

La direction de l'ASD Regio Liestal en réunion, avec la directrice Claudia Aufderreggen (au centre), laquelle est interviewée dans ce dossier. Photo: Leo Wyden



Zoom sur la gouvernance de l'ASD

Dans ce dossier, nous nous pencherons sur les personnes qui gèrent des organisations d'aide et de soins à domicile (ASD). L'accent est mis sur les «têtes» opérationnelles des organisations d'ASD, c'est-à-dire les directrices et les directeurs. Les autres membres de la direction ainsi que les responsables d'équipe ou de secteur ne doivent cependant pas être oubliés: ils représentent un soutien primordial pour les personnes dirigeantes. Un article traite de la gouvernance stratégique des organisations d'ASD. Les résultats d'une étude consacrée aux organisations d'ASD ayant introduit une adaptation du modèle Buurtzorg – et ainsi partiellement supprimé les cadres «classiques» – font ensuite l'objet d'un résumé. Et bien entendu, des dirigeantes et dirigeants de l'ASD prennent eux-mêmes la parole: la directrice de l'ASD de Malter, le directeur de NOMAD et la directrice de l'ASD du canton de Zoug.

Dans ce qui suit, nous allons aborder en dix points thématiques qui sont les dirigeantes et dirigeants opérationnels de l'Aide et soins à domicile (ASD) et quels sont les défis auxquels ils sont confrontés. Ces points sont traités, entre autres, par le biais d'un entretien avec deux spécialistes: Claudia Aufderreggen, directrice de l'ASD Regio Liestal et

membre du comité d'Aide et soins à domicile Suisse en charge du département Qualité. Et le professeur Markus Gmür, directeur de l'Institut pour la gestion des associations, des fondations et des sociétés coopératives (VMI) et professeur en gestion des organisations à but non lucratif à l'Université de Fribourg.

1. Comment les personnes dirigeantes de l'ASD ont changé

La gouvernance opérationnelle de l'ASD a fortement évolué et s'est professionnalisée au cours des dernières années: autrefois, les organisations d'ASD, souvent petites, étaient souvent gérées par des infirmières «à côté». Les directrices et directeurs actuels sont en revanche responsables d'organisations d'ASD de plus en plus grandes, avec une offre toujours plus large et une concurrence toujours plus forte. Selon Markus Gmür, l'ASD constitue ainsi la norme dans le «tiers secteur», celui des organisations à but non lucratif. «La compréhension des fonctions de direction y a partout changé, en ce sens que la pensée économique de l'efficacité et de l'efficacité a pris plus de poids dans les décisions», ex-

plique-t-il. C'est aussi ce qu'observe Claudia Aufderreggen. «Le profil des dirigeants de l'ASD a évolué: aujourd'hui, ils ont absolument besoin de connaissances solides en gestion d'entreprise, car des sujets tels que les finances, le marketing ou encore la gestion des processus sont importants», explique-t-elle. Pourtant, la gestion des organisations d'ASD serait souvent sous-estimée. «Cette fonction est complexe, surtout en raison des nombreuses conditions-cadres qui limitent la liberté d'entreprendre», dit-elle. Pour qu'une organisation d'ASD puisse néanmoins être agile et innovante, elle a besoin de cadres professionnels – également au niveau stratégique (voir article dans le magazine papier).

2. Les qualifications nécessaires aux personnes dirigeantes de l'ASD

Les softskills, soit les «compétences douces», seraient même plus importantes pour les personnes dirigeantes dans le domaine des soins que la formation, par exemple. C'est ce qu'écrivaient Karla Kämmer et Jürgen Link en 2016 dans leur livre «Management in der ambulanten Pflege» (Gestion dans les soins ambulatoires). L'intelligence émotionnelle, de bonnes capacités de communication et la capacité à témoigner de l'estime à tous les employés sont par exemple d'une importance capitale. «Au sein de l'ASD, il faut en outre des personnalités dirigeantes qui soient très disposées à faire évoluer leur organisation et à s'engager pour les préoccupations de leurs employés», ajoute Claudia Aufderreggen.

