée pour raisons de santé, dont il a pris la place, ni celui des ouvrières en blouse blanche et grise dont l'action quotidienne nourrit le groupe ONYX, tout autant que ses actionnaires : nos aides-soignantes et nos agents de service hospitalier.

La Grande Dame, elle, ne les oubliait jamais.

Suivant le mouvement, Moumoute est remplacée par un homme aux façons autocratiques, que j'appellerai « le chef ».

Moumoute me touche quand elle m'appelle, éberluée, pour m'annoncer son départ. Cette femme professionnelle, « paternaliste » et intègre n'a pourtant pas démérité.

Avec « le chef », on change clairement de braquet.

À l'instar du nouveau directeur général, il est brillant, surdiplômé, une encyclopédie vivante du médico-social, mais surtout il sait parfaitement où il veut aller. À l'objectif.

Lui-même exécutant de haut vol, il aime que tout soit exécuté selon la stratégie décidée. Comme tous les êtres de pouvoir, c'est un homme complexe, dont quelques crispations du visage trahissent par instants les tensions intérieures.

Lors d'une visite aux Palmiers, il remarque immédiatement que j'appelle tous mes résidents par leur nom.

« C'est rare, ça, monsieur Arcelin, je vous félicite. »

Mais dans ses yeux noirs qui me fixent, entre quelques battements nerveux des paupières, je peux lire : « Tu dois en avoir du temps libre, pour pouvoir apprendre leur nom… »

Avec « le chef », il est inutile de tergiverser, le mot d'ordre, c'est exécuter, conformément. Tout le monde rentre dans le rang.

Les états d'âme ne l'encombrent pas. Y compris les siens. Car il en a, c'est certain, des vifs, des profonds, qu'il canalise à sa façon, en avançant dans sa vie professionnelle par mission.

La première fois que je lui serre la main, une sorte d'arc électrique se forme autour de nos poignets. Une seconde, il rit. Pas plus.

Ultra-vif, il comprend tout, qui je suis, ce que je fais là, mes ruses et mon objectif à moi. « Le chef » ne me déteste pas. Car il s'impose d'être impartial. Je ne le déteste pas non plus, car il est singulier, et par certains aspects, exceptionnel. Comme les autres, et comme lui-même, je dois exécuter, conformément, rentrer dans le rang…

Rapidement la pression commerciale et administrative bondit dans le Var et les Alpes-Maritimes. Plusieurs collègues, parmi les plus expérimentés, partent en « beurre-noute », démissionnent ou sont virés.

Personne ne semble à l'abri. Un directeur formidable dont j'admire le travail me confie qu'il constitue chaque jour un « dossier ONYX », accumulant des documents internes, des e-mails, des photos, pour pouvoir se défendre, au cas où…

« Tu devrais faire gaffe, me dit-il. Assure tes arrières… »

Je l'écoute, mais je tiens, je résiste, autant que faire se peut, car « le chef » a réveillé en moi ce sens de la compétition qui sommeillait.

Comme le roseau, je plie, mais ne romps pas. Je joue le jeu.

J'ai perdu l'appui de la Grande Dame, mais je conserve deux atouts de taille. Dans quelques mois, mon effectif s'accroîtra de trois postes et mon établissement bénéficiera d'un programme d'embellissement notable. Je m'efforce donc de rentrer dans le rang et multiplie les actions commerciales pour augmenter le nombre de mes résidents et atteindre notre objectif aux Palmiers de cent vingt et une personnes âgées dépendantes.

La Côte d'Azur concentre le plus grand nombre de personnes du grand âge et la concurrence entre EHPAD fait rage. La performance de notre belle région est inférieure à la moyenne France du groupe ONYX. Cela doit changer. En at-

tendant de remplir à ras bord nos établissements, il nous faut trouver des économies.

Notre chiffre d'affaires n'étant pas à l'objectif, tous les directeurs contre-performants, dont je suis, doivent couper dans leurs dépenses.

Et là commence mon casse-tête pour Les Palmiers…

Sur le papier, faire des économies, c'est facile. Dans la réalité, dans l'activité quotidienne des Palmiers, c'est bien différent.

Que puis-je réduire ? Les effectifs ? Impossible. Il est cependant recommandé de jouer avec les taux de remplacement. Dans un budget d'EHPAD, à côté de chaque poste, il y a un taux.

Celui du personnel soignant est élevé. Par exemple, une aide-soignante de nuit doit être remplacée à 100 %. C'est normal. On ne peut pas laisser un EHPAD sans surveillance la nuit.

Avec le personnel de jour, cela va dépendre du taux d'occupation de l'établissement. S'il manque des résidents, on ne va pas remplacer à 100 % les soignants.

Dans le budget, l'animatrice est remplacée à 50 %, les ASH à 70 %, l'hôtesse d'accueil à 0 %…

J'ajuste donc mes taux de remplacement. Sur le papier.

Quelles autres économies puis-je trouver ?

J'analyse chaque poste. Les protections des résidents ? Impossible ! On ne peut pas exiger d'un EHPAD qu'il sente bon tout en réduisant son budget protection.

La nourriture ? Le CRJ est déjà à 4,35 euros…

Alors, je picore, de-ci de-là, dans différentes dépenses, que certes on peut toujours réduire, comme les fournitures de bureau, les déplacements, l'électricité, l'eau, en faisant la traque au gaspillage…

Je passe le mot à tout le monde, à mon comité de direction et à toutes les équipes : on économise !

Mais surtout je m'attelle à faire entrer plus de résidents aux Palmiers. Et c'est là que je dérape.

Un directeur a le pouvoir d'accueillir qui il souhaite dans son EHPAD. Bien qu'il soit pénalement responsable de tout ce qui survient dans son établissement, il peut passer outre l'avis médical de son équipe. C'est risqué et rare, mais il en a le droit.

Aux Palmiers, j'agis différemment. Je n'ai ni l'expérience, ni les compétences pour déroger à l'avis médical, mais j'invite Victor, le docteur, et Salma, à être un peu moins regardants quand ils analysent les questionnaires médicaux d'admission des résidents. Plutôt que de dire « non » sur dossier, faisons au moins un essai…

Aux Palmiers, nous ne disposons pas de secteur fermé. L'entrée est en permanence close avec le double sas et surveillée par Monica, mais nous n'avons pas d'espace dédié aux personnes très désorientées, fugueuses ou souffrant de troubles graves du comportement. Dans un EHPAD, le pire c'est la fugue et l'agressivité.

De plus, certaines familles sont tentées, pour trouver une place pour leur parent dépendant, de minimiser son comportement, quand il est potentiellement sensible ou dangereux. Il arrive que ces personnes soient volontairement assommées par l'administration de médicaments pour paraître calmes pendant l'entretien que nous devons normalement avoir avant leur admission : « normalement », car nombre de résidents sont admis simplement sur dossier.

À l'automne, nous avons une première alerte. Nous accueillons un monsieur, physiquement en forme, de soixante-dix ans, qui souffre de plusieurs démences, dont une dite de

Korsakoff liée à des antécédents d'alcoolisme sévère. Son comportement agressif est noté dans son dossier, mais nous décidons de faire un essai…

Ce monsieur, grand et corpulent, qui peut être charmant, peut aussi, brutalement, se dresser, donner des coups, insulter, crier dans le jardin accroché aux grilles, sous le balcon de la HLM, qu'il est emprisonné, maltraité, piégé… Ces scènes répétées sont aussi bouleversantes qu'épuisantes. Il m'arrive régulièrement d'intervenir pour aider les soignants, qui ont peur et ne s'en sortent pas, à maîtriser physiquement le grand monsieur qui se débat en hurlant.

Nous résistons plusieurs jours avant de convoquer sa famille pour qu'elle trouve un établissement mieux adapté que le nôtre.

Quelques semaines plus tard, un événement dramatique vient stopper net ma course folle au remplissage de mon EHPAD.

L’obsession

Peu avant les fêtes de fin d’année 2016, le nombre des résidents aux Palmiers augmente. Depuis l’été, il se situe entre cent dix et cent quinze, jusqu’à atteindre notre record, cent dix-sept en décembre.

Quinze résidents de plus et tout devient tendu, plus fragile encore. Le restaurant est plein à craquer. Nous devons installer des tables dans un coin du hall. Les équipes travaillent bien sûr à plein régime. Mais elles jouent le jeu, par solidarité.

Je ne suis plus qu’à quatre personnes de mon objectif maximal que j’aimerais bien atteindre, sûrement par fierté mal placée, pour montrer au « chef » ce dont je suis capable, pour l’équipe aussi, pour qu’on reconnaisse son mérite et qu’enfin le nom des Palmiers d’or figure tout en haut du tableau, en vert pomme fluo !

Un soir, je reçois le mari d’une résidente potentielle qui doit sortir au plus vite de l’hôpital. La femme est jeune, soixante-six ans, autonome pour ses repas et sa toilette, mais elle souffre de troubles psychiatriques indéterminés, dont l’homme m’affirme qu’ils sont parfaitement stabilisés par l’administration de calmants.

