

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

Artikel: Un directeur enthousiaste et passionné : récit d'un parcours : "Une telle proposition n'arrive qu'une fois dans une vie!"
Autor: Nicole, Anne-Marie / Wampfler, James
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-841461>

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: 04.05.2025

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

Un directeur enthousiaste et passionné: récit d'un parcours

«Une telle proposition n'arrive qu'une fois dans une vie!»

Directeur depuis vingt-cinq ans d'une résidence psychogériatrique à Genève, James Wampfler élude volontiers les questions portant sur la gestion à proprement parler, pour se lancer avec passion dans le quotidien de l'établissement et de ses habitants.

Anne-Marie Nicole

À quelques encablures du centre ville de Genève, entourée d'un magnifique parc arboré, la résidence Les Tilleuls est une belle bâtisse en forme de croix construite dans les années 1930. C'était alors une maison de retraite, propriété de la Ville de Genève, avant qu'elle ne ferme ses portes en 1980. Ce n'est que bien des années plus tard, en 1993, après des travaux de rénovation, que la maison reprend vie et accueille ceux que le directeur des lieux, James Wampfler, appelle «les oubliés de la révolution psychiatrique», des femmes et des hommes âgés souffrant de troubles cognitifs sévères ou autres troubles psychiatriques, qui jusque-là vivaient enfermés dans des unités hospitalières spécialisées.

En cette fin août, James Wampfler est assis à une table du jardin, à l'ombre d'un parasol. Durant les beaux jours, il aime faire de la terrasse et du parc alentours une annexe du bureau. Il en connaît tous les recoins et se réjouit de voir les résidents, accompagnés ou non, longer librement le sentier et se perdre derrière les grands arbres, sans risque de jamais vraiment s'égarer. En novembre prochain, la résidence fêtera 25 ans d'existence, tout comme le directeur d'ailleurs, qui fêtera lui aussi 25 ans aux commandes de l'institution.

L'habit de directeur est parfois bien encombrant.

S'il trouve que l'habit de directeur est parfois bien encombrant – même s'il a laissé tombé la cravate depuis pas mal d'années – c'est parce qu'il a conservé ses valeurs de soignant. Il avoue d'ailleurs se sentir encore aujourd'hui souvent plus proche d'une posture de clinicien que de gestionnaire. «Je ne suis pas là pour avoir une posture de directeur», dit-il. «J'ai certes le statut de directeur et je joue un rôle tantôt formel, tantôt informel. Mais j'ai surtout une fonction qui est celle de veiller à ce que tous les collaborateurs assument la fonction d'accueil, la fonction soignante et la fonction de maintien de l'environnement auprès des résidents, car si ces fonctions ne sont pas effectivement partagées et appliquées par l'ensemble du personnel, la maison n'a pas de direction.»

Une opportunité unique

Après une formation initiale d'infirmier en psychiatrie, James Wampfler a d'abord travaillé une douzaine d'années en hôpital psychiatrique, occupant divers postes. Il a poursuivi avec une formation de psychothérapeute, puis, à la fin des années 1980, avec une spécialisation en soins à la personne âgée. «J'ai fait partie de la première génération d'infirmiers en psychiatrie qui commençaient à s'intéresser à la psychogériatrie», affirme-t-il. Ils n'étaient pas bien nombreux

encore et le mouvement antipsychiatrie qui perdurait alors luttait avant tout contre l'enfermement des patients plus jeunes. C'est à cette même période qu'il apprend que la Ville de Genève est en quête d'un projet pour la réouverture de la maison des Tilleuls.

Avec un collègue, devenu par la suite lui aussi directeur d'un, puis de deux EMS à Genève, James Wampfler conçoit un projet institutionnel inhabituel pour l'époque, qui devait être une alternative à l'hospitalisation de longue durée de personnes



Durant les beaux jours, James Wampfler aime faire de la terrasse et du parc alentours une annexe du bureau.