Concernant les qualifications professionnelles des cadres opérationnels, les discussions tournent souvent autour de la question suivante: faut-il privilégier un diplôme d'études supérieures en soins infirmiers ou en économie? Dans un camp, on réclame la nomination d'une professionnelle des soins à la direction, car les connaissances infirmières et une compréhension approfondie des soins sont essentielles. Les auteurs de l'initiative sur les soins infirmiers demandent aussi une meilleure représentation des soins dans tous les organes de direction. Cette représentation serait l'expression de l'importance accordée aux soins infirmiers et garantirait que les in-

térêts des soins infirmiers soient pris en compte dans toutes les décisions. L'autre camp exige la présence de spécialistes en économie à la tête des organisations d'ASD, car il n'est plus possible de gérer l'ASD de manière prometteuse sans connaissances approfondies en gestion d'entreprise.

Claudia Aufderreggen peut être d'accord avec les deux camps. Plus l'organisation est grande, plus il est probable que l'accent soit mis sur la gestion d'entreprise. Il est donc important pour les personnes dirigeantes choisies que leur lien aux tâches principales de l'ASD soit garanti et qu'elles s'intéressent de près aux questions liées aux soins. Cela ne signifie pas pour autant que les postes de cadres ne doivent pas être occupés par des professionnels des soins. Au contraire, «le savoir-faire nécessaire en matière de gestion d'entreprise peut aujourd'hui être acquis grâce à de bonnes filières d'études MAS axées sur la pratique», déclare la professionnelle des soins ES, détentrice d'un MAS en économie d'entreprise et gérontologie. «Le professionnalisme implique, entre autres, de se former en permanence et d'évoluer avec sa propre organisation.» En Suisse, les offres de formation continue en économie d'entreprise et en management sont nombreuses. Parmi elles, on trouve des formations continues spécifiques en management dans le domaine des soins et de la santé,



«Le professionnalisme implique, entre autres, de se former en continu.»

Claudia Aufderreggen

comme l'offre variée de Careum à Zurich. Et le VMI, à Fribourg, propose une large palette de formations continues et postgrades autour de la gestion des organisations à but non lucratif (OBNL), basées sur le modèle de management fribourgeois des OBNL (FMM¹).

«La pensée et l'action entrepreneuriales»

Markus Gmür n'utilise toutefois pas des termes tels que «gestion économique», car cela suggérerait que les OBNL doivent s'aligner en tout point sur les entreprises à but lucratif. Au lieu

de cela, il demande aux OBNL et à leurs dirigeants de «penser et d'agir en entrepreneurs». «Nous ramenons l'idée d'entreprendre à son sens originel», explique-t-il. Les OBNL doivent entreprendre pour pouvoir faire face aux exigences croissantes dans le secteur de la santé. Plus précisément, cela signifie qu'une organisation d'ASD doit...

- se rendre compte de l'avenir et anticiper les évolutions (proactivité).
- faire preuve d'imagination (innovation).
- sortir de sa zone de confort et oser la nouveauté (prise de risque).
- s'en tenir à ce qui est voulu, même en cas de critique ou de résistance (affirmation de soi).
- donner à tous les acteurs les marges de manœuvre nécessaires (autonomie).
- obtenir une émulation collective au sein de l'équipe et s'engager dans des coopérations économes en ressources (activation collective et coopérative).

Le VMI a réalisé des études sur le sujet, dont une enquête en 2018 auprès de 160 organisations d'ASD ayant un mandat de prestations. Celle-ci a révélé que le degré de pensée et d'action entrepreneuriales varie fortement d'une organisation à l'autre. De plus, les effets positifs de la proactivité, de l'innovation, de la prise de risque et surtout de l'activation de l'équipe ont été constatés au regard de la réalisation des objectifs et de la croissance de l'organisation. Ces résultats se sont confirmés dans la pratique, explique Claudia Aufderreggen: «Les dirigeants agissent de manière entrepreneuriale lorsqu'ils réfléchissent en permanence pour savoir si leur organisation d'ASD est toujours innovante et apte au changement.»

¹ Le modèle de management fribourgeois pour les OBNL (FMM), développé dans les années 80 et auquel Markus Gmür fait référence dans cet article, est expliqué plus en détail dans l'ouvrage spécialisé «Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen», publié par les éditions Paul Haupt. La 10^e édition devrait paraître fin 2022.

