

## La direction d'un EMS est bien davantage qu'un métier

# «Le management de demain: faire autrement, ensemble et simplement»

Entre budget, cadre légal, éthique, qualité, ressources humaines... Comment les dirigeants d'EMS peuvent-ils satisfaire aux multiples attentes et concilier les intérêts souvent contradictoires? Le conseiller en entreprise Jean Ducommun défend une approche humaniste de la fonction.

Propos recueillis par Anne-Marie Nicole

### L'EMS est-il une entreprise comme une autre?

**Jean Ducommun** - Non, il n'est pas une entreprise comme une autre, même s'il implique lui aussi de grosses responsabilités, des compétences de gestion, le respect du cadre légal, la maîtrise des coûts et, parfois, le jeu du pouvoir. Ce qui différencie l'EMS des autres entreprises c'est qu'il est avant tout un lieu de vie avec de fortes valeurs humaines où chacun vient y chercher ce dont il a besoin: soins, assistance, sécurité, compagnie... L'EMS n'a pas à être rentable, on ne fait pas de l'argent avec un EMS. L'EMS répond à un besoin de la société en constante évolution. Il doit simplement respecter sa mission avec l'argent à disposition.

### L'exigence de performance est-elle donc incompatible avec la mission d'accompagnement et de soins des personnes qui ont besoin d'assistance?

Parler de performance pour une institution sociale n'est peut-être pas le terme le plus approprié! Je parlerais plutôt de réponses adéquates à apporter aux différents impératifs de gestion et de vie en communauté. Dans cet univers où les relations humaines priment, le personnel souffre dès qu'on gère par la performance, qui n'est pas une valeur en soi. C'est une erreur

de langage qui peut générer des émotions auxquelles les résidentes et résidents sont particulièrement sensibles.

### Si l'EMS n'est pas une entreprise comme une autre, est-ce à dire que le directeur d'EMS n'est pas un manager comme un autre?

À mon avis, ce qui caractérise le dirigeant d'EMS, c'est la capacité à répondre à ses questionnements autour de sa propre vieillesse et de sa propre mort. Un autre élément essentiel dans un domaine où il côtoie au quotidien la fin de vie et la mort, c'est sa capacité à gérer ses propres émotions, à les accueillir sans pour autant les transférer sur les autres. Celui qui ne sait pas gérer ses émotions prendra les mauvaises décisions. Si j'étais dans un comité de sélection, à un moment donné, dans un cadre adapté, un face-à-face par exemple, je poserais la question philosophique au candidat: comment voit-il sa propre mort, comment aborde-t-il ses propres peurs? C'est une question de maturité et de chemin de vie.

**«Celui qui ne sait pas gérer ses émotions prendra les mauvaises décisions.»**

### Y a-t-il un profil idéal de directeur ou directrice pour une telle entreprise?

Chaque EMS a sa mission, ses spécificités, sa culture. Dans mes interventions, je rencontre des dirigeants aux profils très différents. Le profil du manager ne sera pas le même selon que l'établissement accueille des personnes

souffrant de troubles cognitifs ou des personnes qui ont perdu leur autonomie physique mais dont les capacités intellectuelles sont préservées. L'approche de l'accompagnement est différente, l'environnement et la communauté de vie aussi, qui influencent ainsi la vision et la mission qui n'est malheureusement pas encore assez partagée avec les résidents, leurs proches et le personnel.

**Les directeurs et directrices d'institutions proviennent d'horizons différents, généralement de l'hôtellerie, des soins ou de la gestion. Y a-t-il un background plus favorable qu'un autre?**

Ceux qui réussissent, et ils sont la grande majorité, sont ceux qui savent travailler dans la rigueur administrative, l'ouverture et la complémentarité, qui appliquent des principes d'organisation, de fonctionnement et de gestion évolutifs, qui ont une culture du partage, de la responsabilité collective et individuelle avec des principes de collaboration claire, qui poursuivent une mission où chacun s'y retrouve et qui donne envie de s'investir au quotidien.

**La formation peut-elle conduire à une certaine harmonisation de la fonction?**

La formation doit combler un écart de conscience et de compétence. C'est un moyen respectueux, basé sur la confiance, qui permet à la personne d'évoluer et en même temps d'enrichir le collectif par un partage des réflexions et des compétences acquises au cours de la formation. Je privilégierais des formations certifiantes complétées par des formations-actions proches du terrain où le transfert se fait rapidement et dans la bonne humeur. Oui, le plaisir, même le rire, sont des bases de la mémorisation et de la motivation pour passer à l'action!