A priori, cette dame devrait être placée dans un établissement psychiatrique. Cependant, la majorité de ces lieux de soins spécialisés étant saturée, les EHPAD accueillent régu-

lièrement des patients comme cette dame, qui n'appartiennent pas au grand âge, mais souffrent de troubles mentaux régulés par voie médicamenteuse, dont le comportement, souvent apathique, est compatible avec une population de personnes âgées vulnérables.

Dans le dossier médical que l'homme face à moi me tend est mentionnée une dose importante de Risperdal, un neuroleptique puissant qui changerait n'importe quel loup en agneau. Il est également écrit « agressivité + ». Je note un seul « + » sur une échelle qui peut aller jusqu'à « +++ ». Je grimace. L'homme me supplie, les larmes aux yeux, d'accueillir son épouse.

« Ne serait-ce que deux ou trois jours ! »

J'accepte à condition bien sûr de la rencontrer lors d'un entretien de préadmission.

Le lendemain, dans mon bureau, j'éprouve un sentiment pesant quand cette femme, vêtue d'un élégant tailleur, me fixe, en silence, les yeux vitreux, immobiles, sans jamais détourner le regard. Quand Salma me rejoint pour lui poser quelques questions, la dame répond à peine. Insensible à la présence de notre infirmière, elle continue de me dévisager.

À l'oreille, Salma me dit tout bas :

« Elle est shootée… »

Sous-entendant que la dame est sous l'effet d'une dose massive de psychotropes, qui lui a peut-être été administrée spécialement pour cet entretien…

Malgré son calme imperturbable et quelques mots aimables qu'elle parvient à prononcer, dans le doute, je refuse l'admission de cette dame, affrontant les protestations de son mari, qui me rappelle le lendemain et me supplie :

« Juste trois jours, j'ai presque trouvé un autre établissement… Enfin, vous l'avez bien vu, ma femme est calme, sta-

bilisée… S'il vous plaît, je suis à bout… »

L'homme au téléphone se met à pleurer. Je cède et dis :

« OK. On va essayer… »

Dans ma petite tête marchande, je pense que, si le comportement de cette dame est réellement stabilisé, si elle reste immobile comme elle l'était dans mon bureau, nous pourrons la garder aux Palmiers et ne serons plus qu'à trois résidents de notre objectif…

Je préviens Salma de ma décision, qui aussitôt appelle le service où la dame est hospitalisée. Les renseignements qu'elle obtient sont plutôt rassurants : « La patiente est effectivement stabilisée, mais il faut quand même rester vigilant. Quand venez-vous la chercher ? » D'expérience, nous savons qu'il est délicat de se fier à 100 % à l'avis d'un service médical engorgé qui veut libérer ses lits et se débarrasser de ses patients difficiles…

Contrairement à ce que Salma et moi pouvions craindre, le matin où nous l'accueillons, notre nouvelle résidente s'avère plutôt calme. Mais elle semble avoir une obsession : moi. Son mari qui l'accompagne nous livre, sur le ton de la rigolade, que sa femme est fascinée par la gent masculine, avec laquelle elle se montre docile. En revanche, elle supporte mal les femmes.

Alors que la dame ne cesse de me fixer, elle fait preuve, par différents gestes de repli, de réelles réticences à l'égard des soignantes qui viennent la saluer. Avec l'aide de notre nouvel infirmier et d'un aide-soignant intérimaire, nous allons adapter la prise en charge de cette résidente qui, de toute façon, ne devrait rester parmi nous que trois jours.

Dans l'après-midi, les agissements inhabituels de notre résidente, que j'observe discrètement de temps en temps de la

porte de mon bureau, amusent l'équipe.

Dans le hall, plein à craquer, alors qu'elle est sagement assise, la dame se redresse brutalement, ajuste son regard sur une cible qu'elle vient de choisir, en général une femme en blouse blanche, infirmière ou aide-soignante, puis elle avance à pas lents, le visage figé, sans que rien puisse détourner sa trajectoire, jusqu'à toucher sa cible. Sans un mot, elle agrippe alors doucement les cheveux ou l'oreille de la soignante, qui, amusée, se laisse faire, avant de recadrer gentiment notre résidente et de la rasseoir.

Après un temps de pause, la dame répète son comportement dans le hall ou dans une autre pièce…

En fin de journée, mon bureau étant ouvert et traversant, la dame y pénètre aisément, comme le font habituellement mes résidents de passage. Sans le moindre bruit, tandis que je suis concentré sur mon ordinateur, elle arrive dans mon dos, saisit ma nuque et fait remonter ses doigts dans mes cheveux. Je sursaute, saisis le bras de la dame silencieuse et la ramène calmement dans le hall, où je l'assois en demandant aux quelques soignants présents de lui porter une attention particulière. Après quelques secondes passées à lui parler, quand je la laisse, la dame crie d'une voix puissante et claire : « Je t'aime ! », provoquant des éclats de rire que je réprouve immédiatement.

Je demande que l'on accompagne notre résidente dans sa chambre et décide, en me rappelant ma première impression, d'écourter son séjour sans attendre. Si son comportement n'est, pour l'instant, ni agressif, ni réellement dérangeant, il est évident que cette dame doit être placée au plus vite dans un secteur fermé d'EHPAD ou spécialisé en géronto-psychiatrie. Je tente en vain de joindre son mari qui ne me rappelle pas malgré plusieurs messages.

Le lendemain, je ferme les portes de mon bureau et m'inquiète, dès mon arrivée, de l'état de la résidente. RAS, la nuit a été calme, malgré quelques déambulations.

Dans la matinée, quand je vois face à moi la poignée de la porte s'abaisser lentement, je sais immédiatement qui tente d'entrer dans mon bureau. Je me lève et éconduis, le plus poliment possible, notre résidente, qui cette fois ne le supporte pas, hausse le ton, se débat en hurlant des mots à caractère pornographique…

Dans le hall, des têtes se retournent. Je m'excuse, d'un sourire gêné, auprès d'un couple stupéfait, venu se renseigner sur notre établissement.

Des soignants accourent et emmènent la dame, redevenue subitement calme, dans sa chambre.

Je file à l'infirmerie pour vérifier auprès de Salma que le traitement de la résidente lui est bien administré. Évidemment, il l'est. Peut-on la calmer davantage ? Non, sauf en cas de force majeure.

Une prescription de neuroleptiques ne peut être modifiée que par un médecin spécialiste. De même qu'une contention dans un lit ne peut être décidée que par ordonnance.

Nous décidons de maintenir autant que possible la résidente dans sa chambre, sans pouvoir l'y enfermer, les serrures se déverrouillant de l'intérieur, et sans pouvoir lui dédier un soignant à temps complet, puisque, aux Palmiers, l'équipe a en ce moment la charge de cent dix-sept autres résidents qui réclament tous de l'attention…

De nouveau, je tente de joindre son mari qui finit par me répondre. Parti dans une autre région à la recherche d'une place pour son épouse, il n'essuie que des refus.

« Je pensais que vous aviez trouvé ! m'écrié-je.

— Ça n'a pas marché ! Personne ne veut de ma femme… »

Énervé, épuisé, il ne m'écoute pas et me demande même de la garder quelques jours de plus dans notre établissement. Je refuse catégoriquement. Mais si cet homme ne vient pas chercher sa femme, la situation sera épineuse.

Bien que nous ayons signé ensemble un contrat de trois jours, je ne pourrais en aucun cas, le quatrième jour, mettre cette résidente vulnérable à la porte des Palmiers. Son transfert dans un autre établissement ne peut être décidé d'autorité, par moi, que si elle représente un véritable danger pour Les Palmiers. Or, à ce jour, cette dame n'a fait que parler, me dévisager, crier son obsession sexuelle et tirer quelques cheveux.

Le troisième jour, Salma m'appelle pour me dire que la dame a griffé une infirmière et tiré sèchement les cheveux de sa voisine de palier. Rien de grave, mais il lui tarde qu'elle parte, et décide de la garder en chambre.

Son départ est prévu en fin de journée. Si son mari ne vient pas la chercher, je la transférerai d'office par mesure de sécurité dans un secteur fermé.

Dans l'après-midi, j'entends des hurlements dans le hall et accours.

Échappée de sa chambre, la dame a pris l'ascenseur, et s'est jetée comme une furie, à peine les portes ouvertes, sur une résidente très âgée qui somnolait dans son fauteuil. Deux soignants et Monica ont dû intervenir pour arracher l'agresseur à sa victime qui est sévèrement mordue à la bouche. Les deux femmes sont ensanglantées.

Tout le monde est sous le choc. La dame est immédiatement transférée aux urgences psychiatriques où son mari ira

la chercher.

Quelques jours plus tard, sans que l'on puisse établir de lien formel avec son agression, notre vieille résidente blessée, restée mutique, décède. La famille de la défunte que j'ai rencontrée à plusieurs reprises ne me tient pas rigueur de cet accident.

Cet épisode me marque profondément. Malgré la forte pression commerciale, personne ne m'a imposé d'accueillir cette dame affectée de troubles psychiatriques. Salma n'était pas favorable à son admission. J'en porte l'entière responsabilité.

J'arrête aussitôt ma course à l'objectif.