3. La part relativement élevée des hommes à la tête de l'ASD

Les soins sont considérés comme un «métier de femmes entre les mains des hommes». Au printemps 2022, le «Magazine ASD» a mené une enquête non représentative sur ce sujet auprès de 167 organisations d'ASD, qui a montré que la proportion moyenne d'hommes par organisation est de 6,7%. Or, environ 36% ont un directeur masculin (voir Magazine ASD 2/2022). Les stéréotypes, selon lesquels la femme soigne et obéit et l'homme s'occupe des finances et décide, sont souvent tenus pour responsables de ces situations. Il y a plus de 30 ans, Markus Gmür a étudié la relation entre ces stéréotypes et la gouvernance et le management. «J'ai alors constaté que les stéréotypes étaient aussi solide-

ment ancrés dans l'esprit des hommes que dans celui des femmes», rapporte-t-il. «Cela s'est depuis atténué, mais cela n'a pas totalement disparu et risque encore de perdurer.»

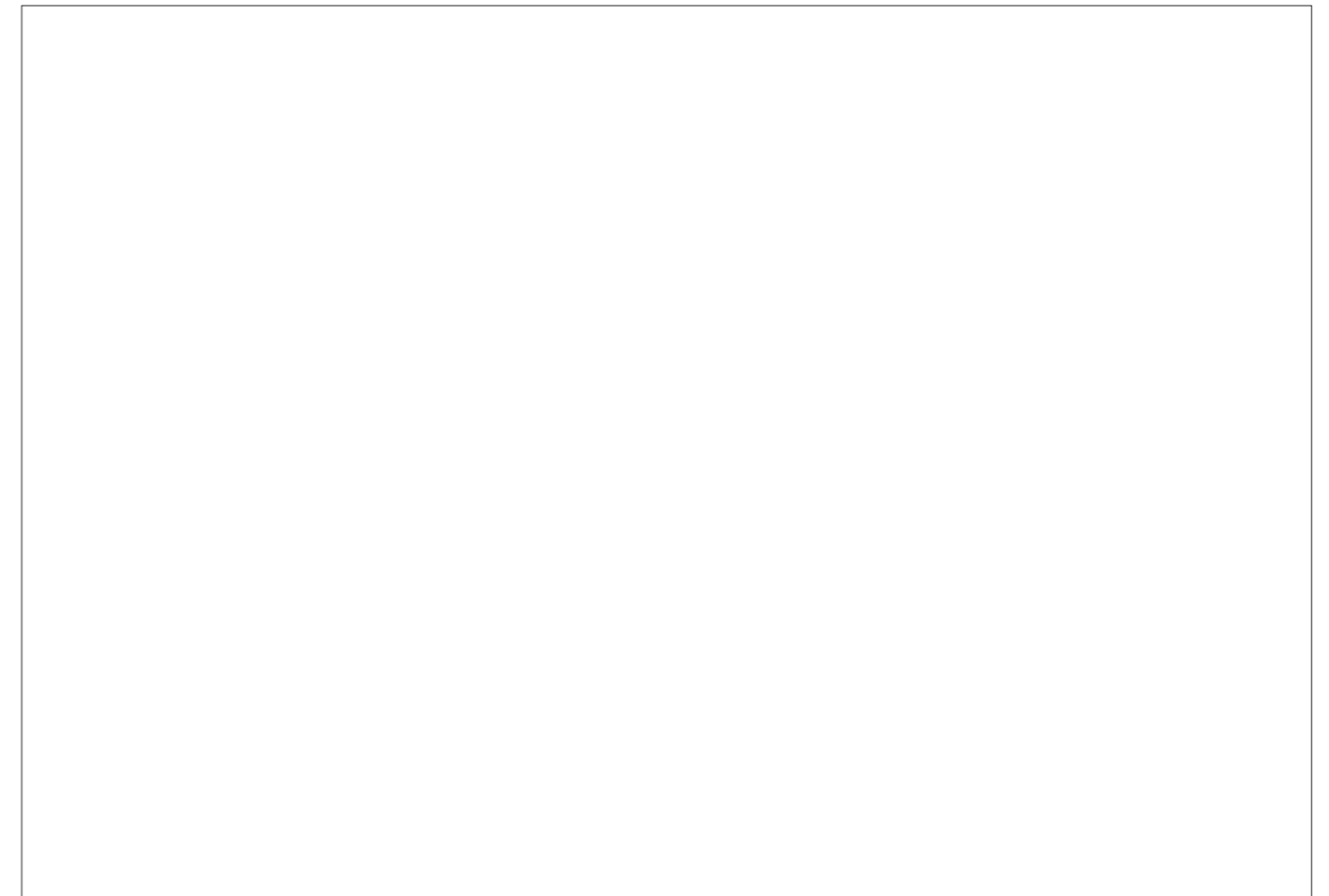
Néanmoins, Claudia Aufderreggen aimerait voir davantage de femmes à la tête des organisations d'ASD. «Pour que cela soit possible, il faut encourager les femmes à occuper des postes de cadres et les accompagner tout au long de leur parcours. Et les organisations devraient offrir des structures de gestion flexibles, qui permettent par exemple une direction à temps partiel», demande-t-elle. «De plus, les femmes elles-mêmes doivent avoir davantage confiance en elles pour occuper des postes de cadre.»