Photo: Hélène Tobler

âgées souffrant de troubles de type Alzheimer accompagnés de troubles du comportement. La Ville semble adopter leur projet, puis ils n'en entendent plus parler.

Deux ans plus tard, une annonce paraît, mettant au concours le poste de direction pour la maison des Tilleuls. Mais l'infirmier a passé à autre chose: il est en train de négocier avec l'hôpital pour partir en formation au Canada. De plus, «je pensais que mon profil ne correspondait qu'au 10% de celui recherché», se souvient James Wampfler. «Je n'avais ni l'expérience de la fonction, ni toutes les compétences de gestion requises.

Je n'avais jamais vu un plan comptable ni établi un contrat de travail. Tout ce que je savais, c'était ma pratique d'infirmier en psychiatrie.» Son chef de service le pousse pourtant à postuler. Les responsables de la Ville lui disent: on veut un projet institutionnel, le vôtre nous intéresse, voilà les clés de la maison. «Une telle proposition n'arrive qu'une fois dans une vie professionnelle!», assure James Wampfler. Et surtout, ça n'arriverait sans doute plus de nos jours...

Engagé en août 1992, il entre dans une maison vide. Il y a seize chambres doubles, vingt-trois chambres individuelles, toutes

>>

avec douche à l'étage, prêtes à accueillir cinquante-cinq résidentes et résidents – comme c'est encore le cas aujourd'hui. James Wampfler commence par engager une cinquantaine de collaborateurs et accueille les vingt-cinq premières personnes en provenance de l'hôpital psychiatrique en mars 1993. «Je savais une chose: je voulais m'occuper de personnes âgées avec des difficultés cognitives. Le reste, c'était un pari sur l'avenir: rien alors ne me permettait de penser qu'on y arriverait.» Il commence par gérer son angoisse! Anticiper les situations, ne pas se laisser conduire par la peur...

Une liberté maximale

Le projet institutionnel novateur qu'il développe au fil des années au sein de l'institution peut se résumer en ces termes: «la liberté de mouvement». Il conçoit un espace ouvert au maximum, quitte à fermer ensuite là où cela s'avère nécessaire – après d'âpres négociations quant à la prise de risque possible pour chaque résident! Parce qu'il défend l'idée que chacun doit pouvoir conserver sa liberté d'agir, il s'oppose à la maîtrise du déroulement de la journée et favorise la diversité des interventions, cherchant la diversité des personnes, la diversité de l'environnement, la diversité des activités. «Il faut sans cesse rester vigilant face à la tendance récurrente de l'institution à figer les procédures!» Diriger une telle institution implique l'acceptation des comportements dérangeants des résidents, comme celui qui va se coucher dans le lit de la première chambre ouverte même si ce n'est pas la sienne, ou de celle qui enfle la première chemise trouvée.

Il découvre aussi les tâches administratives, les contraintes financières, le cadre légal, les «figures imposées du système», exerçant ainsi plusieurs professions. «Ce n'est vraiment pas ma tasse de thé, mais ce sont des passages obligés...» Même si ces tâches semblent passer au second plan, dans son discours du moins, elles ne sont pas secondaires «car elles prennent un temps fou». En 1996, il fait partie de la première volée de la formation à la direction d'institutions sociales. Plus tard, il obtiendra un diplôme en management des institutions de santé.

Pendant les dix premières années, James Wampfler a l'illusion que l'équipe peut s'organiser et fonctionner indépendamment de lui. Il reconnaît là une certaine naïveté. «Je n'avais pas pris conscience de mon rôle. Je ne m'étais pas rendu compte que les gens attendaient quelque chose de moi, qu'ils avaient besoin du rapport hiérarchique. Un directeur ne peut pas pendre de positions intermédiaires. Il doit prendre des décisions claires.»