Quel que soit mon pouvoir légal, je n'interviens plus dans l'admission de mes résidents, j'appelle à la plus grande prudence et me range systématiquement à l'avis de mon équipe médicale.

En début d'année 2017, l'activité commerciale des Palmiers baisse, malgré différentes actions de prospection que je mène avec Salma et Marco.

Je me prépare désormais à la possibilité d'être licencié pour manque de résultats. Raisonnablement, cela ne devrait pas intervenir avant quelques mois, car beaucoup de directeurs sont déjà partis, et tous ne sont pas encore remplacés.

C'est un double événement qui provoquera mon départ.

Tu verras maman, tu seras bien…

Alors que les travaux d'embellissement commencent comme prévu aux Palmiers, j'apprends par e-mail que les trois postes supplémentaires budgétés que je devais obtenir cette année me sont finalement refusés. Mes ruses comptables ont été décelées, notre activité est en baisse, « le chef » a tranché.

Quelques jours plus tard, un dernier événement indésirable grave forme la goutte, le raz-de-marée, qui fait exploser le vase.

Il y a trois mois, j'ai admis dans notre établissement madame Leclercq, gentille femme posée et silencieuse, affectée d'une démence vasculaire, dont la fille a été séduite par mon baratin sur la mixité des échanges sociaux dans le hall, mes sorties au Carrefour Market et mon attention particulière portée à nos résidents dont je connais les noms par cœur.

Avant de partir, émue, elle a dit à sa mère pour la rassurer :

« Tu verras maman, tu seras bien… »

Et tout allait bien. Jusqu'à ce jour où je m'aperçois, en déjeunant à côté de madame Leclercq, qu'elle mâche avec diffi-

culté, grimaçant, la main collée à sa joue qui me semble gonflée. J'appelle l'infirmière.

« Oui, madame Leclercq a mal aux dents. On lui a donné du paracétamol, ça devrait passer, hein, madame Leclerc ? »

Notre résidente ne répond pas.

Le lendemain, dans le restaurant, madame Leclercq refuse de manger. Une aide-soignante tente de la convaincre. Quand je m'approche d'elle, je vois sa joue rouge toujours enflée et surtout, des larmes dans ses yeux. J'interroge l'infirmière qui me répond :

« Oui, je sais, elle a encore mal. Ça m'embête… Je lui ai donné du Dafalgan codéiné. C'est plus fort. Si ça ne passe pas, on essaiera de l'emmener chez le dentiste, mais il manque deux "filles" aujourd'hui…

— Non. Il faut y aller maintenant. »

Je rappelle que la prise en charge des soins dentaires en EHPAD est très difficile…

Je pense à accompagner moi-même madame Leclercq quand Peggy, aide-soignante, se propose, bien qu'elle soit en pause, d'emmener notre résidente chez le dentiste dans la galerie marchande, qui a accepté de la prendre en urgence.

Quand Peggy revient, elle file tout droit dans mon bureau, frappant à la porte, tout affolée :

« Monsieur, il y a eu un problème chez le dentiste. Il faut le rappeler. Il a dit qu'il allait faire un scandale et nous dénoncer à l'ARS !

— Qu'est-ce qui s'est passé, Peggy ?

— C'était horrible…

— Mais quoi ? »

Peggy s'assoit, légèrement tremblante, et me raconte.

Quand il a ouvert la bouche de madame Leclercq, le dentiste s'est écrié :

« Mais merde ! Elle a une prothèse cette dame ! »

Après une anesthésie et quelques manipulations, il a retiré cette prothèse, collée dans le fond du palais, qui n'était pas apparente, et dont on ignorait l'existence. Cela fait donc trois mois qu'elle n'a pas été nettoyée…

Avec la prothèse dentaire sont venus des restes d'aliments dégradés et deux dents de notre résidente qui baignaient dans leur pus. L'odeur était pestilentielle. L'assistante du dentiste s'est trouvée mal.

J'arrête Peggy. J'ai envie de vomir et cours sans rien dire dans le jardin pour respirer, pendant que Peggy crie :

« Mais elle va bien, monsieur ! Elle n'a plus mal. Il faut juste rappeler le dentiste… »

Quelque chose en moi, à ce moment-là, se casse, s'arrête net.

Ça doit finir, ce n'est plus possible. En regagnant mon bureau, je croise madame Leclercq dans son fauteuil qui me sourit.

J'appelle le dentiste qui me connaît. Très remonté, il m'engueule.

« Vous êtes des gros nuls ! C'est minable ! Inacceptable ! » répète-t-il.

Il a raison. Salma accourt avec le dossier médical, la case « prothèse dentaire » n'a pas été cochée. Elle n'apparaît nulle part dans tous les documents qu'elle compulse à toute vitesse.

Même quand on ne coche pas, d'habitude, les prothèses se voient. Pas cette fois.

Je réussis à éteindre le feu auprès du dentiste qui se calme. La résidente est soignée, sa vie n'est pas en danger.

Mais ce feu éteint brûle en moi désormais. Je me sens enragé. Je m'en veux de ma connerie, de mon entêtement, de mon incapacité à garantir dans mon établissement, malgré le professionnalisme de Salma et l'investissement des équipes, une prise en charge de qualité de mes cent dix-sept résidents. J'en veux à ces putains de soins dentaires, ces petits coups de brosse rapides, ces prothèses oubliées, perdues, cassées, ces tamponnages bâclés des gencives à la lingette, j'en veux aux dentistes déserteurs, au coordinateur médical national qui ne m'a jamais répondu, j'en veux à la terre entière, à commencer par moi.

Je n'y arriverai pas.

J'ai beau savoir que le risque zéro n'existe pas dans une organisation humaine, échanger régulièrement avec des collègues qui me rassurent en affirmant que chez eux aussi il se passe des choses « indésirables », je ne supporte plus ces effectifs tendus en permanence, les moyens insuffisants qui me sont imposés, la pression de quelque nature qu'elle soit, et la possibilité permanente qu'advienne un événement indésirable grave, dont j'aurais la responsabilité pénale.

Je ne parviens plus à dormir sans somnifères. Malgré ces médicaments, je suis réveillé régulièrement par des cauchemars odieux et absorbe des anxiolytiques pour me rendormir.

Je pensais être endurant, déterminé, capable de me sortir de toutes les situations, mais au lever, je m'aperçois pendant quelques minutes, le temps de me secouer et d'avaler un café noir, que j'ai les larmes aux yeux.

Devant le miroir de la salle de bains, je me reprends, je me fiche de ma gueule, de mon air grave et prononce dans ma tête des « Allez ! » qui ne trouvent plus d'écho.

Je ne veux pas le croire, mais ce sont bien des larmes que chaque matin je retiens.

Le « beurre-noute »

Ce dernier incident survient un vendredi.

Je compte sur le week-end pour récupérer, mais le lendemain matin, il m'est impossible de me lever. J'éprouve une sensation étrange et inconnue, je suis cloué dans mon lit, inerte, vidé de mes forces. Je cache même mon visage sous les draps. Une dernière fois, je me dis : « Allez… », mais c'est fini, je craque et me mets à pleurer. Tout est bien plus fort que moi. J'ai perdu, j'ai essayé, mais je me suis planté, « surestimé », comme disait la Grande Dame.

D'habitude, c'est moi qui réconforte ceux qui vont mal. J'ai fait partie de ces êtres que rien n'abat. Mais ce samedi matin, quelque chose a changé. Je ne me reconnais plus. Je reporte même l'après-midi prévu avec ma fille. Je ne veux pas qu'elle me voie comme ça. Avec ses grands yeux en éveil et ses « superpouvoirs », elle percevrait immédiatement dans quel état je suis. Impossible.

En forçant ma voix au téléphone, j'invente un déplacement de dernière minute.

« On se voit lundi, mon ange… »

Je passe le week-end chez moi.

Le lundi matin, j'envoie un SMS aux Palmiers. Je serai absent toute la semaine et coupe mon téléphone. Mon ex-

femme s'inquiète et vient sonner à ma porte à l'heure du déjeuner. Je lui parle avec difficulté. C'est dur de dire qu'on a perdu, qu'on n'est plus celui que l'on croyait. Elle me traîne chez le médecin qui m'arrête un mois.

Je ne suis jamais retourné aux Palmiers. Sauf une fois, en coup de vent, le ventre noué, pour rendre mon ordinateur portable et mon téléphone. Devant Monica, j'ai essayé de faire bonne figure et suis parti vite, avant que toute l'équipe ne se presse à la réception.

Avec le temps, on se relève, on remet le pied par terre, la vie reprend ses droits, mais on n'oublie pas.

Pour sortir du « beurre-noute », je me suis souvenu de la joie, de l'honneur que j'ai eu de servir, aux côtés de femmes et d'hommes souvent admirables, des personnes âgées vulnérables, dont la voix, le regard et l'histoire restent en moi. Ah, ah !

Les perce-cœurs

Parce que, à l'origine de mon expérience, et donc de ce livre, il y a ma grand-mère, Bernadette, j'aimerais lui rendre un dernier hommage, ainsi qu'à tous ces êtres dont l'amour, attisé, magnifié par l'absence et l'irremplaçable singularité nous ont nourris.