**Les attentes à satisfaire et les intérêts à concilier sont multiples et souvent contradictoires – les résidents, les proches, le personnel, les financeurs, l'opinion publique...**

Un directeur devrait tout savoir et répondre à toutes les peurs, aux idéaux politiques, aux luttes d'égos! Et pourtant, il ne peut pas tout savoir! En revanche, il peut apprendre et faire confiance. Les solutions passent par sa capacité à déléguer et à s'entourer de personnes compétentes qui œuvrent toutes dans le sens des valeurs définies. Surtout, le manager doit savoir rester humble: il sait ce qu'il sait, il sait ce qu'il ne sait pas et il sait s'entourer de personnes qui savent. C'est frustrant pour le personnel de constater que des managers imposent des décisions à ceux qui savent faire! Un directeur ne sait pas forcément nettoyer une chambre ou cuisinier avec un budget limité, et pourtant il prend des décisions pour ces gens-là. Non! «C'est celui qui fait qui sait», dit-on. Et ce peut être aussi bien l'infirmière que le cuisinier, l'aide-soignante, le concierge ou l'adjointe administrative.

**La dimension sociale et humaine de l'EMS en fait-elle un lieu propice au management participatif?**

Bien sûr! C'est exactement de cela dont il est question. Nous parlons là d'intelligence collective. Le manager qui est capable d'aller chercher de l'aide auprès des personnes compétentes créera un climat de confiance et de solidarité. Il est capable de travailler en équipe, tout en gardant ses responsabilités de manager, et d'accepter les conséquences de ce travail en équipe: cela prend un peu plus de temps au départ, mais c'est beaucoup plus efficace et joyeux. Une équipe s'entretient comme un feu. Si on veut qu'il brûle toujours et qu'il apporte de la chaleur, il est nécessaire de mettre des bûches régulièrement, couper du bois, aller le chercher dans la forêt... Ça ne se fait pas tout seul.

**Doit-on voir là une évolution dans le style de direction, le passage du directeur paternaliste au CEO?**

Les managers ont pour la plupart compris qu'il est temps de passer du «il faut» à un management participatif, où le «comment» appartient aux équipes. Cela s'appelle le management par l'autonomie responsable. En même temps, nous connaissons tous le directeur que l'on pourrait qualifier de «vieux style» qui dirige en chef d'orchestre, avec le seul soutien de l'infirmière cheffe et de l'intendant. Le personnel est davantage soumis. Il obéit pour garder son emploi et se venge de toutes sortes de manières, par un absentéisme

bien maîtrisé par exemple. 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.

**Comment se traduit son style de management?**

Par des séances courtes et structurées, avec des ordres de mission clairs et des responsabilités bien déléguées. Les mots-clés sont la clarté, le partage, l'échange, la responsabilisation, >>

---

**«Il est temps de passer à un management par l'autonomie responsable.»**

---



Jean Ducommun: «Le plaisir, et même le rire, sont des motivations pour passer à l'action!»

Photo: amn

l'écoute et la présence sur le terrain. Un bon manager va consacrer du temps pour être dans une véritable relation avec les résidents et les collaborateurs. C'est un moyen bienveillant de contrôler, féliciter, recadrer.

### À quels risques s'expose le directeur qui ne prendrait pas ce virage?

Au risque de ne pas identifier et, de ce fait, ne pas pouvoir répondre aux facteurs extérieurs de changement par des moyens adéquats. En effet, le changement vient de l'extérieur et l'amélioration de l'intérieur. Par exemple, la décision de supprimer les uniformes ou de revoir la façon d'organiser les semainiers ne pose pas de problème particulier: le personnel suit, bon gré mal gré. Mais lorsque le changement vient de l'extérieur, par exemple une diminution de la subvention, le dirigeant ne peut pas dynamiser une équipe soumise. Que fait-il? Il prend des décisions seul et aura tendance à couper dans les budgets, réduire le personnel, sous-traiter une prestation, etc. Comme les gens ont peur d'être licenciés, tout le monde obéit et... cherche un travail ailleurs.