4. Le mélange au sein de la direction et des codirections

Les personnes dirigeantes de l'ASD soulignent souvent qu'il n'est pas possible de répondre à la question des qualifications nécessaires pour occuper le poste de directeur ou directrice sans considérer l'ensemble de la direction. S'il y a plusieurs membres au sein de la direction (élargie), ils doivent bien se compléter. «Une direction composée de plusieurs personnes peut garantir que différents domaines spécialisés, points de vue et opinions soient représentés», est également convaincue Claudia Aufderreggen. En conséquence, des directions mixtes ont pris place au sein de l'ASD – et on trouve également de plus en plus de codirections. L'ASD de Glaris Nord mise par exemple depuis 2009 sur une codirection, et celle-ci a été introduite récemment au sein d'Aide et soins à domicile Suisse (voir éditorial dans le magazine papier). Dans leur manuel de gestion du personnel, publié en allemand en 2016, Thomas Ellwart, Yvonne Russell et Karla Blanke appellent ce modèle une

«direction à deux têtes». Celle-ci peut être «shared» (toutes les tâches sont partagées) ou «splitted» (les tâches sont réparties). Au sein de l'ASD, la séparation entre les soins et les finances est courante. Les chercheurs voient des opportunités liées à la codirection, par exemple, la possibilité d'une retraite partielle et la compatibilité des postes de direction avec la vie de famille. Ce modèle pourrait en outre conduire à de meilleures décisions en raison de la multiplication des perspectives. «Il répond également au besoin croissant de ne plus assumer tout seul la responsabilité d'une fonction de direction de plus en plus complexe», explique Markus Gmür. Claudia Aufderreggen ajoute qu'une codirection peut fonctionner avec beaucoup de concertation et de confiance mutuelle. Les risques d'une codirection sont aussi cités dans la littérature spécialisée, comme la lenteur des prises de décision, les divergences d'opinion et le manque de coordination.

Annonce



5. Les tâches principales des directrices et directeurs

Le FMM divise les tâches des personnes dirigeantes en trois domaines d'action: la gestion du système comprend, par exemple, le contrôle, la gestion de la qualité et le pilotage des processus de développement. La gestion du marketing comprend l'organisation des échanges avec les clients, les autres prestataires de services et les responsables du financement. «Il est important que tous les dirigeants contribuent à bien positionner l'ASD sur le marché. Il s'agit d'une prestataire de services extrêmement pertinente et elle doit être perçue comme telle», demande Claudia Aufderreggen. Enfin, la gestion des ressources comprend la mise en place, le développement et la garantie des ressources financières, matérielles et humaines. Selon Claudia Aufderreggen, l'échange avec les parties prenantes est essentiel lorsqu'il s'agit de ressources financières. «Nous devons toujours expliquer pourquoi l'ASD fait quelque chose et pourquoi elle a besoin d'argent pour cela», explique-t-elle.

