

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : revue spécialisée
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
<b>Band:</b>	10 (2018)
<b>Heft:</b>	3: La direction d'EMS : les défis de la fonction et les nouvelles approches
 <b>Vorwort:</b>	Éditorial
<b>Autor:</b>	Nicole, Anne-Marie

### **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:** 13.01.2026

**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 relاتifs 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!» ●