Pas d'impasse sur la réflexion

S'il laisse aux équipes le soin d'organiser elles-mêmes le travail quotidien, il reste très attentif à ce qui se passe dans la maison. Et dans ce domaine, c'est un véritable enquiquineur, pour dire les choses avec élégance. Il veut savoir. «À chaque fois, il faut s'interroger sur le sens de notre action. Si c'est la norme qui prévaut, ça ne m'intéresse pas. Même si les personnes âgées qui entrent en EMS n'auront plus d'autre domicile par la suite, on ne peut pas faire l'impasse sur la réflexion et ne pas penser au devenir de chaque résident. Si on oublie de penser à la vie

commune que l'on partage ensemble au quotidien, alors on devient des automates.» Si une décision à propos d'un résident ou d'une résidente ne lui paraît pas adéquate, il veut savoir ce qui l'a motivée, il veut connaître la réflexion qui a conduit à telle ou telle décision.

De la même manière, il lutte contre le risque de paupérisation de l'environnement des résidents. Certains arrachent les nappes des tables avec tout ce qu'il y a dessus? Enlevons les nappes, préconisent certains. Trouvez plutôt un moyen de les fixer, enjoint le directeur. Certains résidents mangent les plantes? Supprimons les plantes, proposent d'autres. Choisissez des plantes comestibles, intime le directeur.

À la liberté maximale octroyée aux résidents, s'appose presque logiquement la liberté des professionnels d'essayer l'inattendu. Mieux, James Wampfler attend que chaque collaborateur propose, ose quelque chose, loin des marches à suivre qui vont de soi, pour trouver des solutions à des situations qui ne vont pas de soi. «Se laisser bousculer par la déraison, pour ne pas rester coi sur les acquis» permet aux équipes de trouver un équilibre convenable pour tous.

«Il faut rester vigilant face à la tendance récurrente de l'institution à figer les procédures!»

Davantage d'efforts

Avec les années et l'expérience acquise, il constate que le contexte politique et social s'est durci: les finances, l'organisation, la catégorisation «des tâches et des gens», les chiffres, les statistiques. «Nous sommes de plus en plus soumis à des choses sur lesquelles nous n'avons finalement pas beaucoup de maîtrise, comme le financement ou la volonté de vouloir homogénéiser le fonctionnement du secteur alors que chaque institution vit sa propre réalité. Aujourd'hui, ce qui compte, ce sont les comptes, le budget d'abord, et ensuite seulement on peut éventuellement débattre des idées...» Il ne croit pas faire un métier difficile. Simplement, un métier qui exige beaucoup de présence, avec une prise d'initiative et une marge de manœuvre qui s'amenuisent et exigent davantage d'efforts.

Également directeur d'un deuxième établissement depuis 2012, la résidence Fort-Barreau, qui appartient tout comme les Tilleuls à la Fondation pour l'accueil et l'hébergement de personnes âgées, James Wampfler se rend aussi mieux compte des différents paramètres qui entrent en jeu dans l'équilibre institutionnel. À Fort-Barreau, le contexte est plus conventionnel. Les résidents le saluent d'un «Monsieur le directeur», ce qui n'est pas le cas aux Tilleuls, et pour cause, et l'attendent parfois d'un pied ferme pour se plaindre d'une chose ou l'autre. «Chaque institution doit trouver son équilibre entre sa mission, les professionnels, les résidents et les familles», observe James Wampfler. Et chaque institution à des limites qu'il s'agit de gérer en les explicitant.

En vingt-cinq ans, James Wampfler n'a rien perdu, ni de ses idéaux, ni de son intérêt pour les «oubliés». Il s'étonne encore et s'enthousiasme toujours. Il continue de consacrer la majeure partie de son temps aux résidents, de parler avec eux et de parler d'eux. «Parler de son travail et des gens dont on s'occupe permet de changer le discours sur les institutions et le regard sur les résidents.» Si tout cela était à refaire? «Oui, sans hésiter!» ●