

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : revue spécialisée
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
<b>Band:</b>	1 (2009)
<b>Heft:</b>	3: Le benchmarking : comparaison des coûts et prestations: à raison?
 <b>Artikel:</b>	
	Leçon de benchmarking avec Gustav Egli, directeur d'EMS et économiste : "On mesure la température dans tous les domaines"
<b>Autor:</b>	Steiner, Barbara / Egli, Gustav
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-813886">https://doi.org/10.5169/seals-813886</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### 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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### 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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.01.2026

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

**Leçon de benchmarking avec Gustav Egli, directeur d'EMS et économiste.**

## «On mesure la température dans tous les domaines»

**Le benchmarking offre des aides à la décision et favorise le développement des institutions sociales, affirme Gustav Egli, directeur de la résidence pour personnes âgées Bethesda à Küsnacht. Il est aussi économiste et l'initiateur de Heim Benchmarking Schweiz (HeBeS), le système d'évaluation comparative des institutions sociales.**

**Propos recueillis par Barbara Steiner**

### Que signifie le benchmarking?

**Gustav Egli:** Le benchmarking signifie qu'une entreprise se mesure à d'autres entreprises de la même branche ou d'un autre milieu. Elle découvre ainsi les pratiques employées ailleurs avec succès et les reprend si celles-ci s'avèrent intéressantes pour elle. Un exemple: l'entreprise Kuhn Rikon, connue pour la vaisselle et les accessoires, est très avant-gardiste dans la promotion de la santé. La résidence Bethesda que je dirige adoptera certains éléments du concept l'année prochaine. Pourquoi une institution sociale ne pourrait-elle apprendre, pour une fois, de l'économie de marché.

### La promotion de la santé n'est pas forcément un thème que l'on associe au benchmark...

**Gustav Egli:** Le benchmarking, comme l'envisage le consommateur lambda, existe en peu d'endroits. Un canton peut par exemple indiquer une taille minimale pour les chambres d'institution pour personnes âgées. Il définit ainsi un benchmark, c'est-à-dire une valeur de référence à laquelle les institutions devront se tenir. Mais le domaine de la santé en particulier ne permet que difficilement de définir des benchmarks clairs. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles le benchmarking n'y est pas enraciné depuis longtemps, à la différence de l'économie. Dans le domaine des soins aigus, il commence à s'affirmer; dans le secteur des institutions sociales, le processus de développement en est encore à

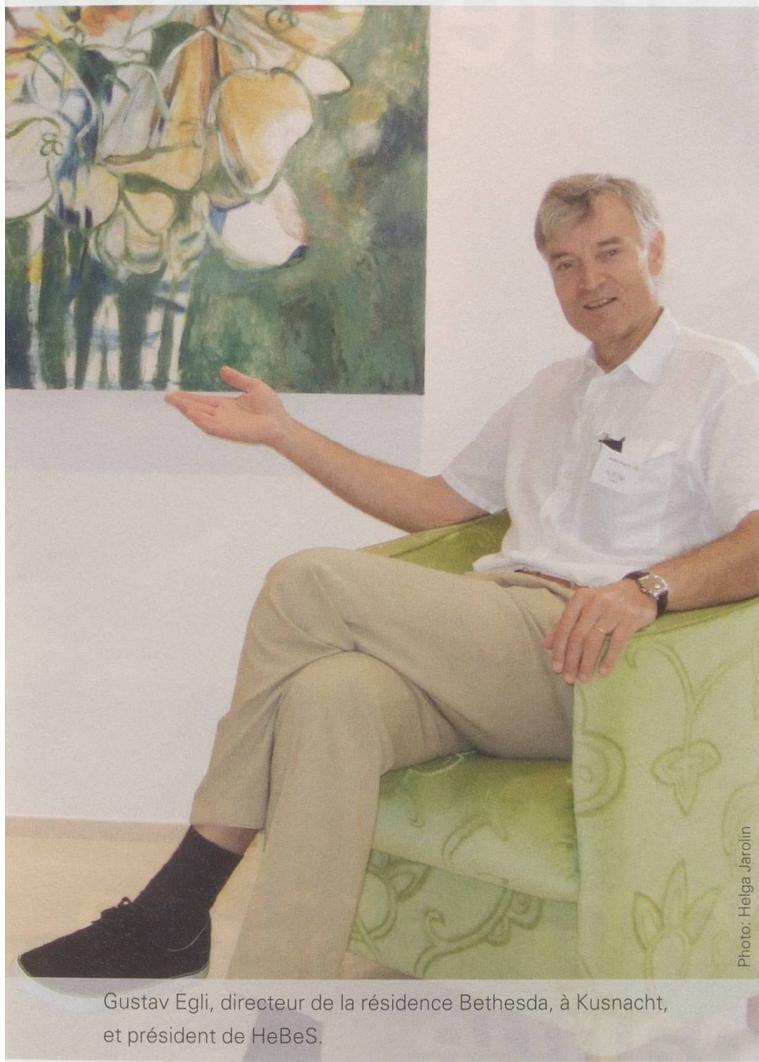
ses balbutiements. Cela ne veut pas dire qu'on ne fournit pas un excellent travail. Mais on peut aussi comparer l'excellence et on découvrira peut-être que, quelque part, quelqu'un a fait quelque chose d'intelligent qui pourrait nous permettre d'avancer. Du reste, je ne parle pas de meilleure et de moins bonne qualité. La qualité est un mot qui a largement perdu de sa signification parce trop souvent galvaudé et fréquemment mal compris.

