Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée

Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses

Band: 7 (2015)

Heft: 1: Les défis du grand âge : réflexions et innovations sur tous les fronts

Artikel: Comment éviter les tensions entre directions et comités des EMS : "Dans certains cas, je recommande un soutien externe"

Autor: Tremp, Urs / Schaller, Silvia

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813750

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: 09.12.2025

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

Comment éviter les tensions entre directions et comités des EMS

«Dans certains cas, je recommande un soutien externe»

Dans les établissements médico-sociaux, les tensions entre la direction et le comité ne sont pas rares. Silvia Schaller* plaide pour un rythme de conduite structuré, la transparence et davantage de professionnalisme au sein des comités.

Propos recueillis par Urs Tremp

«Scandale: le directeur de l'EMS claque la porte». Il arrive que la presse locale se fasse l'écho de tels événements. Que vous inspirent les grands titres de ce genre?

Silvia Schaller – La première question que je me pose, c'est: pourquoi? Et s'il est question de scandale, c'est que quelque chose a sérieusement dérapé. Si on n'est plus d'accord les uns avec les autres, on peut se séparer – c'est une démarche tout à fait normale. Mais si on en vient au conflit, je me demande alors comment on a pu en arriver là.

Comment, justement, peut-on en arriver là?

Un EMS est un système complexe. D'un côté, on a une commune, une association de communes ou plus généralement une collectivité publique avec un concept en matière de politique de la vieillesse. Pour peu que ce concept ne soit pas clairement formulé, le risque est grand que chaque partie prenante y lise ce qu'elle a bien envie d'y lire. Dans ce cas, les conflits sont préprogrammés.

***Silvia Schaller** est avocate. Elle travaille comme consultante et partenaire d'un groupe de conseil en management des associations B'VM, à Berne. La société propose des formations continues et des séminaires pour les comités des entreprises sociales.

Les scandales éclatent donc à cause de concepts mal définis en matière de politique de la vieillesse?

Non, pas seulement. Je le répète: les EMS sont des systèmes complexes. Outre le niveau des collectivités publiques, il y a le niveau du comité puis finalement celui de la direction opérationnelle. S'il y a scandale, c'est certainement que la communication n'a pas bien fonctionné entre les différents niveaux. Il est du devoir de chacun d'engager le dialogue dès que des difficultés ou des problèmes apparaissent.

«Chacun a le devoir d'engager le dialogue dès que des problèmes apparaissent.»

Parce que ce n'est pas comme ça que ça se passe?

La collaboration entre les instances stratégiques et opérationnelles est souvent difficile. Elle a besoin de compétences et de doigté pour fonctionner.

Cette collaboration est-elle plus difficile dans un EMS que dans une PME par exemple?

Elle est effectivement plus difficile. Un comité ou un conseil de fondation regroupe des personnes qui sont des membres très motivés, qui veulent bien faire, mais qui n'ont pas nécessairement les outils pour pouvoir vraiment bien faire. Ils ont face à eux un directeur ou une directrice qui dispose de ces outils et qui sait comment traiter ces choses et les mettre en œuvre. Le comité voudrait donc bien faire, mais ne sait pas vraiment comment, la direction montre des signes d'impatience et estime

que le comité ne devrait pas se mêler de ça, qu'elle sait très bien comment ça marche. Et voilà, on commence déjà à empiéter les uns sur les autres.

Mais les tâches sont pourtant clairement réparties: le comité est responsable de la stratégie, la direction du quotidien et des affaires courantes.
Oui. Mais je constate que les comités se mêlent volontiers du quotidien et des affaires courantes, parce que cela semble plus concret et plus facile que la planification stratégique.

Il existe pourtant des règlements qui fixent par écrit cette répartition des tâches. Pourquoi ne les respecte-t-on pas?
Le papier souffre tout et ne rougit de rien. Et l'humain est simplement humain. À eux seuls, les règlements écrits ne garantissent pas que cela fonctionne. Une véritable compréhension mutuelle est nécessaire. Il faut comprendre qu'il existe différents rôles et que l'on ne peut pas simplement changer ces rôles. Le comité à un rôle stratégique. Il a une vision et définit la stratégie pour les cinq années à venir. Il doit en plus veiller à ce que le financement soit assuré sur le long terme. La direction s'occupe de l'aujourd'hui et maintenant, des tâches concrètes et quotidiennes et des problèmes du home.

«Le comité a un rôle stratégique, la direction s'occupe de l'opérationnel.»

Cela paraît donc assez clair et évident. Pourquoi cela ne fonctionne pas?
Parce que l'on ne parle pas suffisamment ou pas assez clairement les uns avec les autres. Je constate souvent que les discussions sont trop peu structurées.