Selon Markus Gmür et Claudia Aufderreggen, dans des branches comme les soins, marquées par une pénurie de personnel qualifié, la «gestion des ressources humaines» (GRH) devient également une tâche centrale de la direction. La GRH devrait développer, promouvoir et maintenir les compétences et la volonté des employés. Selon l'étude STRAIN, menée entre autres par la Haute école spécialisée bernoise, les dirigeants doivent surtout travailler sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la prévention du stress et sur les possibilités d'évolution de leurs employés pour réussir à les garder (voir Magazine ASD 5/2021). «Une attention particulière doit être portée aux cadres intermédiaires», explique Claudia Aufderreggen. En effet, ceux-ci sont particulièrement exposés à de nombreux facteurs de stress en raison de leur position «entre le marteau et l'enclume».

Une bonne communication interne est indispensable à la réalisation d'une bonne GRH. «Plus une organisation est grande et décentralisée, plus il est difficile d'instaurer et de maintenir la confiance, la compréhension ou la solidarité», relève Markus Gmür. Claudia Aufderreggen a opté pour l'application «Beekeeper» pour la communication interne à Liestal (voir Magazine ASD 4/2020). «Cela me donne différentes possibilités pour communiquer directement avec mes collaboratrices et collaborateurs en cas de nouveautés ou simplement

pour leur dire merci», explique-t-elle. De telles innovations numériques doivent toutefois être introduites de manière réfléchie avec la participation des employés, et bien accompagnées. Sinon, on risque de subir ce que l'étude STRAIN appelle le «technostress». «Par ailleurs, les entretiens personnels et les réunions informelles gardent leur importance malgré toutes les possibilités numériques», souligne-t-elle.

Déléguer et externaliser des tâches

Etre à la tête d'une organisation de la taille de l'ASD Regio Liestal, qui compte environ 180 employés, ne permet pas de tout faire toute seule, c'est pourquoi Claudia Aufderreggen doit déléguer certaines tâches ou des domaines entiers, explique-t-elle. L'offre de son organisation ayant été élargie, un niveau de direction supplémentaire a été introduit il y a deux ans: les directions de secteur, situées entre la direction générale et les responsables d'équipe. Ailleurs en Suisse, plusieurs petites organisations d'ASD se partagent un tel niveau de direction intermédiaire, par exemple par le biais d'une personne chargée également des RH ou de la qualité. Si les cadres supérieurs optent pour de tels modèles, ils pratiquent, selon Markus Gmür, une «gouvernance déléguée». Pour cela, il faut que les employés aient le degré de maturité nécessaire et «une sérénité face à des situations dans lesquelles ils perdent tout contrôle».

Selon un rapport sur les mandats externes des organisations à but non lucratif de l'Université de Bâle, il est plus efficace pour de nombreuses organisations d'acheter un savoir-faire externe dans certains domaines – par exemple pour la collecte de fonds, la comptabilité ou le conseil juridique. En effet, ces activités sont sujettes à des changements professionnels et technologiques rapides – ce qui signifie des coûts élevés pour une organisation si elle souhaite développer et maintenir ses propres compétences dans l'un de ces domaines. Selon Claudia Aufderreggen, une telle «externalisation» des tâches peut également avoir lieu au sein de l'ASD: «Les associations d'ASD peuvent décharger les cadres de proximité en effectuant un travail de fond. Par exemple, Aide et soins à domicile Suisse a rédigé un concept de communication que chaque organisation peut adapter à sa guise», explique-t-elle.

6. Quel style de management est recommandé?

Dans la littérature spécialisée, les styles de management sont souvent classés entre un pôle autoritaire et un pôle démocratique. Ils vont d'un style de management autoritaire à un style patriarcal, hiérarchique et coopératif ou participatif – jusqu'au style «laissez-faire», où les col-

laborateurs peuvent agir librement. L'étude STRAIN souligne l'importance d'un style de management participatif et respectueux dans le secteur de la santé. Le VMI étudie actuellement un style adapté qui, selon Markus Gmür, devrait également convenir à l'ASD: le «Servant leadership».

«Ce «management serviteur» associe la retenue personnelle du cadre dans son propre besoin de statut à une focalisation marquée sur le développement professionnel et personnel des employés», explique le professeur de la chaire de gestion des OBNL.