### Quels facteurs rendent le benchmarking difficile dans le domaine de la santé?

**Gustav Egli:** D'une part, nous avons ici un marché protégé avec une demande qui est simplement là et à laquelle il appartient de répondre. C'est pourquoi on parle de domaine de la santé et non pas de marché de la santé. Un «cockpit de conduite» fait de chiffres, indispensable pour les entreprises sur le libre marché, a ici des accents très différents. La loi exige cependant de plus en plus de concurrence et de transparence également dans le domaine de la santé. Mais comme celui-ci est noyauté – à juste titre – par des éléments sociaux, il est bien moins tangible que les domaines de la libre économie. Nous devons malgré tout nous rapprocher des prescriptions qui y ont force de loi. Pour cela, on a également besoin d'un «cockpit de conduite social» comprenant non seulement les chiffres objectifs, mais aussi les «soft factors» économiques. Heim Benchmarking Schweiz (HeBeS, voir page 8) est un tel système de benchmarking. A l'heure actuelle, 17 indicateurs de soins subjectifs mesurés de façon objective sont saisis.

### Comment mesure-t-on la cordialité et l'empathie?

**Gustav Egli:** On ne peut mesurer de tels facteurs. Mais il existe des critères qui permettent de constater comment les résidants d'un home sont traités. S'ils vont plutôt bien sur le plan physique et psychique, on peut supposer qu'il y a par exemple moins de chutes dans telle institution que dans une autre où l'exercice physique et une alimentation saine n'ont pas la place qu'ils méritent



Gustav Egli, directeur de la résidence Bethesda, à Kusnacht, et président de HeBeS.

Photo: Helga Jarolin

et où l'on recourt trop facilement aux psychotropes. D'une manière générale, il convient de définir des faits mesurables pouvant être mis en relation avec le bien-être. Nous connaissons cette procédure des check-lists de douleur: une personne âgée, faible et largement désorientée, ne peut plus donner de renseignements sur son état de santé. C'est pourquoi le personnel de soins s'efforce, au moyen d'une check-list, de savoir si elle a des douleurs. En matière de benchmarking, une institution est considérée, au sens figuré, comme un organisme. On mesure la température dans tous les domaines. Si le thermomètre indique partout 37 degrés, l'établissement devrait tourner rond. Si l'on mesure quelque part 35 ou 40 degrés, on peut supposer qu'il faut agir. Les faits mesurables en disent aussi beaucoup plus long, à mon avis, que des sondages quelconques auprès de personnes qui ont besoin de soins, mais qui ne sont plus en mesure de fournir des renseignements. Je suis contre le fait que certains proches ou aides-soignants évaluent seuls le bien-être des résidants.

**Les institutions sociales sont, de par leur nature, très différentes.  
Peut-on les comparer?**

**Gustav Egli:** Il ne faut pas les comparer dans un rapport 1:1. C'est pourquoi HeBeS ne fonctionne pas avec des valeurs, mais avec des fourchettes. Je reprends l'exemple des mètres carrés: pour une personne âgée qui était habituée toute sa vie à avoir beau-

coup de place, 20 mètres carrés peuvent paraître exigu, alors qu'ils seront très spacieux pour quelqu'un qui n'avait qu'un petit appartement en ville. On peut donc dire que les chambres de 17 à 22 mètres carrés se situent toutes dans la fourchette. C'est aussi pourquoi les termes de «benchranging» et de «benchlearning» me plaisent beaucoup plus que le terme benchmarking: les données doivent indiquer aux responsables où ils en sont, et doivent fournir des bases de décision. En disposant d'indications provenant de toute la commune, de tout le canton, de toute la Suisse, on peut évaluer la situation d'une manière bien différente qu'on ne pourrait le faire avec des analyses purement internes à l'établissement. Bien sûr, un échange a déjà lieu actuellement. Mais un système tel que HeBeS rend la discussion plus objective. Du reste, il ne s'agit pas non plus d'attribuer des notes. Il est possible qu'un établissement ne propose qu'un seul menu parce que cela correspond peut-être mieux aux résidants qu'un vaste choix de plats. Ce n'est pas pour autant qu'une institution sociale sera plus mauvaise qu'une autre. Elle sera simplement différente. Nous renonçons sciemment aux classifications et travaillons avec une certaine latitude.