Qu'est-ce que cela veut dire?
Il s'agit de définir exactement comment, sur quel sujet, à quel niveau de détail et à quel rythme la direction opérationnelle rapporte à la direction stratégique. Pour sa part, le comité ou le conseil de fondation doit régulièrement fixer des objectifs à la direction et contrôler s'ils ont été atteints.

Qui doit veiller à la tenue de ces discussions ainsi qu'à la suite à leur donner?
On parle du rythme de conduite que chaque organisation doit fixer. Il devrait être obligatoirement inscrit dans un règlement. C'est l'instance stratégique qui en est responsable, donc le comité ou le conseil de fondation.

Quels sont les sujets qui sont abordés – ou pas – dans ces discussions?
Il y a un système de gestion, c'est-à-dire un «management by objectives» et un «management by exceptions». La gestion par objectifs signifie que l'organe stratégique attribue à l'organe opérationnel des objectifs. Ces instructions doivent s'en tenir au cadre fixé par les instances politiques. Il incombe à la direc- >>

«Je constate que les comités se mêlent volontiers du quotidien et des affaires courantes, parce que cela semble plus concret et plus facile que la planification stratégique.»
Photo: Salvatore Di Nolfi/Keystone

tion de développer les tactiques et les façons d'atteindre ces objectifs au quotidien.

Et qu'en est-il du «management by exceptions»?
Lorsque la direction constate qu'il n'est pas possible d'atteindre les objectifs fixés – pour des raisons qu'on n'a pas pu identifier auparavant –, elle doit alors en rendre compte, mais hors du rythme normal. Puis on se réunit et on s'interroge tous ensemble: comment allons-nous gérer cette nouvelle situation? Qu'allons-nous entreprendre?

«Un comité peut se donner pour mission de générer davantage d'argent.»

C'est une situation potentiellement conflictuelle. Vu de l'extérieur, on ne voit pas et ne comprend pas nécessairement pourquoi certains objectifs ne peuvent pas être réalisés.
Naturellement, la direction doit pouvoir justifier de façon claire et intelligible pourquoi quelque chose n'a pas fonctionné. C'est une condition importante.

Il y a des conflits malgré tout.
Il y a des conflits là où la transparence fait défaut. Les comités n'apprécient pas, à juste titre, qu'on ne les informe pas de ce qui se passe dans l'établissement, quand ils ont le sentiment qu'on leur cache quelque chose. Ouverture, franchise et transparence sont des qualités incontournables pour se mettre à l'abri de relations conflictuelles.

Un comité qui veut toujours tout savoir, cela peut aussi être ressenti comme un manque de confiance.
Bien sûr, un comité ne doit pas continuellement fourrer son nez partout dans le home. Comme je l'ai déjà dit, le dialogue se passe dans le cadre prévu du rythme de conduite. La direction de l'établissement n'a pas non plus besoin d'informer sur chaque détail, mais elle doit savoir ce qui est important pour le comité. Il s'agit de trouver le bon équilibre.

Quelles conditions doit remplir celui ou celle qui veut siéger dans le comité ou conseil de fondation d'un EMS?
La personne doit assurément savoir penser stratégie. Si l'EMS est rattaché à un commune ou à un groupement communal, c'est important que la personne bénéficie de la confiance des autorités communales. Et bien sûr, elle doit montrer de l'intérêt pour les thèmes liés aux personnes âgées.

Il peut arriver que des membres de conseils ou comités soient délégués par les autorités, peut-être même qu'ils y siègent à contrecœur. Ce n'est pas vraiment la situation idéale.
Effectivement. De plus, un autre problème surgit au moment des élections communales, lorsque les personnes changent ou passent d'un département à un autre, et que les délégués changent eux aussi. Ce n'est certainement pas l'idéal.

Comment peut-on éviter cela?
Je n'ai pas de recette miracle. Mais une commune ou une association de communes devrait commencer par déléguer des gens qui ont une affinité avec le thème de la vieillesse. Par ailleurs, mon expérience me montre aussi que des gens peuvent très bien se familiariser avec un thème, pour finalement s'y intéresser et s'y engager. On peut donc parfaitement devenir membre d'un conseil de fondation sans grande affinité, puis se plonger dans le sujet.

Et si ce n'est pas le cas?
Il faut peut-être alors songer à dissocier le mandat de comité ou de conseil du département communal auquel il est rattaché. Si quelqu'un n'a vraiment aucune affinité et ne s'intéresse pas du tout à la thématique, il faut déléguer une autre personne.