D'une manière générale, Markus Gmür est un partisan de la théorie du leadership situationnel, développée par Paul Hersey et Ken Blanchard en 1977. Selon cette théorie, un cadre devrait maîtriser plusieurs styles de management. Il doit d'une part déterminer le style à utiliser en fonction du degré

de maturité d'un collaborateur ou d'une équipe («modèle de maturité»). D'autre part, le style de management doit être adapté à la situation – une approche pour laquelle plaide également Claudia Aufderreggen. En principe, elle applique un style de management participatif dans son organisation, à l'aide d'outils tels que les réunions d'équipe, les groupes de travail, les cercles de qualité et autres. Cependant, les cadres devraient reconnaître, en fonction de la situation, quand un dossier nécessite une procédure plus directive.

«Tous les dirigeants doivent contribuer à bien positionner l'ASD sur le marché.»

Claudia Aufderreggen

7. Comment les personnes dirigeantes de l'ASD empêchent-elles leur propre surcharge de travail?

La pression croissante du temps et les charges administratives de plus en plus lourdes pèsent sur de nombreux employés de l'ASD, comme l'a montré l'étude SPOT de l'Université de Bâle (voir Magazine ASD 2/2019). Entre-temps, l'étude STRAIN a révélé que les cadres du secteur de la santé sont particulièrement touchés par des facteurs de stress tels qu'un volume de travail élevé et le manque de séparation entre la vie privée et la vie professionnelle. Ce sont eux qui devraient réduire le plus urgemment leur stress, notamment pour montrer l'exemple (voir Magazine ASD 5/2021). «Si un dirigeant ne parvient pas à prendre soin de lui, cela aura des répercussions négatives sur toute son organisation», est aussi convaincue Claudia Aufderreggen.

Dans la doctrine du management, une tendance s'est développée en conséquence, celle du «Mindful leadership». La gestion des personnes est donc liée à une attitude de base attentive, comme l'a par exemple expliqué Christopher Johns en 2018 dans un livre en allemand sur le sujet intitulé «Achtsames Führen in der Pflege». Les cadres devraient également avoir conscience de leurs propres perceptions, car cela réduit le stress. Un entraînement à la pleine conscience peut donc conduire à une plus grande résilience et à la capacité de relever les défis en faisant appel à ses propres ressources. L'association suisse des cadres infirmiers Swiss Nurse Leaders consacre son symposium 2022/2023 au thème de la résilience. La résilience n'est pas une pilule miracle qui élimine le manque de personnel, la pression du temps et la pression de l'efficacité pour les cadres, explique l'association. Mais la résilience est une compétence essentielle, peut-être même, à l'avenir, la compétence clé pour pouvoir faire face aux turbulences d'un poste de direction dans les soins.



«Pour une gouvernance déléguée, il faut de la sérénité face à des situations dans lesquelles on perd tout contrôle.»

Markus Gmür

8. Comment les personnes dirigeantes de l'ASD opèrent-elles en cas de changement et de crise?

L'ASD est en pleine mutation, et les cadres sont particulièrement sollicités dans ce contexte. La «gestion du changement» ou «Change Management» est aussi une autre tâche centrale des personnes dirigeantes. Markus Gmür se réfère au concept «Leading Change», développé par John Kotter dans les années 1990. «En conséquence, je recommande les étapes suivantes pour qu'une gestion du changement réussisse», explique-t-il. «Veillez à ce que les personnes dirigées aient elles-mêmes le sentiment ferme que quelque chose doit être fondamentalement changé. Veillez à trouver suffisamment d'alliés actifs. Formulez vos intentions dans une vision attrayante

pour les personnes que vous dirigez. Et communiquez cette vision sans relâche.»

La gouvernance opérationnelle joue aussi un rôle central dans la gestion d'une crise, qu'il s'agisse d'une crise de l'organisation ou du système de santé. Claudia Aufderreggen fait remarquer qu'au début de la pandémie de coronavirus, de nombreux cadres de l'ASD étaient pratiquement sans arrêt sur le pied de guerre. Et que leur rapidité d'action était indispensable pour mettre en œuvre en temps voulu les mesures de protection de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). «Mais grâce au soutien d'Aide et soins à domicile Suisse et de l'As-

«J'ai du mal à imaginer que nous voulions un jour nous passer complètement de personnes dirigeantes.»

