

## Une autre voie d'analyse des approches: le « SWOT »

Une autre voie d'analyse de ces différentes approches managériales consiste à identifier, grâce à l'approche par observation, leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces, selon l'exercice du « SWOT ».

### Approche © Buurtzorg

La phase 3 de formation à l'approche © Buurtzorg a consisté en la **présentation de nombreux outils d'intelligence collective et de gouvernance partagée tels que l'approche CNV, le speed boat, la méthode SDMI orientée solutions... L'enjeu étant de donner des outils pour que les professionnelles puissent animer et s'autogérer en équipe autonome avec les fondamentaux de l'intelligence collective.** Les services ont également été invités à imaginer leur **SAAD idéal** et comment ils pourraient décliner l'approche au sein de leurs organisations.

La phase 4 a permis la formation des **futurs coachs** (ex-responsables de secteur) et celle **d'une future équipe autonome** par service (environ 8 personnes).

#### FORCES

Enjeu central de la planification  
Approche médiatisée et financée en partie  
Organisation en équipe qui évite l'isolement

#### FAIBLESSES

Formation identique pour tous les services  
Entreprise libérée: changement radical qui peut inquiéter  
Formation qui reprend essentiellement le modèle managérial de © Buurtzorg aux Pays-Bas sans le modèle de financement

#### OPPORTUNITÉS

Conciliation vie pro/perso  
Sectorisation  
Peut être combiné à une nouvelle gouvernance  
De nouvelles compétences pour les IAD

#### MENACES

Risque de frustration si pas de revalorisation financière.  
Nécessité d'allouer un temps de travail dédié aux nouvelles missions  
Non financement des temps « improductifs »  
Départs d'encadrant.es intermédiaires

L'approche © Buurtzorg, la plus médiatique au sein du secteur, semble pour l'instant reposer sur les bons résultats de son homologue néerlandais: les études françaises toujours en cours n'ont pour le moment pas démontré les mêmes effets en France, avec un public différent et un mode de financement à l'acte/à l'heure. **Cette approche réutilise essentiellement la partie d'organisation et de management** de Buurtzorg Pays Bas, et n'est **pas forcément compatible avec le système de financement actuel.** Elle s'inspire en effet très largement du principe des entreprises libérées via une recombinaison des « postures » des individus (de dirigeant.e à leader, de manager à coach, de salarié.e à collaborateur.ice) en y ajoutant une méthodologie de changement d'organisation (les équipes autonomes). Ce principe d'organisation en équipe est intéressant pour **limiter l'isolement** que connaissent traditionnellement les IAD mais aussi en ce qu'il **permet de compléter des temps partiels via des activités qui ne sont pas « pénibles » physiquement** (réunions d'équipes, tâches administratives...). En revanche, il est important que ces missions soient assorties d'une (re)valorisation financière, ce qui ne semble pas toujours être le cas. Actuellement dans les services interrogés, c'est **davantage une gestion autonome des remplacements** qui semble se mettre en place, plus qu'un développement massif et abouti d'équipes autonomes. Cette approche **nécessite également la présence d'outils digitaux** permettant de communiquer à distance, et les solutions actuelles de logiciels métiers ne permettent pas toujours ce type de fonctionnalité, conduisant à des dérives dans l'installation de messagerie à visée professionnelle sur les téléphones personnels.

## Lean Management

Lors des phases 3 et 4 de formation, les **concepts du Lean Management ont été approfondis** avec les participantes. Des **groupes de travail** ont été mis en place autour des «**irritants**», et le management visuel a été encouragé, ainsi plusieurs services ont créé des **tableaux de suivis** des «**chantiers en cours**». La communication sur le projet a également été encouragée, et des «**visites terrain**» organisées par les formateurs ont permis de s'approprier l'état d'esprit proposé par cette approche.

Cette offre de formation se propose **d'améliorer continuellement la performance** de la structure avec une **méthodologie pratique**, tout en **confiant plus de responsabilités aux salariées** de terrain. Elle s'appuie sur la notoriété du Lean Management et se présente comme une approche très technique, qui participe de sa crédibilité. Peu connue dans le secteur de l'aide à domicile, elle ne semble pas porter sur elle le stigmate des **économies drastiques et de l'intensification du travail** qu'elle a pu véhiculer dans d'autres secteurs. Néanmoins elle **repose fortement sur des concepts et savoirs «scolaires», issus du japonais ou utilisés en langue anglaise**, qui **peuvent rebuter les professionnelles** notamment de terrain.

Cette approche semble participer à valoriser enfin à **valoriser les savoirs des aides à domicile**, en les reconnaissant comme des «**sachantes**» et en invitant à **reconnaître leur expertise** (passation de «**ceintures lean**» reconnaissant leurs apprentissages de l'approche).