J'écris ce livre, mon ordinateur posé sur un grand drap blanc de coton brodé que j'ai plié. Il faisait partie de son trousseau. Ces toiles, toujours épaisses, ajourées, ornées de ses initiales mêlées à des feuilles d'olivier, semblent indestructibles. Mamie a dormi dans ces draps. Elle a porté ces lunettes ovales que je prends par instants dans la main. Entre hier et maintenant, il y a un temps, un espace, une brume, qui s'effacent quand j'écris dans sa présence.

Les êtres vivants meurent mais, avant, certains percent nos cœurs. Leur énergie s'y répand pour y vivre longtemps. On rêve de les retrouver, pourtant ils restent là. Invisibles et muets, ils ont changé d'état.

Inutile de se souvenir, ils sont en nous, dans notre sang, notre souffle, intimement mêlés à ce que nous vivons, à la femme et à l'homme que, chaque jour, nous devenons.

Nos perce-cœurs vivent éternellement.

Ils ont inventé l'amour.

Ma grand-mère
Bernadette Briend
1909-2004

Pourquoi avoir écrit

Pour m'extraire du *burn-out*, d'une anxiété permanente et d'un fort sentiment de culpabilité, j'ai consulté le formidable docteur Franck Bouyssou, psychiatre, qui, un jour, m'a dit :

« Vous devriez écrire ! Partager cette expérience, pour vous en défaire, en garder l'essence. Et puis, ça peut être utile. Moi-même, je sais ce qui se passe dans les maisons de retraite, comme nombre de mes confrères… Racontez votre vérité. »

Voilà ce que j'ai fait. J'ai raconté ma vérité, à ma façon. J'ai changé les noms, les lieux, quelques faits, quelques visages, j'ai croisé les histoires, *de facto*, j'ai romancé. Mais tous ces résidents ont existé. Seule la vérité m'inspire. Et j'ai la conviction qu'elle s'entend, dans les mots, entre les lignes. Nous ne sommes touchés que par ce qui est vrai.

Je ne veux incriminer personne en particulier, mais un système. Je sais, de source sûre, parce que les aides-soignantes qui effectuent régulièrement des remplacements dans d'autres établissements me parlaient, parce que j'ai échangé avec d'autres directeurs, que dans certains EHPAD, dans certains groupes, la situation est pire encore que celle décrite dans ce livre.

J'écris parce qu'il y a peut-être une limite au business libéral, à la loi du marché : le bien-être et la protection des per-

sonnes vulnérables.

Je veux mettre en lumière les abus d'un système mercantile, le rôle de l'État et de notre société. Et celui de tous les « colibris » potentiels qui la composent.

La presse et des reportages spectaculaires à la télévision apportent régulièrement la preuve qu'il existe en 2019 nombre de maisons de retraite indignes.

Que fait-on ?

#balancetonEHPAD ?

Je garde en mémoire ces images, diffusées à heure de grande écoute, pour moi symptomatiques du malaise en EHPAD, insoutenables mais vraies, vérifiées bien au-delà des murs de l'espace repas où elles ont été filmées, par une aide-soignante intérimaire qui, appelée à d'autres tâches, ne faisait que passer. Choquée, elle a sorti son téléphone portable.

On y voit une dizaine de résidents dans un état de grande dépendance, hébétés, les bras figés sur la table ou dans leur fauteuil, la tête tellement penchée qu'elle semble toucher l'assiette. Et personne autour d'eux pour les aider à manger.

Puis la serveuse arrive. D'un geste pressé, elle retire des plateaux intacts, montrés de près, concoctés avec un budget journalier de 3 euros et quelques centimes, sur lesquels on peut voir un flan qui baigne dans la sauce du rôti.

L'obsession du profit, le manque de moyens qui en découle, et le constat cynique qu'une personne dépendante, démente et isolée, devenue un numéro de chambre, de compte bancaire, peut tout avaler, tout accepter, organisent la déshumanisation, qui frappe en premier lieu nos Anciens, traumatise les équipes impuissantes et résignées, et menace plus largement toute notre société, si nous ne réagissons pas à de telles images.

Les Palmiers n'étaient pas indignes. Je n'aurais pas pu y rester près de deux ans. C'était un établissement sous tension, souffrant, comme des centaines d'autres, d'un manque chronique de moyens.

À partir de mon expérience, j'imagine, vous aussi maintenant, ce qui peut se passer dans un EHPAD sous pression, dont l'encadrement suit, sans scrupule ni compassion vis-à-vis des résidents et du personnel, les directives d'une hiérarchie essentiellement motivée par la rentabilité.

J'écris parce que notre société n'aime plus les vieux.
Encore moins quand ils sont déments et dépendants.
Le grand âge forme un spectre que l'on fuit, cache, oublie.
L'abandon est sûrement la pire des maltraitances.
Mais qu'est-ce qu'une société qui n'aime plus ses vieux ?

Le pape François a tenu, à près de quatre-vingts ans, un discours puissant, sur ce sujet qu'il connaît mieux que d'autres : les Anciens.

Commençant par : « Nous, les vieux… », il dénonce une société contemporaine égoïste, « programmée sur l'efficience », méprisant les faibles, « ignorant les Anciens, alors qu'ils sont une richesse ».

En conclusion, il affirme qu'« une société qui ne respecte pas ses Anciens porte en elle le virus de la mort ».

C'est cela que je ressens dans le déni, le mépris, le cynisme, une forme morbide d'autodétestation. On n'aime pas les vieux, parce qu'on déteste être vieux.

« Que vous êtes jeune ! » est un compliment.
« Que vous êtes vieux ! », une offense.

J'utilise à dessein ce terme, « vieux », parce qu'il n'est ni grossier ni honteux. Même quand la norme est d'être jeune.

Les vieux, c'est simple, on leur doit tout, nos droits, notre liberté, notre confort, et surtout, la vie.

Avoir la mémoire courte est une neuropathologie guérissable.

J'écris pour qu'on se souvienne de nos vieux merveilleux, parce que leur cause est moins bien défendue que celle des animaux.

#je-suis-vieux : voilà le slogan d'un tee-shirt coloré, d'un mouvement que j'aimerais porter !

Je ne sais pas à quel âge on devient vieux. Je ne sais même pas ce que cela veut dire. Il y a en moi un enfant rebelle, joyeux ou apeuré qui, sans grandir, s'agite dans ma tête. Tant mieux.

Disons que vieillir, c'est avant tout continuer de vivre. D'ailleurs, le mot « vieux » contient les lettres du mot « vie ».

Nous serons tous vieux. Je nous le souhaite ! Et affaiblis, du moins physiquement, car les pouvoirs de l'esprit sont surprenants.

Le vieillissement du corps, que d'aucuns masquent comme un défaut, est reconnaissable. On l'associe à tort à celui de l'esprit.

Jean Rostand dit : « On n'est pas vieux tant que l'on cherche. » Alors cherchons ! À vivre mieux, ensemble, le plus longtemps possible.

Personne ne peut être certain de ne pas terminer sa vie dans un EHPAD. On peut le hurler maintenant : « Ça ne m'arrivera jamais, tu m'entends ! », le souhaiter ardemment, le faire promettre à ses enfants, le coucher sur le papier chez le notaire, mais un jour, cette personne qui errait nue et perdue dans un couloir, ça pourrait être nous.

J’écris parce que mes parents, Anne et Philippe, ont soixante-quinze et quatre-vingt-trois ans.

Épris de nature et d’un retour aux sources, ils ont choisi de vivre, en pleine forêt bretonne, loin de leurs enfants. À part quelques coups de blues, l’hiver quand le brouillard recouvre les arbres, pour l’instant tout va bien. Ils attendent nos appels, nos visites, nos cartes postales. Et nous, les leurs.

J’écris parce que, selon la loi (l’arrêté du 26 avril 1999), un directeur d’établissement « doit être un véritable animateur impulsant un projet institutionnel dynamique **au bénéfice des résidents**. »

Agir !

Agir après l'émotion…

Du latin *motio*, mouvement, l'émotion suscite l'action.

« Agir ! » est une très bonne devise. L'action a un pouvoir thérapeutique, vivifiant. Elle rend utile. « Aggir », c'est aussi le nom officiel de la grille d'évaluation de la dépendance. J'y vois donc un signe !

Agir ! Mais comment ? Il y a plusieurs niveaux d'action, plusieurs interventions possibles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pour que les choses changent.

Dans cette partie, vous trouverez quelques idées et recommandations que je souhaite partager :

> Changeons notre regard !

> Mon plan d'action : STAFF

> Comment bien choisir un EHPAD (et négocier ses tarifs !)

> La belle alternative, car la bonne nouvelle, c'est que l'EHPAD n'est pas une fatalité !

Changeons notre regard !

Dans une salle de cinéma comble, hilare, j'ai vu l'excellent film de Gilles Lellouche *Le Grand Bain*.

J'ai beaucoup ri, j'ai aussi été touché par les aventures de ces hommes paumés qui se retrouvent, se reconstruisent, en préparant un championnat de natation synchronisée…

Une scène cependant m'a gêné. Je comprends qu'il s'agit d'une comédie, mais elle révèle notre regard sur les personnes âgées, et notre acceptation tacite de leur condition.