Markus Gmür

Annonce

sociation d'ASD de Bâle-Campagne, nous avons rapidement pu retrouver un rythme de travail régulier», rapporte-t-elle. Pour Markus Gmür, la question du style de management en temps de crise dépend du degré de matu-

rité des employés. «Plus ces derniers sont en principe résistants face aux crises, plus il est recommandé d'adopter un style de management fortement orienté vers les collaborateurs, même en temps de crise», dit-il.

9. Optimiser la gouvernance: dans chaque organisation et avec de nouveaux modèles

Comment un responsable opérationnel peut-il réfléchir individuellement à la manière dont il peut optimiser sa gestion? Markus Gmür indique que l'autoréflexion est une part importante de nombreuses formations continues. Et Karla Kämmer et Jürgen Link conseillent un coaching qui aide les cadres à avoir une perspective extérieure. Des entreprises comme BDO et B'VM comptent par exemple de nombreuses organisations d'ASD parmi leurs clients. «Je fais appel à un coaching par exemple pour des situations personnelles particulièrement difficiles, une consultante en développement organisationnel accompagne les équipes dans les phases délicates et une société de conseil anime à chaque fois la retraite de la haute direction stratégique de l'ASD Regio Liestal», rapporte Claudia Aufderreggen. Des enquêtes régulières auprès des employés et le feedback des autorités mandantes et de la direction stratégique sont également utiles. «Tous les organes stratégiques doivent examiner de près si la structure de direction de leur organisation correspond encore à l'ASD d'aujourd'hui. Ou si, pour ce faire, une fusion avec une autre organisation est par exemple nécessaire», dit-elle.

Nouveaux modèles de gouvernance de l'ASD

«Les soins intégrés gagnent en importance et vont marquer l'avenir du système de santé. C'est pourquoi la

direction de l'ASD doit aussi s'y intéresser activement», déclare Claudia Aufderreggen en jetant un regard sur l'avenir de la gouvernance de l'ASD. Elle estime que les modèles adaptés aux spécificités régionales, très efficaces pour les bénéficiaires de prestations, sont prometteurs. Il faut aussi toujours tenir compte de l'ensemble de la chaîne de soins. Des équipes d'ASD auto-organisées sans encadrement traditionnel sont également testées dans notre pays dans le cadre d'une adaptation du

modèle néerlandais «Buurtzorg» (voir article dans le magazine papier). «Mais j'ai du mal à imaginer que nous voulions un jour nous passer complètement de personnes dirigeantes – tant que

celles-ci sont prêtes à remettre en question de temps à autre leur vision traditionnelle», estime Markus Gmür. Claudia Aufderreggen ajoute que l'ASD doit également faire preuve d'agilité et de flexibilité en ce qui concerne les modèles de gouvernance. «Au sein d'une organisation, il peut aussi y avoir plusieurs modèles. L'ASD Regio Liestal a par exemple introduit une équipe semi-autonome au sein du service de nuit régional et en psychiatrie. De nombreux professionnels expérimentés y travaillent, sans se sentir dépassés par leur grande responsabilité individuelle.»

«La gestion d'une organisation d'ASD est passionnante et variée.»

Claudia Aufderreggen

10. Mot de la fin: le plaisir de gérer une organisation d'ASD

«La gestion d'une organisation d'ASD est passionnante et variée», assure Claudia Aufderreggen en guise de conclusion. «L'ASD offre à ses cadres un métier qui a du sens, ce qu'un nombre élevé de personnes recherchent aujourd'hui. Nos directrices et directeurs peuvent travailler pour une organisation jouissant d'une image extrêmement bonne, rencontrer chaque jour de nombreuses personnes différentes et contribuer à façonner une organisation de ma-

nière créative. Leur objectif central n'est pas la satisfaction d'intérêts financiers mais le bien-être de personnes qui souhaitent vivre chez elles malgré une maladie ou un handicap. Toutes ces raisons expliquent pourquoi, malgré de nombreux défis, la gestion d'une organisation d'ASD procure chaque jour beaucoup de plaisir.»