### Les anciens et les jeunes dirigeants ont-ils une conception très différente de la fonction?

Je n'aime pas tirer des généralités ni catégoriser. Je vois des gens proches de la retraite qui sont pourtant des visionnaires et qui continuent de se développer. Je préfère m'intéresser aux compétences et à la maturité qui s'acquiert sur le chemin de vie. Celui ou celle qui n'a pas eu de parents ou grands-parents malades et dépendants, par exemple, n'aura pas la même approche que ceux qui l'auront vécu. J'ai tendance à dire que ce n'est pas l'âge qui forge une vision, mais la conscience et les cicatrices de la vie. Et ce que la personne en a fait.

**«Nous avons besoin de leaders éclairés et éclairants, forts et cohérents dans l'exemplarité.»**

### La jeune génération se démarque pourtant de celles qui l'ont précédée dans sa façon de concevoir le travail.

C'est vrai, oui. La nouvelle génération est orientée vers l'équipe et la gestion participative. Elle ne veut pas de hiérarchie. Elle se fiche des titres. En revanche, les jeunes de cette nouvelle génération, en gros les 18 à 28 ans, attendent que leurs compétences soient reconnues et correctement rémunérées. Ils veulent de l'honnêteté et de la justice. Ils ont besoin d'équité, de transparence, de plaisir et de sens. Le sens donné à la vie est important. Ils sont capables de quitter un job très bien payé parce qu'ils n'y trouvent pas de sens.

### Comment cette nouvelle génération influencera-t-elle les méthodes de management?

Cette génération vit davantage en communauté, dans un système de partage des outils et des tâches, où chacun apprend aussi à faire ce qu'il n'aime pas. Les jeunes de cette génération ne résument pas leur vie à leur travail. De la même manière, leur management sera pluriel. Ils sont dans le «et»: des compétences pointues et la capacité de travailler en équipe, être directeur et

être proche des collaborateurs. Cet aspect participatif sera très important. Actuellement, on est dans l'entre-deux. Dès lors, c'est aux anciens d'apprendre de cette nouvelle génération, et d'apprendre à «lâcher» dans la confiance et le partage.

## Une publication pour dire l'ampleur de la tâche

Elle est révolue l'époque où il suffisait – à peu de choses près – de présenter un certificat de bonnes mœurs et d'être issu du bon parti pour accéder à la direction d'un home pour personnes âgées. Si le métier de directrice ou directeur s'est professionnalisé tardivement, il s'est largement rattrapé en termes de complexité et de diversité du rôle et donc des compétences et qualités requises. À tel point d'ailleurs que les conseils et comités des établissements s'y perdent parfois, peinant à avoir une vision claire et cohérente de la fonction de direction et à dresser avec une certaine objectivité le profil attendu.

Il y a deux ans, le comité de l'Association romande et tessinoise des directeurs d'EMS (Arodems) s'est emparé de la question. Il livre aujourd'hui le résultat de ses travaux dans un document, sorte de «livre blanc» de la fonction de direction. «Contribuer à la reconnaissance et la valorisation du métier de directrice et directeur, préciser le cadre de leurs responsabilités et leur savoir-faire auprès des organes faitiers, des réseaux sanitaires, politiques ou économiques étaient notre ambition», écrit le comité. «Mettre en mots nous a permis de clarifier et d'objectiver les nombreux aspects de la fonction», affirme Olivier Schnegg, directeur de l'EMS Les Charmettes à Neuchâtel et membre du comité de l'Arodems. Et de préciser qu'il ne s'agit en aucun cas d'un cahier des charges, mais plutôt de pistes de réflexion, d'une «mise en perspective synthétique et schématique» des compétences, qualités, caractéristiques et thématiques, à l'image d'une «mind map» qui reflète bien la complexité et l'ampleur de la tâche de direction.

Dès lors, la brochure se veut un instrument de gouvernance et une source d'inspiration pour les organes faitiers des institutions. À eux d'en adapter le contenu à «leurs caractéristiques institutionnelles propres, leur histoire, l'esprit qui les anime, leur forme juridique, etc.»

[www.arodems.ch](http://www.arodems.ch)

Fondateur et directeur de KM consulting, **Jean Ducommun** est conseiller en entreprise spécialisé dans l'accompagnement de projets stratégiques, opérationnels et humains. Il forme et enseigne dans plusieurs hautes écoles en Suisse et à l'étranger et intervient dans le cadre de la formation pour le diplôme fédéral de direction d'institution sociale et médico-sociale. Il est également coach relationnel certifié.

