

Maltraitance des personnes âgées : fausses pistes et vraies solutions

par

■ **Damien Collard** ■

Maître de conférences à l'université de Franche-Comté,
auteur de l'ouvrage *Gériatrie : carrefour des souffrances*

En bref

La sortie du livre du journaliste Victor Castanet, *Les Fossoyeurs*, qui dénonce les dysfonctionnements d'un grand groupe privé gérant plus de 200 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes en France, a suscité un véritable tollé, à la fois parce qu'il décrit les mécanismes qui génèrent de la maltraitance et parce qu'il pointe les défaillances des autorités de tutelle. En pleine campagne présidentielle, les responsables politiques de tous bords se devaient donc de réagir pour marquer les esprits. Malheureusement, les propositions chocs avancées par les uns et par les autres, à gauche comme à droite, risquent fort de passer à côté de l'essentiel, à savoir l'amélioration de la qualité des soins dispensés aux personnes âgées et la réhabilitation des espaces de discussion sur le travail. Ce sont les deux propositions phares défendues par Damien Collard dans son ouvrage, *Gériatrie : carrefour des souffrances*, à la suite d'une enquête de terrain menée pendant trois mois, en 2018, dans un service hospitalier de gériatrie.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVector² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Le livre du journaliste Victor Castanet, *Les Fossoyeurs*¹, fruit d'une enquête minutieuse sur le fonctionnement des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) du groupe Orpea, a fait l'effet d'une bombe. Il s'attache moins au travail des soignants, à leurs conditions d'exercice et à leurs relations avec les résidents qu'aux pratiques de gestion imposées par le siège de ce groupe très centralisé, qui, selon l'auteur, induisent une maltraitance systémique. En parallèle, le journaliste dénonce les défaillances des autorités de tutelle, qui n'ont pas su identifier ces dérives.

Retour sur l'affaire Orpea

Leader mondial des EHPAD et des cliniques, Orpea est le deuxième acteur du secteur en France, derrière un autre géant, Korian. Il est présent dans 22 pays, compte plus de 1 100 établissements dans le monde (dont 372 en France, essentiellement des EHPAD), et gère plus de 110 000 lits. Coté en Bourse, ce groupe est, à en croire Victor Castanet, guidé par un objectif unique : la croissance et la rentabilité.

L'enquête commence dans l'EHPAD Les Bords de Seine de Neuilly, résidence de luxe où le coût des chambres – de 6 500 à 12 000 euros par mois – ne prémunit en rien les résidents de défaillances et de dérives. Pour en comprendre les raisons, l'auteur invite à décortiquer le système Orpea et les pratiques de gestion délétères décidées par le siège, que chaque établissement est tenu d'appliquer. Des rationnements seraient ainsi imposés, qu'ils concernent les protections urinaires (pas plus de trois couches par jour), les gants, les serviettes de bain, ou encore la nourriture – hormis pour les résidents "VIP" qui s'acquittent d'une suite au prix fort.

Il est important de préciser que le modèle économique des EHPAD privés lucratifs, comme ceux d'Orpea, repose en grande partie sur de l'argent public, puisque la rémunération du personnel soignant (aides-soignants, infirmiers, médecins, psychologues, orthophonistes, kinésithérapeutes...) est intégralement prise en charge par l'Assurance Maladie. Seules les prestations d'hôtellerie et d'hébergement sont facturées aux clients. En dépit de ce financement public, les établissements d'Orpea seraient en sous-effectif. Pour réaliser des économies, le Groupe refuserait de remplacer le personnel absent et embaucherait des vacataires plutôt que des salariés permanents sur des postes de soignants, bien que ceux-ci soient financés de façon pérenne par l'État. Le Groupe serait familier des faux contrats à durée déterminée de remplacement, les noms des personnes à remplacer étant très souvent fictifs – ce ne serait autre qu'une violation caractérisée du droit du travail.

Les directeurs d'EHPAD et de cliniques d'Orpea ne disposeraient d'aucun pouvoir décisionnaire, tout étant décidé et validé par le siège. À l'échelle locale, les managers auraient donc des marges de manœuvre minimales. Ils seraient soumis à la pression d'un système de *reporting* sophistiqué, qui les évaluerait avant tout sur des indicateurs comptables et financiers : le taux d'occupation des lits, devant frôler les 100 % ; le coût du repas journalier, devant être le plus bas possible ; et, enfin, la marge. Les primes des directeurs seraient principalement indexées sur les résultats économiques de leur établissement. En résumé, tout serait fait pour qu'ils aient la rentabilité pour boussole. Le Groupe pratiquerait, en outre, un management par la peur, réservant des brimades et des humiliations publiques à ceux qui ne remplissent pas les objectifs. Passons, enfin, sur les relations avec les fournisseurs, les rétrocommissions et les connivences avec le milieu politique.