Un jeune homme, qui travaille en tant qu'ASH dans une maison de retraite d'aspect plutôt cossu, donnant sur un grand parc, raconte qu'il est capable de rester en apnée pendant plus de trois minutes (aptitude précieuse pour la natation synchronisée).

Pourquoi ?

« Parce que les vieux, ça pue ! » lance-t-il. Et toute la salle hurle de rire.

Tous les matins, quand il apporte le petit déjeuner aux résidents, dans les chambres, « c'est Thoiry ! » (comprendre un zoo, avec ses bonnes odeurs sauvages).

Et comme ça pue, on voit l'homme, à la porte des chambres, prendre un plateau sur son chariot, frapper à la porte, entrer en apnée et ressortir.

C’est vrai que certains matins, ça peut sentir mauvais dans les maisons de retraite.

Pourquoi ?

Parce que le changement des protections n’a pas été correctement fait dans la nuit, ou qu’il date de plusieurs heures.

Ça pue comme ça puerait dans n’importe quelle chambre restée close pendant des heures de n’importe quelle personne qui se serait souillée.

« Un vieux, ça pue » quand on ne le lave pas, on ne le change pas, on ne nettoie pas méticuleusement et fréquemment sa chambre. Comme celle de monsieur Dimitrov qui sentait mauvais parce que les rideaux restaient sales.

« Les vieux, ça pue » et tout le monde se bidonne. Non ! Pas plus que vous et moi, soumis aux mêmes conditions d’hygiène.

Ce n’est qu’une question de moyens.

A-t-on en France les moyens de garantir l’hygiène et la dignité de nos Anciens ?

Mon plan d’action : STAFF

Je ne peux pas terminer ce livre sans sacrifier à l’exercice imposé des directeurs d’EHPAD : le plan d’action.

Il y a toujours des solutions.

La dépendance a été déclarée grande cause nationale.

Très bien ! Mais concrètement, ça donne quoi ?

Avec le grand âge, la dépendance et les démences progressent.

Voilà une affirmation qui fait froid dans le dos !

On estime le nombre de personnes touchées dans le monde par la maladie d’Alzheimer à 50 millions en 2017 et à 135 millions en 2030.

La progression statistique de cette pathologie mortelle, qui représente 60 % des démences du grand âge, est essentiellement liée au vieillissement de la population.

En France, l’espérance de vie a gagné vingt ans depuis 1945. Nous vivons de plus en plus nombreux, de plus en plus longtemps.

Selon l’INSEE, la part des personnes de plus de soixante-quinze ans passera de 9 % en 2020 à 15 % en 2050. Elle était de 5 % en 1980.

À partir de quatre-vingts ans, selon des études qui varient significativement, entre 30 et 40 % des êtres humains sont

touchés par une dégénérescence neurocognitive, de quelque nature qu'elle soit.

Mais restons optimistes ! La science, forcément, trouvera des remèdes à ces maladies qui malmènent les mémoires, et nous assisterons peut-être à ce jour merveilleux où nos vieux, qui ne se souvenaient plus de rien, de leur vie, de nos visages, de la nécessité de manger et de la façon de marcher, retrouveront tout. Alors, à belles enjambées, à grands tours de roues, le sourire aux lèvres, le regard vif et déterminé, ils s'enfuiront de leur maison de retraite. Frappant à notre porte, ils diront :

« Je reviens, je me souviens ! »

Dans cette attente… Il nous faut trouver des solutions.

Avant de décliner chaque lettre de mon plan d'action STAFF, arrêtons-nous un instant sur sa signification : en anglais, *staff* désigne « le personnel » ou « les collaborateurs ». J'ai cherché un acronyme français, sans succès.

Tout le monde s'accorde à dire que les moyens humains en EHPAD sont insuffisants.

Un récent rapport parlementaire, documenté, lisible, engagé, porté avec une belle énergie par les députées Caroline Fiat et Monique Iborra, propose, parmi trente et une propositions pertinentes, le doublement du personnel soignant.

C'est formidable, mais utopique. À moins que l'on ne travaille à rendre l'utopie possible, en se rapprochant ainsi du taux d'encadrement existant actuellement en Allemagne.

Aux Palmiers, 20 % de soignants en plus auraient considérablement changé la qualité de la prise en charge. Ce

supplément de moyens doit, bien sûr, être affiné et individualisé par établissement.

Qui paie ? L'État, donc nous, et les propriétaires privés.

Les cinq fondateurs des plus grands groupes d'EHPAD commerciaux appartiennent au club très fermé des cinq cents plus grosses fortunes de France. Tant mieux pour eux.

Sans rien enlever à leur mérite, leur vision, leur capacité de *lobbying* et leur sens de l'opportunité, on peut donc bien affirmer que la rentabilité des EHPAD à but lucratif est élevée. Elle peut ainsi tout à fait absorber des dépenses supplémentaires en personnel.

Les groupes sont libres d'embaucher à leurs frais. Au détriment de leur rentabilité ? Dans un premier temps sûrement, mais au profit de la qualité des soins et des conditions de travail, donc de leur image et, *in fine*, de leur rentabilité à long terme. C'est en assurant une vraie qualité, concrètement animée par des valeurs éthiques de respect des personnes âgées et du personnel, que les groupes d'EHPAD commerciaux garantiront leur pérennité.

Les politiques d'« essorage » ne durent jamais.

Et la qualité à bas coût, ça n'existe pas.

Déclinons maintenant mon acronyme !

S comme simplification

J’ai déjà largement développé ce thème.

Les EHPAD attendent d’urgence leur « choc de simplification » !

Revenir à la base, à l’essentiel, à ce que souhaitent vraiment les personnes âgées dépendantes, à ce que nous voudrions pour nos parents ou pour nous-mêmes : le bien-être, le respect et la sécurité.

N’avoir que cela en tête, avant tout intérêt. Que chaque action menée y contribue.

T comme transparence

L'État doit légiférer. Les familles doivent posséder, pour les aider dans leur choix, des informations multiples et vérifiées :

« Bonjour, monsieur le directeur, de quel budget disposez-vous par jour pour nourrir ma mère ? Quelle est la provenance de vos aliments ? Est-ce que chez vous, on mange du hoki ? Non ? Très bien ! Que du panga, dites-vous ? Ah… »

« Combien de soignants travaillent dans votre établissement ? Et de combien d'agents de service hospitalier disposez-vous ? Quel est votre ratio par résident ? Et la nuit, comment ça se passe ? Quel est le temps moyen de réponse aux sonnettes ? Je peux tester ? Parce que ma mère adore les sonnettes, mais elle déteste attendre ! (Observez le visage accablé du directeur.) »

« En combien de temps une aide-soignante diplômée donne-t-elle à manger à une personne très dépendante ? Rassurez-moi, il n'y a bien que des personnes diplômées chez vous, pas de "faisant fonction" ? En trente minutes ? Mais vous me dites qu'il y a une aide-soignante pour huit résidents. Ils mangent donc en quatre heures ? »

« Votre psychologue, elle est à temps complet ? Et qu'est-ce qu'elle fait au juste ? »

« Et vos collaborateurs, ils sont bien présents ? Quel est votre taux d'absentéisme ? C'est secret ? Dommage, parce que s'il y a beaucoup d'absents, ça veut dire que les conditions de travail sont pénibles… Et ce n'est pas bon pour les équipes qui courent droit au *burn-out* et surtout ce n'est pas bon pour ma mère. Elle aime voir les gens heureux ! »

« Le *turn-over* dans vos équipes, il est comment ? Secret aussi ? Parce que ma mère a besoin d'avoir des repères, de voir des visages connus… »

« Dans votre espace Alzheimer, on y fait quoi exactement ? Dans votre brochure, vous dites que "le personnel est parfaitement formé à la prise en charge des personnes atteintes de dégénérescence cognitive"… Super ! Mais de quelle formation s'agit-il ? Tout le monde est AMP (aide médico-psychologique) ou ASG (agent de soins en gérontologie) diplômé ? »

« Toujours dans votre brochure, elle est super votre brochure, vous affirmez que la bienveillance est "une des valeurs essentielles au cœur de votre démarche", c'est formidable ça ! Vous avez un exemple concret ? »

« Votre personnel est formé aux soins palliatifs et à la prévention d'escarres ? Pas tous… C'est-à-dire ? Ce n'est pas une obligation légale… Mais avant de mourir, on passe bien par la fin de vie, non ? Et j'aimerais que celle de ma mère soit douce… »

Voilà autant d'informations essentielles, d'indicateurs objectifs – il y en a sûrement d'autres – qui doivent être donnés aux familles et aux résidents.

A comme aide-soignante ou accompagnant

Le secteur des EHPAD manque cruellement de personnel qualifié. Les recrutements sont difficiles. Un tiers des EHPAD n'auraient pas de médecin coordonnateur. Face aux difficultés, les professionnels de la santé préfèrent travailler ailleurs. Et le manque de moyens s'en trouve aggravé et la prise en charge, dépréciée. Le cercle est vicieux.

Les journaux regorgent d'offres d'emploi « Établissement recherche aide-soignant(e)/temps plein/CDI ».

