

**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:** Isabelle Guittard, du pays des Ch'tis à la région de Terre Sainte : l'image rêvée de l'EMS  
**Autor:** Nicole, Anne-Marie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813851>

### **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>**

Isabelle Guittard, du pays des Ch'tis à la région de Terre Sainte

## L'image rêvée de l'EMS

«Créer, développer, organiser, rationaliser, projeter, encourager, accompagner ... au fond, je fais toujours le même métier, simplement dans des secteurs d'activités différents», nous dit Isabelle Guittard, qui n'a pas toujours été directrice d'EMS.

Anne-Marie Nicole

«Si tu fais aujourd'hui ce que tu as déjà fait hier, tu ne seras plus dans le coup demain.» Cette maxime – librement traduite – de l'écrivain et conférencier américain Dale Carnegie, ainsi que d'autres verbatim de maîtres de la pensée positive et de l'estime de soi, sont reproduites sur une affichette épinglée sur le mur du bureau d'Isabelle Guittard, directrice de l'EMS La Clairière, à Mies (Vaud). Ces maximes l'accompagnent partout, depuis le début de sa carrière professionnelle. «Cela m'aide à me remettre les idées en place et à continuer d'avancer.» Mais ne nous y trompons pas: chez cette jeune femme clairvoyante et remuante, ainsi qu'elle se définit, il s'agit là plus d'un prétexte pour s'asseoir et prendre du recul que d'une béate adhésion à ces préceptes.

### L'habit ne fait pas le moine ...

«Vous n'avez pas la tête d'un directeur», lui disent un jour les parents d'une résidente, ajoutant avec une pointe d'humour: «Un directeur, c'est un homme, d'abord. Qui est généralement vieux et ne sourit jamais!» Isabelle Guittard est tout le contraire: une femme dynamique, joviale et spontanée, qui navigue avec aisance entre raison et émotion, qui passe d'une difficile négociation avec l'Etat à une promenade dans le jardin en compagnie d'un résident.

Isabelle Guittard a grandi dans le Nord de la France, chez les Ch'tis, près de la frontière avec la Belgique. A 18 ans, elle s'installe à Paris pour y suivre une haute école de commerce. Sa carrière professionnelle démarre chez Air France à Londres, se poursuit à l'Ecole Hôtelière de Lausanne, où elle participe au processus d'intégration de l'école à la HES-SO et à divers travaux de recherche, avant de devenir chef d'Etat-major, puis de reprendre la responsabilité de la gestion académique. Après un bref passage à l'IMD, une autre école internationale de management, elle part pour Yverdon, occuper la direction administrative du Secteur psychiatrique du Nord Vaudois, une unité du CHUV. C'est son premier contact avec l'univers de la santé, le personnel soignant et médical.

### Pas de plan de carrière

Tout son parcours professionnel a été guidé par des opportunités. «Je n'ai jamais eu de plan de carrière», confie-t-elle. Sauf l'EMS, qui correspondait à un véritable choix. «Depuis toujours

j'aime le contact avec les personnes âgées; j'ai beaucoup de tendresse pour elles.» Mais c'est avant tout ce qu'elle a entendu dire – et donc ce qu'elle imagine – de l'EMS qui l'attire: en bref, une approche globale de l'entreprise, les projets transversaux, le travail en équipe et le résident au centre. «Mes activités professionnelles m'ont toutes amenée à travailler dans un environnement où la relation humaine était primordiale.» Et c'est à nouveau le cas

lorsqu'elle prend les commandes de La Clairière, un EMS de 74 lits à double vocation gériatrique et psychogériatrique.

Pourtant, lorsqu'elle arrive à Mies, début 2008, c'est un établissement convalescent qu'elle intègre, encore loin de cette image rêvée: l'EMS a certes été assaini par une direction ad intérim, mais il est encore ébranlé par les conséquences des >>

«Depuis toujours j'aime le contact avec les personnes âgées.»



Tout le parcours professionnel d'Isabelle Guittard a été guidé par des opportunités. Sauf l'EMS, qui correspondait à un véritable choix.

Photo: amn

malversations financières de l'ancienne gérante. Dès son entrée en fonction, la nouvelle directrice s'applique donc à reconstruire et redynamiser l'entreprise. Elle rappelle d'ailleurs qu'avec ses 110 collaborateurs (78 équivalents plein temps), l'EMS La Clairière est le plus gros employeur de Terre Sainte, cette région de l'ouest du canton de Vaud, qui s'étend sur neuf communes entre Nyon et Mies.

Durant la première année, elle met en place des outils informatiques, quasi inexistant jusque-là, et des procédures de travail indispensables au bon fonctionnement de l'institution. Elle engage aussi un responsable «support et technologie». Elle comble les lacunes en matière de gestion du personnel, élabore les cahiers des charges, développe un processus d'évaluation et de suivi des collaborateurs. Là encore, elle recrute une spécialiste des ressources humaines. Une grande partie de son temps est consacrée aux équipes qu'elle encourage à plus d'autonomie dans leurs décisions, aux cadres en particulier qu'elle incite à plus de responsabilisation. «Alors que, pendant des années, on leur avait appris à marcher à côté du vélo, tout d'un coup on leur demandait de monter dessus», explique-t-elle, reprenant la métaphore glissée par le directeur qui avait assuré l'intérim.

#### Politique de la porte ouverte

Comme dans tout processus de changement, elle a rencontré des résistances. Tous les collaborateurs n'ont pas adhéré, certains sont partis de leur propre chef. «Mais cela nous a permis d'avancer», conclut-elle aujourd'hui. Si elle ne perd jamais de vue sa mission et celle de ses collaborateurs – accueillir et prendre soin des personnes âgées – elle estime que «l'EMS est

une entreprise comme une autre, qui ne mérite pas plus d'indulgence parce qu'il a une mission sociale». Dès lors, quand elle prend des décisions, c'est toujours d'abord pour le bien de l'entreprise et dans le sens des objectifs fixés. «Je suis très transparente, j'explique toujours mes décisions», et d'autant plus si les mesures sont parfois impopulaires. Ça ne l'empêche pas de rester attentive aux conséquences humaines et personnelles de ses décisions. Elle pratique autant que possible la politique de la porte ouverte. Un bon chef, à ses yeux, c'est aussi celui – ou celle, en l'occurrence – qui sait s'entourer de personnes compétentes et leur fait confiance. «Je ne peux pas tout savoir sur

tout, et je n'ai pas de problème à dire que je ne sais pas. Je n'ai pas non plus besoin de tout gérer ni tout décider. Je demande qu'on m'explique pour comprendre et je veux être informée de ce qui se passe.»

Assise au milieu de la vase cafétéria, entre un groupe de résidents qui commentent la presse du jour et une table de soignants qui profitent de leur pause, la maîtresse des lieux jette un regard en arrière, sur les quelque trois années passées et l'immense travail accompli pour donner vie à «la nouvelle Clairière». «Finalement, l'EMS correspond bien à la vision que j'en avais!» Mais, suivant l'adage de Dale Carnegie, elle ne va pas en rester là. De nombreux projets d'envergure restent à réaliser, à commencer par le projet d'accompagnement du résident, qui impliquera l'ensemble du personnel dès cet été, et une autre action qui lui tient particulièrement à cœur: changer l'image de l'EMS pour le profiler comme un employeur potentiel attractif, aussi bien auprès des apprentis que des étudiants des hautes écoles. ●

**«L'EMS est une entreprise comme une autre, qui ne mérite pas plus d'indulgence parce qu'il a une mission sociale.»**