## La fonction de direction dans la perspective du modèle 2030

Cette année, les questions liées au rôle des directrices et directeurs des EMS dans la perspective du Modèle d'habitat et de soins 2030 seront au cœur des discussions de la traditionnelle rencontre annuelle commune de la Commission formation & RH et de la Kommission Berufsbildung Alter, les deux commissions permanentes romande et alémanique de Curaviva Suisse. «À l'avenir, le développement des structures, la diversification des prestations, le travail en réseau, etc., exigeront des profils de directeur différents», remarque Olivier Schnegg, directeur de l'EMS des Charmettes à Neuchâtel qui siège au sein de la commission romande.

Dès lors, cette prochaine réunion commune, agendée au 26 novembre, aura principalement pour objectifs d'ouvrir la réflexion, de découvrir des expériences actuelles de diversification et de travail en réseau, d'identifier les attentes du terrain et d'inventorier les futurs besoins en formation. Les membres des commissions devront également s'interroger sur le rôle que Curaviva Suisse peut et doit jouer pour faire évoluer les offres de formation continue et adapter les différentes filières d'examens fédéraux aux nouveaux concepts tels que le modèle d'habitat et de soins ou l'orientation dans l'espace social.

---

À lire: «Reinventing organizations – Vers des communautés de travail inspirées», Frederic Laloux, Éditions Diateino

---

### Face à la complexification de la tâche, quelles sont les connaissances et les compétences que vous estimez indispensables pour diriger un EMS?

Je dirais la capacité de regarder vers le futur en faisant appel à son intuition, et en même temps en confrontant cette intuition

à des analyses factuelles à l'aide d'outils de pilotage stratégique. Avoir une solide formation en gestion est une autre condition essentielle, et mettre en place les indicateurs permettant de suivre au quotidien les informations et les chiffres clés en termes de finances, de personnel, de risques potentiels, etc., qui guideront les décisions. Et encore une fois: la compétence d'écoute de soi et des autres, l'humilité et le partage, la remise en question et le bon sens, et finalement la manière de communiquer.

### Le secteur des EMS se transforme: les institutions s'ouvrent, les structures se décloisonnent, les prestations se diversifient. Quel sera l'impact de cette évolution sur le rôle des directions?

Il n'y a pas de révolution, mais une évolution importante de la société. Nous avons besoin de leaders éclairés et éclairants, forts et cohérents dans l'exemplarité, à tous points de vue. Je me pose souvent ces questions: comment donner confiance aux autres si je n'ai pas confiance en moi? Comment maîtriser les émotions suscitées dans mon EMS si je m'emporte dans les miennes? Comment exiger de la rigueur financière si j'accorde des exceptions basées sur des décisions émotionnelles ou politiques? Comment accompagner le changement lorsque je suis personnellement touché dans mes convictions et mes habitudes? 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!

### Finalement, directeur ou directrice d'EMS, est-ce un métier à risque?

Oui, pour son égo! Plus sérieusement, être aux commandes, c'est s'exposer. La gestion actuelle des EMS est encore un brin paternaliste. Le management de demain pourrait se résumer ainsi: faire autrement, ensemble et simplement. Et pour la relève, ce sera passionnant! La mission est magnifique si l'on redonne le juste pouvoir à chacun et chacune. ●

## Nouveau financement des soins, nouvelles exigences

Il y a une année, 250 personnes ont participé à une enquête conduite par le service de conseil en personnel de Curaviva Suisse. Son objectif: connaître les raisons de changement de poste des dirigeants et cadres supérieurs en recherche d'emploi dans le domaine des EMS. «Au cours de ces dernières années, nous avons observé des changements plus fréquents dans les positions dirigeantes», affirme Elise Tel, responsable du service de conseil en personnel de Curaviva Suisse, pour expliquer le lancement de cette enquête.

Si des participants à l'enquête ont également relevé la difficulté de la tâche, la forte pression financière et l'exigence de performance, ce ne sont pas là les raisons ouvertement formulées pour expliquer un changement de poste. En effet,

selon les résultats de l'enquête, 40% des personnes interrogées invoquent les «divergences de vues quant à la direction et à l'orientation stratégique» qui ont conduit à une démission ou à un licenciement. Le manque de marge de manœuvre dans la fonction figure aussi parmi les principales raisons avancées par les participants, ainsi que la volonté de se réorienter professionnellement.

Elise Tel explique notamment les «divergences de vues» par les difficultés d'adaptation suite à l'introduction du nouveau régime de financement des soins en 2011. «Les exigences posées aux dirigeants se sont alors considérablement modifiées.»