Imaginons, rêvons un peu, qu'un vrai budget soit dégagé pour l'encadrement de nos Anciens. Encore faudrait-il pouvoir trouver des femmes et des hommes qualifiés !

J'aimerais maintenant susciter des vocations.

La France est touchée par un chômage de masse, ciblant particulièrement les jeunes et les plus de cinquante ans.

La formation d'aide-soignant(e) est accessible à tous. Elle ne dure que dix mois et permet d'obtenir un emploi de manière certaine.

Après trois ans d'exercice en tant qu'aide-soignant, il est possible, sans baccalauréat, d'entamer des études d'infirmier.

Certes, le métier d'aide-soignant est rude, mais le sentiment d'utilité qu'il procure est incomparable. Le sourire que l'on rend à une personne vulnérable comme un enfant est un or qui brille longtemps.

Ce métier que j'ai découvert est beaucoup plus varié qu'on ne croit. Loin de se résumer aux fameuses toilettes, il comprend également l'animation, la stimulation, la rééducation des résidents, le lien avec les familles, et donne accès à plusieurs spécialisations.

En EHPAD, contrairement au milieu hospitalier, un aide-soignant peut voir, dans le temps, le fruit de son travail. Il accompagne pendant plusieurs mois, plusieurs années les personnes dont il prend soin. Un lien se crée, humain, fort ; on devient le héros d'autres vies que la sienne.

Lors de mes différentes carrières, j'ai rencontré, côtoyé, toutes sortes de gens, riches, puissants, érudits, célèbres.

J'ai rarement vu sur leur visage l'éclat du sourire de Nadia, Isabelle, Maggy, Noémie, Sarah, Ouarda, Pascale, Faten, Fabienne… Aides-soignantes diplômées d'État.

J'ai à l'esprit plusieurs mesures que l'on pourrait prendre pour valoriser ce beau métier, si essentiel à notre avenir.

Je les développerais, bien volontiers, dans une commission qui s'appellerait « Penser les EHPAD avec cœur et rigueur » à laquelle je serais heureux de participer !

Par ailleurs, la société civile doit investir les EHPAD. Les personnes salariées ne suffisent pas. Les visiteurs et les accompagnants bénévoles pour l'animation des résidents se font rares et sont attendus !

Il faudrait créer une sorte d'agrément, délivré par la mairie ou le CCAS, une carte « Bénévole assermenté pour nos Anciens » (avec un colibri dessiné dessus !), qui serait

délivrée après quelques petits contrôles et permettrait d'avoir accès à tous les EHPAD.

Le troisième âge, les jeunes retraités ont selon moi un rôle de solidarité important à jouer.

On peut aussi réfléchir à des missions de service civique pour nos jeunes.

Un grand bravo aux jeunes « Intergénéreux » d'Unis-cités qui mènent des visites à domicile et dans les maisons de retraite, réchauffant des mains et des cœurs !

Un grand bravo à tous les bénévoles de France qui se vouent déjà à la cause des Anciens.

F comme financement

De manière générale, les contribuables français ne savent pas assez tout ce que l'État et ses équipes font déjà concrètement pour les personnes âgées : le financement des EHPAD, l'aide sociale à l'hébergement pour les plus démunis, les allocations logement, l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), l'allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA), l'allocation supplémentaire d'invalidité (ASI), les aides-ménagères à domicile, la prise en charge des repas…

L'État payeur, qui contribue, par l'ARS et le conseil départemental, au financement de tous les EHPAD commerciaux, doit multiplier les contrôles des dépenses de l'argent public, sans se limiter à l'analyse des documents comptables fournis par les groupes, rédigés de manière habile, avec des commentaires dictés, souffrant quelques variantes, en se rendant sur le terrain, de jour comme de nuit, pour découvrir la réalité des EHPAD, de leurs moyens et des effectifs réellement présents, bulletins de salaire à l'appui.

Aux Palmiers figuraient sur mes listings quelques collaborateurs qui n'y travaillaient plus depuis plusieurs mois, voire des années, sans arrêt de travail, sans indemnités, mais qui n'en étaient pas sortis administrativement. Quand j'en ai demandé la raison à Marco, il m'a juste répondu :

« On m'a dit qu'il fallait les laisser… »

Je n'ai pas insisté. Est-ce une manière de gonfler légèrement, artificiellement, les effectifs vis-à-vis de l'administration ? Suis-je devenu paranoïaque ? À suivre.

Outre le pouvoir de légiférer et de contrôler, l'État possède la maîtrise des autorisations d'ouverture de tous les EHPAD.

Les établissements de qualité pratiquant un tarif raisonnable sont pleins et les familles disposent d'un choix limité.

Il faut donc créer davantage d'établissements pour générer une saine concurrence et déverrouiller le marché.

Et là le problème devient cornélien.

Ses caisses étant vides, l'État n'autorise que très peu d'ouvertures de nouveaux EHPAD, puisqu'il faut les financer. Les ouvertures que l'on peut voir s'accompagnent souvent de la fermeture d'un établissement vétuste et du « transfert administratif de ses lits ».

Il faut donc trouver de l'argent pour réellement créer de nouveaux EHPAD, publics et privés.

Je n'ai pas réponse à tout, mais quelques pistes : réfléchir à un nouveau mode de financement innovant des EHPAD, à un système coopératif dans lequel les collaborateurs posséderaient des parts, créer un fonds spécial de financement, un Loto « Mamython », une association.

La Croix-Rouge et les Petits Frères des pauvres mènent plusieurs actions en faveur des Anciens, mais il n'existe pas, à ma connaissance, d'association caritative d'intérêt public, spécifique. Elle reste à créer ! À promouvoir ! Je suis certain qu'elle récolterait de nombreux dons et surtout des legs de personnes âgées voulant aider leurs semblables.

Par ailleurs, peut-on revoir le financement des EHPAD commerciaux en baissant le montant des subventions

publiques ?

Même diminuée, la rentabilité des EHPAD commerciaux resterait attractive en comparaison avec d'autres secteurs d'activité.

Peut-on imposer plus fortement les bénéfices de ces sociétés qui sont financées par l'État ? Ça semble logique, non ?

L'État peut-il devenir actionnaire de ces sociétés à la hauteur du financement apporté pour pouvoir récupérer une partie des bénéfices ?

Les grands groupes leaders voient leurs bénéfices nets progresser en trois ans de 70 % à 400 %, selon plusieurs articles parus dans la presse. Ça laisse songeur !

En 2016, Les Palmiers ont rapporté un bénéfice net de 400 000 euros. Soit 10 % du chiffre d'affaires. Pas mal ! Certes, mon objectif était de 15 %…

Il semble que sur les sept mille EHPAD de France, la part des EHPAD commerciaux se stabilise autour de 25 %. Très bien. Personnellement, je favoriserais, autant que possible, le secteur privé associatif qui, par définition, réinjecte ses bénéfices dans son activité et jouit d'un taux d'encadrement supérieur et de tarifs plus accessibles. Je donnerais aussi la priorité à quelques groupes commerciaux de taille petite ou moyenne, comptant des EHPAD de moins de cent résidents, portant un vrai projet pour les personnes âgées. Les usines n'ont jamais fait du sur-mesure.

Le marché des EHPAD offrant peu de nouvelles perspectives en France, les grands groupes commerciaux, en quête permanente de développement, se tournent vers les établissements publics, dont ils proposent de prendre la sous-traitance (comme la délégation de service public des

Bougainvilliers) et vers l'étranger, en Europe, en Amérique du Sud, en Chine… Partout où le *papy-boom* éclate.

Lors d'un reportage récent à la télévision, une journaliste, confrontée aux carences, images chocs à l'appui, de plusieurs établissements d'un groupe, a posé à son dirigeant cette question frappée au coin du bon sens :

« Avant d'aller à l'étranger, pourquoi est-ce que vous ne réglez pas d'abord tous vos problèmes en France ? »

Le dirigeant a toussé, donnant l'impression de ne pas comprendre cette question triviale. Puis, en fin stratège, il a minimisé les difficultés invoquées et a expliqué avec fougue sa vision conquérante… C'est vrai, son truc à lui, c'est la stratégie, pas le flan qui baigne dans la sauce du rôti.

Pour conclure au sujet des EHPAD privés à but lucratif, et ne pas en brosser un portrait trop à charge, j'affirme à nouveau qu'il y a nombre d'établissements de qualité. Il me semble simplement indispensable de fixer un cadre éthique applicable à tous.

Je suis persuadé que les EHPAD commerciaux ont permis par leur dynamisme et une nouvelle approche marketing d'embellir les maisons de retraite traditionnelles et d'en faire des lieux de vie esthétiquement agréables. Je suis également convaincu que certains groupes ont à cœur d'observer une vraie éthique qui est intimement liée à la personnalité et aux valeurs des dirigeants ou fondateurs.

Je dois également reconnaître que le groupe ONYX avait la volonté, sans forcément pouvoir s'en donner les moyens, pris dans l'étau d'impératifs financiers, de mener une vraie politique de qualité.