Que recommandez-vous lorsque la situation est complètement bloquée, lorsque les gens du comité et de la direction ne peuvent même plus se parler?
Je commence par recommander un temps mort. Puis une médiation, c'est-à-dire une personne extérieure qui coache les deux instances et veille à reconstruire une culture du dialogue. D'expérience, on ne se sort pas tout seul d'une situation dans l'impasse.

Et si la médiation échoue, le comité devra aussi licencier des gens.
Au début, on s'efforce certainement de calmer les esprits et de trouver un terrain d'entente. Mais si ça ne joue pas, il faut prendre la décision de se séparer, cela fait partie des tâches dirigeantes.

Au Congrès des personnes âgées, à Bâle, vous avez plaidé en faveur d'une professionnalisation des comités des établissements. Verra-t-on bientôt siéger dans les comités des EMS partout les mêmes membres professionnels?
Ce n'est pas ce que je voulais dire. En revanche, on pourrait renoncer aux comités politiques et préférer faire appel à des gens qui ont un lien avec les questions liées à la prise en charge des personnes âgées, qui savent comment fonctionne un EMS, à quels problèmes il est confronté, etc. De tels modèles existent déjà. Ils font leurs preuves. Un représentant communal peut très bien être membre du comité pour garantir le lien avec le niveau politique.

«Ouverture, franchise et transparence sont des qualités qui mettent à l'abri des conflits.»

En professionnalisant les comités, ne risquent-ils pas d'être encore davantage tentés de se mêler de l'opérationnel?
Le risque existe bel et bien. Si je suis infirmière et que je siège dans le comité d'un EMS, je dois sérieusement me discipliner pour ne pas dire aux responsables des soins dans l'établissement comment moi je ferais. Cela exige un contrôle de soi et une compréhension claire de son propre rôle, stratégique en l'occurrence.

Qui veille à cet autocontrôle?
C'est certainement du ressort du président d'une fondation ou d'un comité. Surtout, une mauvaise compréhension des rôles

peut être source de conflits. Éviter que la situation s'envenime est aussi – et j'ose le dire – une question d'éducation. Des formations existent pour ça. On peut apprendre à assumer un rôle. Soit dit en passant, la formation continue n'est pas uniquement l'affaire des responsables opérationnels des institutions, mais également celle des comités.

Les comités doivent-ils se faire conseiller et accompagner par des services externes?
Il peut être tout à fait intéressant de laisser des personnes externes conduire et animer des séances importantes. Cela permet de lutter contre un certain aveuglement de l'établissement et de considérer les choses avec la distance nécessaire. C'est souvent difficile pour un président ou une présidente d'animer une discussion tout en s'engageant sur les questions de fond. C'est pourquoi je recommande, dans certaines situations, de faire appel à un soutien externe.

Texte traduit de l'allemand

C'est certainement plus facile de bien gérer un EMS quand il y a suffisamment d'argent à disposition. Mais qu'en est-il lorsqu'il faut retourner chaque franc deux fois et que les politiques n'ont que le mot «économies» à la bouche?
En fin de compte, on a l'argent qu'on a. Point. Rien ne sert de se plaindre. Et s'endetter n'est pas non plus une solution. Mais un comité peut se donner pour mission de générer davantage d'argent.

Comment?
Par des activités de collectes de fonds. C'est donc certainement un avantage d'avoir dans un comité des personnes qui ont un large réseau et qui peuvent ouvrir les portes de bailleurs de fonds potentiels.

Concrètement, comment lever des fonds pour un EMS?
Il y a des fondations qui ont pour but de soutenir des institutions sociales. On peut donc les approcher. Il y a aussi des entreprises ou des particuliers fortunés qui sont déjà en relation d'une façon ou d'une autre avec l'établissement. Les pouvoirs publics aussi ont parfois des fonds que l'on peut solliciter. Le comité ou le conseil de fondation a pour tâche de développer des idées et de formuler une stratégie de collecte de fonds. ●

Annonce

Schulthess-Wet-Clean:
le meilleur lavage pour tous les textiles

Outre l'eau, Schulthess-Wet-Clean recourt à des lessives liquides écologiques pour nettoyer les textiles avec le plus grand soin:

- uniformes
- linge de lit
- vêtements
- vêtements de protection
- coussins
- chiffons en microfibres

Ecologiques et intelligents, avec port USB

Contactez-nous, nous sommes là pour vous conseiller!

Schulthess Maschinen SA
CH-8633 Wolfhausen, info@schulthess.ch
Tél. 0844 880 880, www.schulthess.ch

170 depuis 1845
SCHULTHESS
La lessive: Le savoir-faire