**Vous devez encore vous atteler à l'évaluation de votre propre établissement. Qu'est-ce qui vous a frappé d'emblée?**

**Gustav Egli:** Le temps consacré par journée de séjour est apparemment élevé chez nous. Cela s'explique peut-être par le fait que nous avons beaucoup de transferts en provenance d'hôpitaux. Ces personnes requièrent davantage de soins que les autres résidants. Les nombreuses hospitalisations s'accompagnent aussi d'un nombre élevé de cas d'escarres graves. Dans les cas moins aigus, nous nous situons à nouveau dans la moyenne. Cela montre que nous maîtrisons rapidement la situation. Le fait que nous soyons aussi au maximum dans les coûts d'amortissement est probablement dû à ce que de nombreuses institutions sociales n'ont pas encore instauré la comptabilité des immobilisations, que les immeubles sont déjà entièrement amortis ou que le facteur «terrain à construire» n'entre pas en ligne de compte. Le secteur des institutions sociales a encore beaucoup à rattraper dans le domaine de la gestion d'entreprise. La comptabilité analytique, par exemple, est loin d'être une évidence. C'est pourquoi certains benchmarks ne peuvent encore être que difficilement interprétés. Nous sommes encore au tout début d'une évolution urgente et nécessaire.

**Tous les directeurs d'institutions sociales devront-ils être des managers à l'avenir?**

# IFAS Romandie 2009

[www.ifas-expo.ch](http://www.ifas-expo.ch)



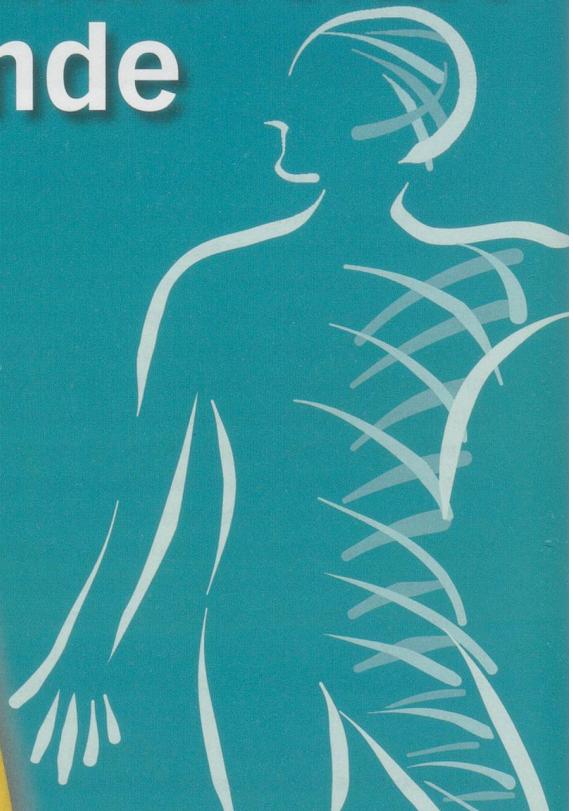
## Plate-forme commerciale de Suisse romande

Palais de Beaulieu · Lausanne

### EXHIBIT & MORE

Exhibit & More AG  
Bruggacherstrasse 26  
Case postale 185  
CH-8117 Fällanden  
T +41(0)44 806 33 77  
F +41(0)44 806 33 43  
info@ifas-expo.ch

A noter dès  
aujourd'hui dans  
votre agenda!  
28-30 octobre 2009



**IFAS 2009  
ROMANDIE**

mandat de prestations avec les moyens disponibles. Dans le champ sanitaire et social, il est mal vu de se préoccuper de chiffres économiques. On doit fournir des soins. Je suis d'avis qu'un établissement qui est durablement sain sur le plan économique va bien, et qu'aussi bien les collaborateurs que les usagers s'y sentent bien. Les opérations inutilement compliquées, par exemple, sont non seulement coûteuses, mais elles ont aussi un effet démotivant. Si on les simplifie, on économise de l'argent et on ménage ses nerfs. Dans un établissement sain, il y a tout à fait de la place pour les facteurs subjectifs qui sont si importants pour les soins et l'accompagnement.

