

Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée
Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
Band: 3 (2011)
Heft: 2: La direction d'EMS : qu'est-ce qui caractérise les bons chefs?

Artikel: Jean-Marie Carron, directeur général de plusieurs structures d'hébergement : "Je me sens bien dans ma fonction"
Autor: Nicole, Anne-Marie
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-813850>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 08.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Jean-Marie Carron, directeur général de plusieurs structures d'hébergement

«Je me sens bien dans ma fonction»

Lorsqu'il était soignant, Jean-Marie Carron aspirait à un poste clé pour pouvoir agir et influencer sur les pratiques. Aujourd'hui, il est directeur général et assume à ce titre la responsabilité de deux EMS et d'une résidence pour personnes âgées à Genève.

Anne-Marie Nicole

Jean-Marie Carron a récemment fait l'acquisition d'un vélo électrique pour traverser la ville de Genève et relier sans encombre les trois établissements qu'il dirige: sur la rive gauche, La Petite Boissière, un EMS de 65 lits; sur la rive droite, Les Charmilles, un autre EMS de 92 lits, ainsi que les Jardins du Rhône, une résidence pour personnes âgées comptant 78 studios et 12 appartements de deux pièces. «Par la même occasion, circuler à vélo me maintient en forme!», se réjouit le jeune quinquagénaire.

Directeur d'EMS depuis une douzaine d'années, Jean-Marie Carron débute comme aide-soignant dans les années 80, puis poursuit sa carrière professionnelle comme infirmier, avec une spécialisation en gériatrie. Hormis l'EMS, son parcours de soignant passe également par la pédiatrie et les soins palliatifs, et lui permet de grimper les échelons de la hiérarchie. Il tâte aussi un peu d'enseignement, sans beaucoup de conviction toutefois. En désaccord avec certains procédés de l'époque, il ambitionne d'accéder à un poste clé «pour agir et influencer sur les pratiques». Il retourne donc sur les bancs d'école et obtient une maîtrise en gestion des institutions de santé à l'Université de Lyon.

C'est en 1999 qu'il prend la direction de La Petite Boissière. C'est alors un EMS flambant neuf, propriété de la Fondation pour l'exploitation d'établissements pour personnes âgées de la CEH. En

huit ans, avec ses cadres et ses collaborateurs, il développe un projet d'établissement qui repose d'une part sur la gestion participative, d'autre part sur le travail en interdisciplinarité. «C'est une démarche dans laquelle nous nous sommes beaucoup investis; il règne un bon esprit d'équipe. Les résultats en termes de satisfaction sont très positifs tant du côté des résidents que des collaborateurs», souligne Jean-Marie Carron.

Besoin de proximité

Alors évidemment, quand, en 2007, avec le départ à la retraite du directeur en place, les membres du conseil lui proposent de reprendre les rennes des deux autres structures d'accueil pour personnes âgées qu'exploite la Fondation, sa première réaction est de dire non. «Je craignais de mettre en péril tout ce que nous avons construit à la Petite Boissière.» Et sans doute aussi de perdre le contact avec les résidents et le personnel.

«La proximité nourrit ma pratique.» Selon sa conception, le directeur assume bien sûr la gestion de l'établissement; mais il revêt aussi une dimension plus symbolique, incarnant l'autorité et la sécurité, assurant le lien social et culturel. «Je suis toujours surpris de constater combien un directeur, par son leadership, peut marquer la culture d'une entreprise de

son empreinte ... Cela m'effraie parfois!»

Mais Jean-Marie Carron n'est pas homme à se dérober. Il se convainc rapidement de la cohérence de cette proposition et est prêt à en relever le défi. Démarre alors un important processus de changement et de transformation, destiné à mettre en place un nouveau mode de fonctionnement, à fusionner les services administratifs et comptables, à harmoniser et mettre en réseau les systèmes informatiques, à poursuivre les projets en cours et à rapprocher peu à peu les équipes autour de valeurs communes.

>>

Dans cette nouvelle configuration, le rôle du directeur général est de savoir s'entourer des bonnes personnes, de déléguer et faire

confiance, de lever les doutes et vaincre les résistances, d'anticiper et de prévoir. «Diriger plusieurs structures ne requiert pas plus de compétences techniques en matière de gestion d'entreprise. C'est avant tout une question de gestion du temps, d'organisation du travail et de mise en place des bons outils.» Et d'ajouter en riant: «Et cela demande aussi une bonne santé physique et psychique!» Il peut

Sur le long terme, les avantages du modèle sont à rechercher dans les synergies et la nouvelle dynamique que peuvent exercer les structures entre elles.

s'appuyer sur les compétences d'un responsable administratif et financier, qui assume lui aussi une activité transversale, et compter sur une solide équipe de cadres des secteurs des soins, de l'intendance et de l'animation dans chacun des EMS – la Résidence Les Jardins du Rhône dispose de deux responsables qui assument le quotidien.