Quant aux municipalités, tentées de sous-traiter leurs maisons de retraite, je recommande, pour le bien de leurs pensionnaires, la plus grande vigilance dans le choix de leur

fournisseur, et d’observer avec attention le cas édifiant de l’Angleterre, où de nombreux établissements privatisés redeviennent publics.

Enfin, je conseille à tous les investisseurs particuliers, tentés par le marché lucratif des EHPAD, de bien choisir leur exploitant, en étudiant vraiment leur savoir-faire, leur éthique et leur réputation, quelques clics sur Internet suffisent pour cela, s’ils ne veulent pas que leurs chambres, achetées à prix d’or, soient vidées sous le coup d’un arrêté préfectoral.

F comme féliciter

On décore, dans les salons dorés de la République, artistes, figures politiques, PDG, évadés fiscaux et dictateurs…

On reçoit à l'Élysée l'équipe de France de football qui a rapporté la Coupe à la maison. Bravo messieurs ! C'est bon pour le moral et ça donne l'occasion d'occuper les Champs-Élysées de manière pacifique.

Je connais une équipe de France, immense, avec moins d'oseille, mais à nulle autre pareille… C'est l'équipe des travailleuses et travailleurs du secteur médico-social !

Qui félicite « la Nadia » d'avoir illuminé la fin de vie de madame Gervais ? Et toutes les Nadia de France ?

Qui félicite Édith d'assurer chaque jour, dans la joie, la propreté du cadre de vie de nos Anciens ? Et à travers elle, toutes les Édith de France ?

Qui remercie Annie d'enchanter la salle du restaurant des Bougainvilliers ?

Qui décore Salma pour blessures de guerre après qu'elle a laissé aux Palmiers une partie de sa santé et de ses idéaux ?

Comment bien choisir un EHPAD (et négocier ses tarifs !)

Voici donc la minute *Guide du routard*.

Tous les groupes et tous les EHPAD d'un même groupe ne sont pas à mettre dans le même sac.

Il y a bien évidemment partout des établissements de qualité, y compris dans le groupe ONYX. Reste à les trouver !

Si vous avez le choix, et le temps, car je sais que beaucoup d'admissions se font dans l'urgence, voici mes recommandations.

La sélection d’un EHPAD

Le bouche-à-oreille est bien sûr très efficace. Cela ne vous empêche pas de faire des recherches sur Internet.

Pour repérer les EHPAD dans la région qui vous intéresse, je conseille vivement d’utiliser les PagesJaunes, ou mieux encore, le super-site d’État www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr. Pour obtenir des informations sur des EHPAD, que vous aurez localisés, rendez-vous directement sur le site de l’établissement, puis consultez des forums pour lire les avis des familles et autres visiteurs.

Il faudrait une sorte de TripAdvisor des EHPAD, avec photos !

Attention !

Surtout ne laissez pas vos coordonnées à ces organismes intermédiaires de placement qui fleurissent sur Internet, dont le nom comprend le mot « retraite », qui vous appâtent avec des places immédiatement disponibles en exigeant vos coordonnées !

Ces sociétés à but ultra-lucratif, avec qui j'ai travaillé en direct, arrivent tout en haut des recherches quand on saisit le mot « EHPAD » ou « maison de retraite ». Souvent basés à l'étranger, ces requins se font grassement rémunérer par les EHPAD commerciaux pour leur orientation de résidents et relancent sans cesse au téléphone leurs prospects et les directeurs pour se faire payer.

« Vous avez admis madame Dupond ?

— Oui, hier.

— En contrat permanent ?

— Oui. Mais la famille n'a jamais mentionné vos services.

— Madame Dupond est entrée dans notre base de données il y a six mois et dix jours. Nous vous avions transmis sa fiche. Vous nous devez 3 000 euros ! »

Les prétendus conseils de ces organismes ne valent pas grand-chose, car ils sont intéressés. Leur objectif premier est de toucher la commission versée par les établissements avec lesquels ils ont des accords.

Ces commissions étant très élevées, l'EHPAD commercial ne pourra pas rémunérer l'intermédiaire et en plus accorder une remise directement au résident.

Soyez très prudents quant aux enquêtes de satisfaction internes que les groupes peuvent mettre en avant.

Les questionnaires sont souvent remplis par les équipes elles-mêmes (je l'ai fait !) et les familles qui y répondent ne disent pas toujours la vérité pour « rester bien » avec l'établissement.

Les EHPAD sont également soumis par la loi à ce qu'on appelle une « évaluation externe », qui peut être, sur demande, accessible au public. Cette évaluation est menée par un organisme agréé, certes indépendant, mais payé par l'EHPAD lui-même… Donc conflit d'intérêts ! Ce point est d'ailleurs à juste titre relevé dans le rapport parlementaire déjà mentionné.

Un vrai label objectif de qualité des EHPAD reste à créer.

Une visite approfondie

Une fois vos EHPAD choisis, effectuez plusieurs visites, accompagnés par un membre de l'équipe et seuls.

N'hésitez pas à poser toutes les questions contenues dans le paragraphe « T comme transparence ».

Promenez-vous dans les couloirs le matin au moment des toilettes, ou vers 19 heures, après le dîner, au moment des couchers.

Parlez avec les résidents, les familles, les équipes.

Déjeunez, en demandant la même chose que les résidents. Le menu « Gourmet » parfois proposé aux visiteurs n'est pas le reflet de la réalité. Sans intérêt, il est entièrement surgelé. Ce que l'on peut comprendre, vu la tâche du chef en cuisine.

Promenez-vous dans le restaurant en observant la partie « aide au repas », si elle est visible.

Un EHPAD de qualité, ça se flaire assez vite. Écoutez votre instinct.

Prenez garde à la poudre aux yeux, le vrai luxe, ce n'est pas la décoration, ou les équipements dernier cri, c'est le nombre de soignants.

Dans un reportage télévisé, lors d'une visite en EHPAD, le responsable mettait l'accent sur la balnéothérapie ! Bien sûr, ça impressionne, une belle baignoire à remous : « Tu verras maman, tu seras bien dans ton bain ! »

Mais à y regarder de plus près, une aide-soignante révélait que la baignoire n'était jamais utilisée. D'ailleurs, elle semblait comme neuve !

Pourquoi ? C'est contraignant en matière d'hygiène, mais surtout son utilisation mobilise UNE soignante pour UN résident. Impossible ! C'est très éloigné des ratios habituels…

Si vous hésitez sur le choix de l'EHPAD, ou êtes pris par le temps, vous pouvez très bien signer un contrat d'hébergement de courte durée en attendant de trouver mieux.

Négociez !

Parlons un instant des tarifs et de la meilleure façon de les négocier.

Il existe deux tarifs dans un EHPAD commercial.

Un tarif libre variant selon le confort des chambres et un tarif unique, que l'on nomme « aide sociale », fixé par chaque département, **si l'EHPAD est « habilité »**. C'était le cas des Bougainvilliers et des Palmiers.

Un EHPAD commercial « habilité à l'aide sociale » compte quelques chambres, précisément désignées par le conseil départemental, bénéficiant d'un tarif modéré, pour lesquelles il y a souvent une liste d'attente.

Il y a une règle, importante à connaître, que j'ai moi-même appliquée à plusieurs reprises aux Palmiers. Il est possible de faire une demande de dérogation pour obtenir un tarif « aide sociale » dans un EHPAD commercial, **même sans habilitation**, pour un résident qui y a passé au moins trois ans (cette durée peut varier selon les départements) en s'acquittant du tarif libre, mais ne peut plus payer, parce que ses économies ont fondu. Il faut pour cela obtenir l'accord du département, qui le délivre aisément sous conditions de ressources, et celui du directeur d'établissement, ce qui est « une autre paire de manches », comme répéterait ma grand-mère. Car cela fait bien sûr baisser son chiffre d'affaires.

Mais c'est possible ! Un directeur peut tout à fait obtenir un accord hiérarchique pour adresser la demande au département d'une « dérogation nominative à l'aide sociale ».

Cela permet d'éviter des départs difficiles, des bouleversements, des chocs psychologiques chez des résidents, souvent très âgés et désorientés, qui ont passé plusieurs années dans un même endroit où ils ont finalement réussi à trouver quelques repères…

Il m'a toujours été impossible de ne pas accéder à la demande d'un résident qui, s'apercevant, lui ou ses proches, qu'il ne pouvait plus payer, m'interrogeait : « Mais où je vais aller, alors ? »

Le tarif libre est composé d'un tarif « hébergement » et d'un tarif « dépendance », fixé par le conseil départemental, selon le niveau de dépendance (GIR) du résident. Ce tarif pour les personnes de GIR 1 à 4 est en partie financé par l'aide personnalisée à l'autonomie (APA), qu'il faut bien sûr réclamer. Les dossiers sont disponibles dans les EHPAD ou les centres communaux d'action sociale (CCAS).

Je vais conclure cet aparté tarifaire par quelques conseils commerciaux…

Le tarif « hébergement », qui constitue de loin la plus grosse part de l'addition, est libre. Donc négociable ! Quoi que vous dise le directeur.

Renseignez-vous sur la vraie disponibilité de l'établissement. Plus il y a de chambres vides, plus le directeur sera enclin à négocier. Normal. Si c'est tout le temps complet, ce sera compliqué.

