



Leadership dans des organisations  
sociales et médico-sociales

**Série zéro Partie 2 de l'examen  
«Étude de cas avec entretien professionnel»**

## \*EDEA - Association pour le logement avec encadrement

\*Il s'agit d'une organisation fictive qui s'inspire certes des réalités du logement avec encadrement en Suisse, mais qui ne se réfère à aucune organisation spécifique. D'éventuelles similitudes avec une organisation spécifique seraient donc purement fortuites.

| 1ère phase | MISSION DU-DE LA CANDIDAT-E  |   |
|------------|--|---|
|            | <p>Traitement individuel de l'étude de cas<br/>40 min.</p>                       | <p>Lisez et traitez l'étude de cas comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analysez le cas (saisissez et visualisez les thèmes ou les problèmes pertinents ; mettez-les en relation les uns avec les autres) - (feuille A3 ou un flipchart)</li> <li>Concevez une esquisse de la présentation pour le comité de l'association selon le mandat (p.4) (feuille A3 ou un flipchart)</li> </ul> <p>Vous présenterez vos résultats de manière brève et concise aux autres participants à la phase 2 (vous pouvez y consacrer 5 minutes au maximum !).</p>  |
|            | Changement de pièce - 05 min.  |   |
| 2ème phase | <p>Collaboration structurée au sein de l'équipe<br/>45 min.<br/>**60 minutes</p> | <p>Discutez de l'étude de cas et élaborer une solution commune selon la structure suivante :</p> <p><b>1ère partie (env. 20 min.) : présentation</b><br/>6 min. par personne - 3 présentations des analyses individuelles et des solutions proposées</p> <p><b>2e partie (env. 20 mi) : modération</b><br/>6 min. par personne - chaque personne reçoit des experts une question concrète sur le cas, sur laquelle elle réfléchit avec les autres.</p> <p><b>3e partie (5 min.) : Réflexion</b><br/>Chaque candidat-e rédige une brève réflexion sur le travail effectué précédemment en équipe concernant le résultat, le processus d'élaboration et sa propre contribution. Des feuilles A4 sont à disposition. Elles sont remises aux experts.</p> |
| 3ème phase | <p>Entretien professionnel<br/>25 min.<br/>**30 min.</p>                         | <p>Participez activement à l'entretien professionnel (env. 7 min. par personne) qui sera mené et animé par les experts.</p>   |

\*\*Des équipes de trois personnes sont prévues. Pour des raisons d'organisation, des équipes de quatre sont également possibles en cas de besoin. La durée totale de l'examen est augmentée en conséquence pour les équipes de quatre.

## CE QUI S'EST PASSÉ JUSQU'À PRÉSENT

Il y a 20 ans, deux familles aisées de Biel/Bienne ont réussi à mettre en place et à établir un logement avec encadrement dans un appartement en location. Un enfant de chaque famille en situation de handicap psychique (trisomie 21), alors âgé de 19 ans, faisait partie de l'appartement communautaire de 7 personnes en situation de handicap psychique. Les parents ont collaboré activement au début. S'y sont ajoutés 2 collaborateurs-trices permanents et 2 collaborateurs-trices à temps partiel. Dix ans plus tard, 5 autres appartements ont pu être loués en plus et ont été rapidement complets. Le nombre de bénéficiaires (résidents-tes) est passé à 20.

36 résidents sont actuellement pris en charge, répartis dans 10 appartements. Ils sont intégrés dans une structure journalière composée de différentes offres (p. ex. formes de thérapie, ateliers, consultations). Le nombre de collaborateurs/trices est de 26, dont 10 à temps partiel (administration comprise). La direction de l'EDEA est assurée par Timo Martin.

Pour des raisons d'âge, les fondateurs se sont retirés et ont créé une association. L'association a connu une forte croissance au début, ce qui est dû à l'excellent réseau et à la forte influence des familles fondatrices dans la région. Après le retrait des familles fondatrices, la croissance de l'association s'est ralentie ou stabilisée. Néanmoins, l'association compte un nombre impressionnant de membres cotisants et intéressés. La ville et le canton soutiennent l'initiative, notamment en proposant des loyers avantageux et une garantie de déficit pouvant atteindre 200 000 francs. Le vote au Grand Conseil avait alors été favorable à l'association (mais de justesse).