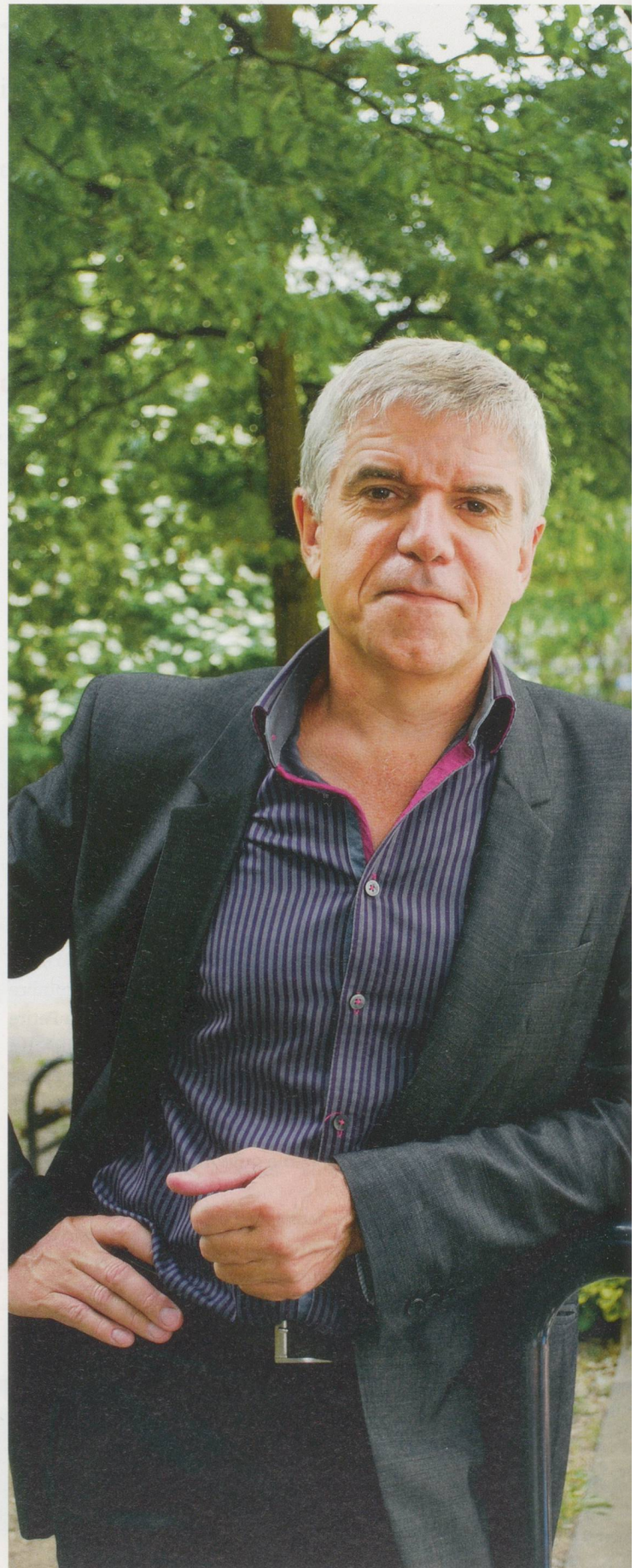
Un choix stratégique

La décision du conseil en faveur d'une direction unique est le résultat d'un choix stratégique pour mieux affronter l'avenir, et d'une opportunité de circonstances. Elle répond aussi à la volonté de la Fondation de n'avoir qu'un seul interlocuteur et une façon de faire. Alors que l'on assiste, dans le canton de Genève du moins, à une nouvelle tendance en faveur du groupement d'établissements sous une direction unique, l'intérêt du modèle réside certes dans le potentiel d'économies réalisées – plus de 600'000 francs dans le cas présent, durant la première année de fonctionnement sous une direction unique. Une analyse démontre cependant que ce potentiel d'économies s'amenuise au fil des années: «Nous ne sommes pas suffisamment grands pour réaliser de véritables économies d'échelle», explique Jean-Marie Carron.

Sur le long terme, les avantages du modèle sont donc plutôt à rechercher dans les synergies et la nouvelle dynamique que peuvent exercer les structures entre elles.

Et c'est à cela que s'attèle désormais Jean-Marie Carron: se concentrer sur la mise en commun des compétences, l'échange des expériences et l'harmonisation des pratiques. Il avance sur quelques dossiers très concrets profitables aux deux structures EMS, comme la gestion des produits pharmaceutiques, et prévoit des actions coordonnées, notamment dans le domaine de la formation. Plus fondamentalement, il envisage une réflexion partagée pour dégager une vision commune de l'accompagnement de la personne âgée, «qui est au cœur de notre projet institutionnel». Enfin, et non des moindres, il prépare le terrain pour l'intégration d'un troisième EMS, actuellement en projet, mais dont l'ouverture est prévue pour 2015.

Aujourd'hui, Jean-Marie Carron s'affiche comme un directeur général heureux. «Je suis satisfait de ce que nous vivons. Il y a bien sûr parfois des moments de découragement et de doute, mais je me sens bien dans ma fonction.» Et d'autant mieux qu'il affirme fièrement avoir réussi à garder le contact avec tous les résidents. «Je peux d'ailleurs vous donner le nom de chacun d'entre eux!» ●



Jean-Marie Carron est aujourd'hui un directeur général heureux.

Photo: amn