J'insiste sur la « vraie » disponibilité, car tous les directeurs vous diront qu'il ne leur reste « qu'une chambre ou deux », « que vous avez de la chance et qu'il faut faire vite… ». Discours commercial classique de rareté, que j'ai

moi-même tenu quand j'étais chef des ventes dans l'automobile et… directeur d'EHPAD !

Visitez plusieurs établissements pour faire jouer la concurrence. Une offre orale, même inventée, prononcée avec conviction, peut faire pencher la balance. « Aux Palmiers d'or, ils me proposent tant, avec telles prestations. » Ne craignez pas que le directeur face à vous vérifie vos propos d'un coup de téléphone, car les concurrents entre eux ne se parlent pas. C'est la guerre !

Il est important de bien négocier le tarif hébergement dès le départ, car son augmentation annuelle est faible, fixée par décret, selon un pourcentage inférieur à l'inflation.

Enfin, cerise sur le gâteau, il est possible de réclamer, à tout moment, aimablement, surtout quand un EHPAD se vide et que son directeur est sous tension, une renégociation du tarif hébergement, en brandissant la volonté de changer d'établissement et quelques photographies !

Puisque les EHPAD commerciaux sont un business, vive la négociation !

La belle alternative

On estime à environ 60 % la proportion des personnes du grand âge qui vieillissent paisiblement à la maison. Souvenez-vous de mes voisins de Bandol, Fernande et André. Cela fait quand même presque deux chances sur trois. Soyons optimistes !

Différentes actions sont menées en faveur de la prévention de la perte d'autonomie et de l'adaptation des logements. Le site www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr les présente très bien.

Le maintien à domicile est encouragé par plusieurs aides d'État que les agents du centre communal d'activités sociales (CCAS) de la ville de résidence du parent concerné vous expliqueront.

Dans le cas d'une personne seule, vulnérable, bénéficiant chez elle d'aides ménagères, je recommande de nouveau l'installation d'une vidéosurveillance. Confiance et contrôle !

Enfin, selon les spécialistes américains du vieillissement John W. Rowe et Robert L. Kahn, dont le livre *Successful aging* (*Réussir à bien vieillir*) mériterait une traduction, et le gériatre Gilles Albrand, (« Vieillir est déjà une chance »,

troisième colloque européen de la prévention des risques), il existe trois types de vieillissement :

– le **vieillissement réussi**, avec des capacités physiques ou cognitives importantes, une implication importante dans la vie sociale et personnelle, et une probabilité réduite de pathologies ou d'incapacités ;

– le **vieillissement habituel**, défini par des atteintes dites « physiologiques liées à l'âge », comportant une probabilité importante de pathologies ou d'incapacités ;

– le **vieillissement pathologique** avec maladies et/ou incapacités.

Parmi ces trois différents types, nous avons clairement notre préféré !

Indépendamment de tout facteur génétique (responsable de seulement 5 % des maladies neurodégénératives), il est est scientifiquement prouvé que nous pouvons, par notre façon de vivre et notre état d'esprit, influencer positivement notre manière d'avancer dans l'âge.

De manière générale, tout ce qui est toxique pour le cœur l'est aussi pour le cerveau.

A contrario, tout ce qui est bon peut former un moyen de préserver nos capacités cognitives : une alimentation saine, l'activité physique, la chasse à tout excès de stress, le maintien d'une stimulation intellectuelle, le lien social, un petit café, et depuis peu, la méditation !

Cette pratique d'origine bouddhiste qui amène l'esprit à la contemplation de l'instant, de la vie, simple et infinie, ici et maintenant, permet de diminuer efficacement l'anxiété, procurant au cerveau un vrai moment de répit…

Voilà ce qu'il nous faut parfois pour continuer d'agir et pour vaincre, le repos du guerrier, de vraies parenthèses, des oasis ensoleillées, des moments d'oubli volontaire, comme en apesanteur…

Alors, de ces nombreux ouvrages offrant de précieux conseils à propos du bien vieillir, je peux vous livrer une synthèse légère, à la Dabadie ou à la Prévert :

Rire, aimer, s'émerveiller, s'ouvrir, être utile, solidaire, faire, écouter, aider, se gâter et gâter, s'autoriser parfois à tout oublier, marcher, méditer, lire, infléchir ses certitudes, être à la fois indulgent et exigeant avec soi-même, ne pas ressasser ce qu'on ne peut pas changer, accepter, faire des mots croisés ou des sudokus en continuant de croire en soi, en l'Homme, à la beauté de vivre, avoir des projets, du plaisir, arborer ses rides avec fierté, se souvenir de qui l'on est, et vieillir de belle façon.

Voilà tout ce que je nous souhaite !

Remerciements

Parce qu'un livre est une aventure collective, je remercie Édith Leblond, fan de madame Gervais, pour sa bienveillance apaisante, sa confiance inspirante, sa vision et son émotion, Renaud Leblond, pour son enthousiasme, ses convictions subtiles et ce joli titre (et Jean Ferrat pour cette chanson bouleversante dont il est inspiré), Bénédicte Bortoli, dite « Super Bénédicte », pour cet alliage rare de sensibilité et de rigueur, et sa « solidarité sudiste », Amandine Le Goff, pour son regard attentif, constructif et sa « solidarité bretonne », Béatrice Calderon, pour sa douceur conquérante et son aura médiatique, Bruno Barbette, pour la fabrication de cet ouvrage et sa couverture avec le chat de monsieur Penn, David Strepenne, pour son énergie et sa belle capacité de motivation, Catherine de Larouzière, indispensable, pour être toujours heureuse de me voir !, toute l'équipe sympathique et engagée de XO Éditions qui a contribué à ce livre, et, *last but not least*, Bernard Fixot, pour avoir à cœur la noble cause de nos Anciens.

Je remercie les docteurs émérites Franck Bouyssou, psychiatre, et Arièle Azoulay-Cayla, neurologue, pour leur concours et leurs encouragements.

Merci à Roberto Martinez Zamora.

Enfin, je remercie trois femmes belles et exceptionnelles, ma muse et cousine phénix au cœur battant, Anne-Char-

lotte Pascal, dite Charlotte Valandrey, Sylvia Kristel, dont la voix sucrée joue encore en moi, chère et tendre Emmanuelle qui doit enflammer le Ciel, et ma mère, Anne, qui conduisait sa Renault 4L comme une Porsche, et m'a dit l'essentiel : « Tu peux le faire. »

© XO Éditions, 2019

Couverture : © Bruno Barbette

EAN : 978-2-37448-124-1

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

Découvrez les autres titres XO sur
www.xoeditions.com

Table des Matières

Titre	2
Sommaire	4
Avertissement	9
À l'origine	11
La dame à l'imperméable	21
Le jeune loup	25
La Grande Dame	29
Virginie	31
Un secteur fermé	37
Ma première nuit en EHPAD	44
La mouette	51
C'est complet !	57
Aux gentils !	64
Éliane Briend	67
Le retour aux sources	71
Bienvenue aux Bougainvilliers	76
Hauts en couleur	92
« Votre mission, si vous l'acceptez » 1	105
Voyage au bout de la nuit	111
La chaise percée	118
Le motard qui fumait	127
Débriefing	130
Les visiteurs	135
L'ESAT	137
Patch M	143
Cela ne nous regarde pas !	147
Le chat de monsieur Penn	149

Madame Wellers 154
Bésame mucho 159
J'ai la mémoire qui flanche… 163
Le parchemin 168
Bonjour ! 172
Au voleur ! 174
Notre système de valeurs 180
Robin des bois 183
Gigi l'amoroso 187
Le mouton noir 190
Moumoute 198
L'audit ISO 201
Oui-Oui au pays des EHPAD 214
L'instinct de survie 220
« Votre mission, si vous l'acceptez » 2 224
Belote et rebelote 228
Les vers 233
Le motard qui fumait est tombé 244
Parlez-moi d'amour 251
Henri le bouffon 255
La spirale 263
Cannes-Beyrouth 272
Pardon 284
Un point vif dans le ventre 289
On se lève tous pour Danette ! 293
Les amoureux 297
La boum 303
L'ombre dans la ville 310
Les éclaircies 314
Mon bonus à moi 327

« Ce n'est pas mon père ! » 341
Le hoki, c'est exquis 347
Betty Boop 351
4,35 euros 353
L'âge du désir 358
L'homme est un loup pour l'homme 361
VRP 364
Le colibri 372
Restez chez vous ! 373
Psychopathe des dates 376
Vis ma vie ! 382
Quand le ciel nous tombe sur la tête 393
La salle des tortures 400
L'homme est un chou pour l'homme 406
Petites arnaques et vieilles dentelles 412
Le comité du vivre mieux 418
L'amour de vivre 422
La rupture 427
L'obsession 435
Tu verras maman, tu seras bien… 442
Le « beurre-noute » 446
Les perce-cœurs 448
Pourquoi avoir écrit 450
Agir ! 455
Changeons notre regard ! 456
Mon plan d'action : STAFF 458
Comment bien choisir un EHPAD (et négocier ses tarifs !) 473
La belle alternative 482
Remerciements 485

Copyright 487