Ces pratiques de gestion aboutissent, explique Victor Castanet, à une double maltraitance, à l'égard des résidents, mais aussi à l'égard du personnel, qui n'a pas les moyens d'effectuer un travail de qualité.

Cette face sombre tranche avec la vitrine qu'affiche Orpea. Le Groupe insiste, en effet, sur le standing de ses résidences et le respect de nombreux protocoles assurant une prise en charge de qualité. Sa communication

1. Victor Castanet, *Les Fossoyeurs – Révélation sur le système qui maltraite nos aînés*, Fayard, 2022.

huilée cible les investisseurs et les familles : elle vante l'application de bonnes pratiques de gouvernance, la certification ISO de la quasi-totalité des établissements, ou encore une politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ambitieuse, saluée par le monde financier et les agences de notation extra-financière. Autant dire que l'écart est abyssal entre le discours et les pratiques constatées par Victor Castanet. Orpea ne serait pas le seul à agir de la sorte. Korian, leader français et numéro deux mondial des EHPAD, est lui aussi mis en cause pour des dérives similaires. Les deux groupes ont d'ailleurs vu leurs actions dévisser depuis les révélations du journaliste.

Tout ceci interroge le modèle économique de ces grands acteurs privés. Nous avons visiblement affaire à un capitalisme financiarisé débridé. Afin de se développer en France et, surtout, à l'étranger, ces groupes cherchent à dégager un maximum de cash : il leur faut attirer des investisseurs pour acquérir ou construire des résidences. Orpea serait d'ailleurs fortement endetté du fait de sa politique immobilière extrêmement ambitieuse. Aussi s'attache-t-il à réduire ses coûts par tous les moyens. Ainsi, la priorité est donnée à la rentabilité, tandis que la qualité de la prise en charge des résidents passe au second plan. La maltraitance y serait donc avant tout le produit d'un système.

Tous les grands groupes privés gérant des EHPAD et des cliniques déploient-ils des logiques de gestion de cette nature ? Tous les établissements d'Orpea et de Korian appliquent-ils ces mêmes recettes ? Les directeurs de ces établissements sont-ils tous des soldats zélés obéissant aveuglément à leur siège ? Ces questions restent ouvertes.

Les révélations sur Orpea et Korian ne doivent cependant pas conduire à stigmatiser les EHPAD dans leur ensemble. En France, le secteur privé lucratif représente un peu plus de 20 % des établissements, et compte aussi des acteurs de petite taille. En parallèle, le secteur privé non lucratif est essentiellement constitué d'associations. Quant au secteur public, il recouvre des EHPAD, des maisons de retraite non médicalisées et des services hospitaliers de gériatrie. Cette variété de statuts recouvre elle-même une diversité de pratiques.

Des propositions largement inopérantes

Le scandale Orpea a eu le mérite de poser à nouveaux frais la question de la prise en charge des personnes âgées dépendantes. Il a suscité une indignation unanime parmi la classe politique, chacun se sentant tenu, en période préélectorale, de réagir et de formuler des propositions. En parallèle fleurissent une myriade de rapports et de recommandations.

Renforcer les contrôles ?

La proposition qui suscite l'adhésion la plus large réside dans le renforcement des contrôles à l'égard des EHPAD. Victor Castanet la partage, puisqu'il estime que les autorités de tutelle, notamment les agences régionales de santé (ARS), ont failli à leur mission. Les responsables politiques de tous bords abondent en ce sens. Ils suggèrent de multiplier les contrôles, d'en renforcer l'efficacité, d'en étendre le champ et d'en élargir les modalités, en instaurant par exemple des visites inopinées, comme pour les lieux de privation de liberté. La Cour des comptes préconise, pour sa part, de contrôler non seulement le budget de soins des EHPAD privés lucratifs, intégralement financé par l'Assurance Maladie, mais aussi leur budget d'hébergement, ce qui n'était pas possible jusqu'alors. Cette extension permettrait d'identifier d'éventuels tours de passe-passe comptables ; encore faudrait-il accroître les ressources et les moyens des ARS, alors que, selon plusieurs sources syndicales, les effectifs de contrôleurs et d'inspecteurs ont diminué au fil du temps.

Cette piste mérite d'être creusée. « *Toutefois, affirme Victor Castanet, les autorités de contrôle ne sont tout simplement pas au niveau pour faire face à la force de frappe et à l'ingéniosité de ces grands groupes privés.* » On peut donc se demander si, au jeu du chat et de la souris, les autorités de contrôle l'emporteront, ou si, comme dans la lutte contre le dopage, elles n'auront pas une éternelle longueur de retard face à des acteurs prêts à tout pour accroître leurs performances. N'est-il pas illusoire de vouloir discipliner des dirigeants qui