Les bonnes relations avec l'hôpital psychiatrique tout proche sont importantes pour l'occupation des appartements. Il existe également un contrat de coopération avec cette dernière pour le soutien médical.

Jusqu'à présent, la garantie de déficit n'a jamais dû être sollicitée dans son intégralité (à une exception près). Le résultat opérationnel a toutefois été déficitaire toutes ces années. Malgré cela, de petits investissements ont pu être réalisés à diverses reprises, par exemple dans le domaine de la numérisation ou de la mobilité.

## NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS

En raison des développements suivants, la poursuite de l'association est désormais mise à rude épreuve :

- La composition politique, tant au Grand Conseil du canton qu'au niveau de la ville, a radicalement changé. Il est plus que douteux qu'un vote sur une garantie de déficit et un logement à prix réduit ait le même résultat qu'il y a quelques années. Actuellement, les deux niveaux débattent même d'une augmentation des impôts.
- Au cours des deux dernières années, les médias ont dénoncé à plusieurs reprises des dysfonctionnements au sein d'EDEA. La plupart du temps, il s'agissait de prétendus abus de pouvoir et de reproches de mobbing entre les personnes encadrées. Le comité de l'association et la direction ne se sont pas encore exprimés à ce sujet.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES REVENDICATIONS

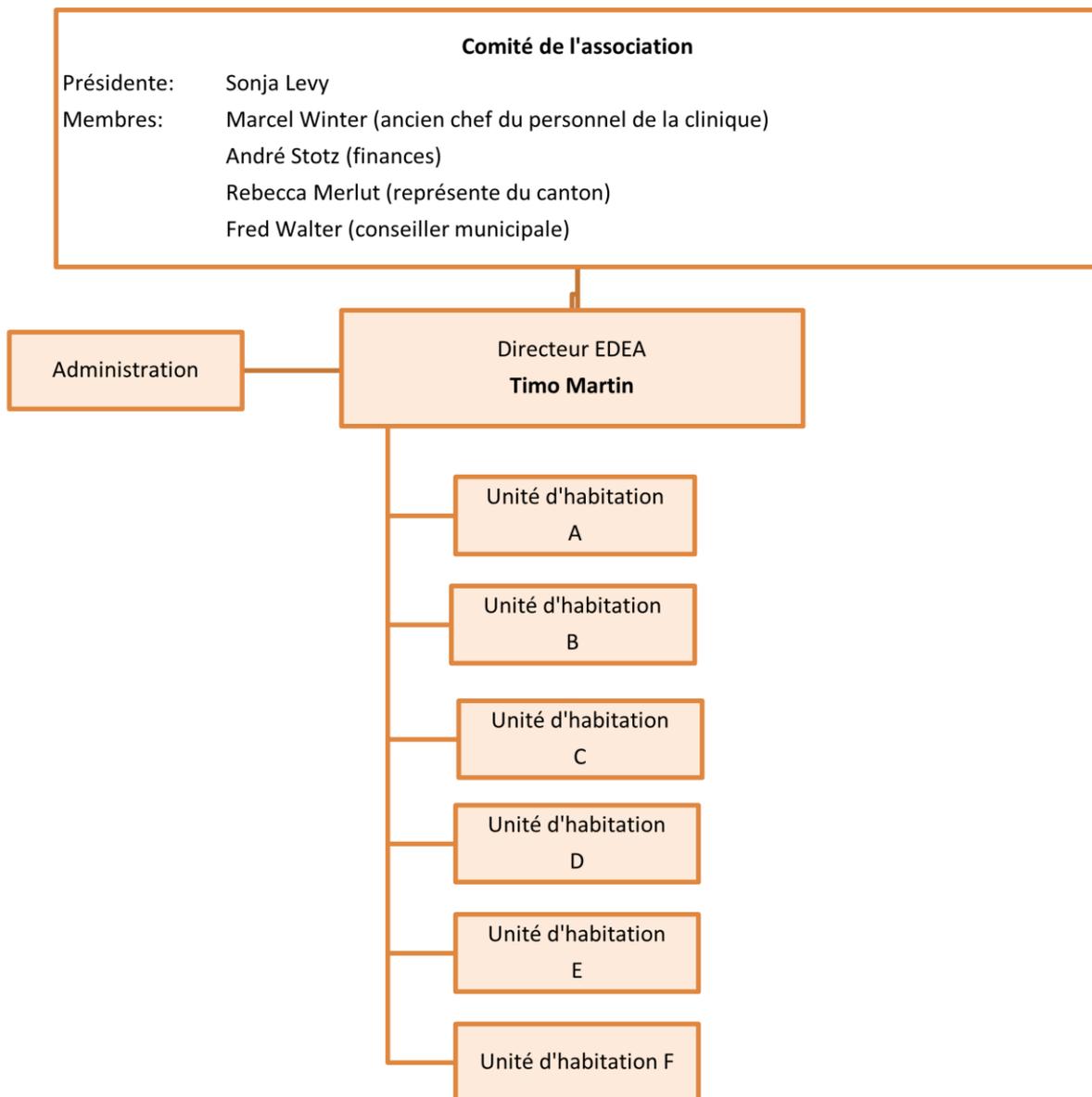
Le comité de l'association, dans lequel siègent d'office d'une part le conseiller municipal en charge des affaires sociales (Fred Walter) et d'autre part une représentante du canton (Rebecca Merlut), compte trois membres supplémentaires (en tout, cinq membres du comité, y compris la présidente). La présidence est assurée par Madame Sonja Levy. Elle est étroitement liée aux familles fondatrices. Monsieur Marcel Winter est à la retraite. Il a longtemps travaillé comme chef du personnel d'une clinique. André Stotz n'est membre du conseil d'administration que depuis six mois. Il a 45 ans et travaille comme contrôleur dans un prestataire de services financiers.