#### **Le parc avec les petits animaux de la résidence Bethesda en est-il une preuve?**

**Gustav Egli:** Pas nécessairement. Tout ce qui va au-delà du contrat de prestations selon le concept des soins de base et la loi sur les assurances maladies, nous le finançons au moyen de dons. Le parc zoologique en fait partie, de même que l'aire de jeux pour les enfants ou le clocher de l'église. Les communes et le canton ne doivent pas avoir à supporter ces frais. Lorsqu'une institution privée met en place des offres qui vont au-delà du contrat de prestations, c'est autre chose, parce que ce sont les résidants qui en supportent les coûts.

#### **Ne devrait-on pas s'entendre sur un système de benchmarking au niveau national, afin d'obtenir des données aussi pertinentes que possible ?**

**Gustav Egli:** Le système n'est pas important, mais les indicateurs doivent être standardisés. Si chaque canton les définit différemment, il ne sera pas possible d'obtenir des résultats fiables et comparables. S'entendre sur des indicateurs standardisés, tel est l'objectif poursuivi dans le développement de HeBeS.

#### **Quel développement préconisez-vous ?**

**Gustav Egli:** Le benchmarking, respectivement le benchlearning, devra devenir un thème prioritaire dans le secteur. De nombreux résidants d'institutions sociales auraient alors une voix identique et objective, qui serait comprise partout et se traduirait par des améliorations. Mais je ne me fais pas d'illusions: il faudra attendre de nombreuses années avant que le benchlearning soit vraiment ancré dans les esprits. Ce que l'on peut souhaiter, c'est que d'autres institutions sociales y participent en 2009 et en 2010.

(Article traduit de l'allemand)

**Gustav Egli:** Une institution de la taille de la résidence Bethesda, qui réalise un chiffre d'affaires de 18 millions de francs, doit être gérée de façon professionnelle. Il y a trop de ressources en jeu pour se laisser guider par des stratégies de bien-être subjectives.

#### **Certaines institutions s'opposent-elles au benchmarking parce qu'elles sont conscientes de leurs déficits en matière de gestion d'entreprise?**

**Gustav Egli:** Dans les conditions cadres politiques données, le secteur des institutions sociales fournit un excellent travail dans un domaine très difficile et au sein d'une société pluraliste et en mutation. Le thème «Prendre congé et mourir», par exemple, est abordé en de nombreux endroits au niveau le plus élevé. Mais jusqu'alors, la nécessité d'une comparaison au sein du secteur faisait défaut. Il en était de même autrefois pour les hôpitaux. Cela fait déjà quelques années que le benchmarking y a été introduit.

#### **Pourquoi la branche des institutions sociales est-elle à la traîne?**

**Gustav Egli:** Il y a des raisons historiques. De nombreux homes ont vu le jour en tant qu'œuvres caritatives ou diaconats. Les valeurs défendues étaient alors tout autres que la rentabilité. Tant que le produit intérieur brut de la Suisse croissait plus fortement que le marché de la santé, la pression économique exercée sur les institutions de la santé n'était pas très forte. Cela a maintenant changé.

#### **Les critiques ont donc raison en prétendant que le benchmarking est destiné à tous ceux qui veulent en premier lieu économiser?**

**Gustav Egli:** Le benchmarking est un outil de prise de décision pour les experts. Il serait faux de politiser le système, car le paysage des institutions sociales est trop hétérogène. Pour ce qui est des coûts, du reste, il n'apporte pas de nouvelles constatations. On savait déjà que les tarifs des caisses maladie ne couvraient pas les coûts des soins et qu'elles ne les couvriront pas non plus à l'avenir. Les données HeBeS viennent tout au plus étayer encore ce constat.

#### **Dans le domaine des soins, on entend constamment dire que la rentabilité occupe une telle place qu'on néglige le côté humain.**

**Gustav Egli:** Il existe ici bien sûr une zone de tension. Il faut constamment renégocier la manière dont les ressources doivent être distribuées pour pouvoir accomplir du mieux possible le

#### **Portrait**

Gustav Egli est directeur administratif de la résidence pour personnes âgées Bethesda, à Küsnacht, dans le canton de Zurich. Il préside l'association Heim Benchmarking Schweiz (HeBeS). Cet économiste et agronome fait par ailleurs partie du conseil de fondation de Dialog Ethik, un institut s'occupant d'éthique en santé publique.