

Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée
Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
Band: 10 (2018)
Heft: 3: La direction d'EMS : les défis de la fonction et les nouvelles approches

Vorwort: Éditorial
Autor: Nicole, Anne-Marie

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.](#)

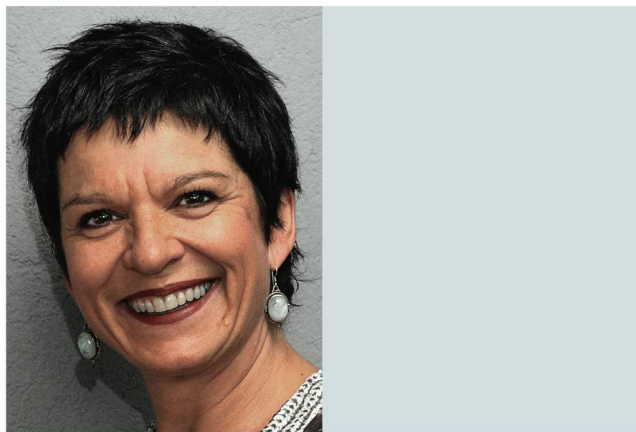
Terms of use

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>

«Aujourd’hui, et à plus forte raison demain, le directeur donne la direction.»



Anne-Marie Nicole
Rédactrice

Éditorial

«Dans le contexte actuel, les tâches qui incombent aux fonctions dirigeantes dans le domaine des EMS ressemblent aux travaux d’Hercule (...)! L’exercice de haute voltige dicté par le politique et par l’exigence de rentabilité de l’entreprise ne peut pas être exécuté. Les attentes croissantes en matière de qualité posées par les autorités et les proches (à juste titre) sont en totale contradiction avec les moyens financiers mis à notre disposition, en baisse constante!» Ce témoignage, où pointent colère et indignation, est celui de l’une des deux cents cinquante personnes qui ont participé à une enquête conduite l’an dernier par le service de conseil en personnel de Curaviva Suisse auprès de dirigeants et cadres supérieurs en recherche d’emploi dans le domaine des EMS (page 9).

La directrice ou le directeur d’une institution médico-sociale serait-il donc un funambule qui doit savoir jongler avec les attentes multiples, toujours légitimes et souvent contradictoires des résidents, des familles, du personnel, du conseil, des bailleurs de fonds, du législateur et des pouvoirs publics? Un acrobate qui doit savoir faire le grand écart entre le quotidien institutionnel et les figures imposées du système, pour reprendre l’expression de l’un d’entre eux? Tout cela, naturellement, sans trahir, dans l’aventure, ses convictions et ses valeurs. Dur métier!

L’Association romande et tessinoise des directeurs d’EMS (Aro-dems) s’est emparée de la question il y a quelque temps déjà, mettant le doigt sur la complexité du rôle et du profil de directrice ou directeur d’EMS, évoquant «ses multiples fonctions, les métiers qui nourrissent son quotidien, les relations diverses qui interagissent tant au sein de son établissement que dans son réseau». Aujourd’hui, l’association publie une brochure, sorte de livre blanc, dont l’ambition est, en substance, de contribuer à la reconnaissance et à la valorisation du métier et de préciser le cadre des responsabilités et du savoir faire (page 8).

Si d’autres participants à l’enquête précitée ont également relevé la difficulté de la tâche, tous ne baissent pas les bras pour autant, heureusement! Pour mieux répondre aux changements structurels et à l’évolution des besoins, certains ont choisi d’autres modes de direction, des approches plutôt nouvelles dans le domaine médico-social, comme les organisations agiles (page 14) ou le Lean Management (page 17).

Reste que, «aujourd’hui, et à plus forte raison demain, le directeur donne la direction. Son travail est de comprendre ce qui se passe et de traduire dans un langage de sens – à quoi ça sert – pour permettre aux personnes de faire leur travail à leur tour, de façon autonome», nous dit Jean Ducommun, conseiller en entreprise qui accompagne des EMS dans leurs projets stratégiques (page 6). Il plaide pour davantage d’humanisme, de bon sens et de plaisir dans la fonction. Et de conclure: «Réussir l’adaptation des structures implique de lâcher les peurs à tous les niveaux de décision, d’y mettre de l’audace et du courage, de la volonté et de l’enthousiasme. Oui, le monde change. Mais ce n’est pas en mettant des restrictions ni en supprimant des emplois que nous ferons un monde meilleur!» ●

Photo de couverture: réunion au centre médico-social régional de Baden avec la présidente du comité Regula Dell’Anno-Doppler et le directeur Hans Schwendeler (à gauche).

Photo: Urs Tremp