Mme Rebecca Merlut est, en plus de sa fonction de conseillère cantonale, la propriétaire d'un atelier d'orfèvrerie établi de longue date à Bienne. Elle est amie avec la présidente de l'association (Sonja Levy).

Aujourd'hui, le comité directeur est en ébullition. Monsieur André Stotz - responsable des finances - est d'avis que cette association est vouée à une disparition rapide si elle continue ainsi. Il appartient lui-même à un parti qui est très prompt à s'opposer à un "État social". Il a présenté les revendications suivantes :

- Une association avec si peu de membres est dépassée. Il faut envisager la transformation en une SA.
- Les frais de personnel sont trop élevés, car il y a trop de personnes travaillant à temps partiel.
- La décentralisation en différentes "petites" unités de logement est coûteuse et empêche toute forme de standardisation. Il faut impérativement travailler à une meilleure efficacité et efficacité, et cela nécessite un leadership fort.
- Il attend de la direction un concept d'évaluation basé sur des critères de qualité et des objectifs opérationnels. En outre, il manque une analyse de l'impact du travail social. A l'avenir, il faudra s'habituer à donner des informations sur le SROI (Social Return On Investment) et à être jugé en tant qu'institution sur cette base.
- Il veut introduire un modèle salarial basé sur la performance, comme c'est le cas dans l'économie libre.

Comme il est très actif politiquement et qu'il a une forte influence bien au-delà des frontières de son parti, le comité ne peut pas se permettre de ne pas répondre à ses demandes.



## LA SITUATION PARMIS LES COLLABORATEURS

Dans la situation actuelle, de grandes tensions apparaissent entre les collaborateurs-trices. L'hétérogénéité se fait "douloureusement" sentir. Chaque appartement a son propre concept pédagogique, car on a accordé une grande importance à l'agilité et à la décentralisation. Même les règles de maison diffèrent parfois sensiblement. Il en résulte que les collaborateurs-trices refusent parfois de donner un coup de main dans une autre unité d'habitation pour une courte durée. Il va sans dire que les deux évolutions (climat politique et présence négative dans les médias) ne sont pas passées inaperçues et donnent souvent lieu à des altercations hostiles. De plus, des demandes sont régulièrement adressées à la direction, qu'il s'agisse de directives plus claires ou de nouvelles acquisitions. Il est très difficile de trouver des collaborateurs-trices adéquats-es. La plupart des collaborateurs-trices travaillent depuis de nombreuses années et sont donc très attachés-es à EDEA.

## LE MANDAT

La présidente de l'association EDEA Sonja Levy demande maintenant à Timo Martin (veuillez-vous mettre dans la peau du directeur de l'organisation) de faire une présentation lors de la prochaine réunion du comité directeur. Elle attend

- Des scénarios prometteurs et efficaces pour l'avenir
- Une prise de position fondée sur les revendications de M. André Stotz - visualisée et bien argumentée

La présentation devant le comité directeur doit durer au maximum une demi-heure.