### FORCES

- Efficacité pour traiter les problèmes
- Reconnaissance de l'expertise du terrain
- Approche visuelle
- Approche centrée sur le bénéficiaire

### FAIBLESSES

- Difficilement accessible (scolaire et industriel ++)
- Image de rationalisation/économies
- Éloignement des réalités du secteur de l'aide à domicile

### OPPORTUNITÉS

- Professionnalisation des AAD via les «**ceintures lean**»
- Outils de suivi de l'activité

### MENACES

- Suivi qualité peut être ressenti comme du contrôle
- Difficulté à former tous les salarié.es

## Montessori

La phase 3 a consisté en la **présentation plus approfondie des concepts de Maria Montessori** et de **l'utilisation de nombreux outils du développement personnel** (Communication Non Violente, raison d'être, valeurs, arbre de vie...) et de **l'intelligence collective** (CODEV, chapeaux de Bono, ...). L'approche a beaucoup insisté sur le rôle des aides à domicile et sur leurs interventions auprès des personnes dépendantes, moins sur le management et l'organisation.

La phase 4 s'est orientée davantage sur le management et **l'application des principes montessoriens à l'organisation du travail**. La **création d'une activitothèque**, un **travail sur la communication externe** visant à insister sur la plus-value de l'approche Montessori auprès des bénéficiaires, la **formation à la CNV** ainsi que la **mise en place de la planification réalisée par les aides à domicile** ont été les éléments principaux abordés.

Cette approche, similaire à d'autres plus célèbres (Humanitude, Carpe Diem), propose aussi d'envisager la **création de nouveaux services rendus aux bénéficiaires**, de par la formation des auxiliaires de vie à cette approche (constituant une plus-value vis-à-vis des autres services concurrents). Concernant le management, elle vise à donner **plus d'autonomie aux intervenantes** en les incluant davantage dans les décisions de la structure, rejoignant en cela les principes de la **gouvernance partagée** dont elle se réclame.

Néanmoins cette approche peut sembler **assez éloignée du management** et de l'organisation de travail. Elle peut constituer une **plus-value pour les bénéficiaires** à travers la sensibilisation des équipes à un **nouveau regard sur la dépendance**. Elle est en revanche assez **peu compatible avec le système de financement actuel** (par exemple, suivre le rythme de la personne semble difficilement compatible avec les temps contraints formalisés par les plans d'aide en cas de financement par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie). Cette approche **repose** également **beaucoup** sur le **changement individuel** et la **posture** des personnes, se réclamant davantage d'une « **philosophie** » que de la mise en place d'outils, ce qui peut prendre du temps et nécessite que chaque salariée soit invitée à cette « transformation ».

### FORCES

Pas de pré requis scolaire (centré développement personnel)  
Approche centrée bénéficiaires  
Requestionne le sens profond des activités

### FAIBLESSES

Discours pas toujours compatible avec les contraintes des services et les habitudes des familles  
Lien au management pas toujours évident

### OPPORTUNITÉS

Nouvelles prestations pour les bénéficiaires / activités rémunérées moins pénibles physiquement pour les IAD  
Redonne du sens aux activités du quotidien

### MENACES

Nécessite que les familles et bénéficiaires adhèrent à la démarche  
Philosophie à diffuser en accompagnant les familles

## Management par la QVT

L'approche MQVT était d'abord proposée en tant qu'approche à part entière. Finalement, les deux services l'ayant sélectionnée ont souhaité, en accord avec le Gérontopôle, la coupler avec l'approche Montessori. Pourtant, dans les faits, le parcours de formation a été essentiellement orienté vers l'approche MQVT, avec quelques apparitions de la formatrice Montessori sur certaines journées « à part ».

Lors de la phase 3, la formation a consisté en une **présentation de différentes théories sur le management et la qualité de vie au travail**, ainsi que de **nombreux concepts**: la « théorie du changement », la pyramide de Lencioni, le retour d'expérience, les 5M d'ichikawa (issu du Lean Management), la mesure d'impact social, le CODEV...

Lors de la phase 4, deux jours ont été réservés sur les 10 pour présenter plus en profondeur l'approche Montessori ainsi que la Communication Non Violente. Les accompagnements ont pris la forme, pour l'un des SAAD, d'un **soutien autour de l'écriture du projet associatif**, de la « raison d'être » du service, des valeurs de ce dernier... Les « **irritants** » dans le quotidien de travail (outil issu du Lean Management pour faire émerger des problèmes à traiter) ont également été présentés afin de proposer par la suite des groupes de travail visant à résoudre ces problèmes. Cette formation a permis d'impulser la remise en place par l'autre SAAD **des réunions** entre les aides à domicile et les responsables de secteur, un **journal interne** a été rédigé par les personnes ayant suivi la formation et des **améliorations autour des outils de travail** ont été proposées (équipement de véhicules de fonction, de nouveaux téléphones). Le service a également mis en place une **formation PRAP, des actions de tutorat et une journée de cohésion**.

### FORCES

Agit sur plusieurs sphères de la QVT  
Facilement adaptable à toutes les structures  
Combine plusieurs approches

### FAIBLESSES

Complexe à comprendre et à transmettre  
S'adresse d'avantage aux encadrant.es  
et dirigeant.es

### OPPORTUNITÉS

Outils les services pour faire face  
à plusieurs enjeux  
Peut se combiner à d'autres  
programmes QVT

### MENACES

Peut se superposer à d'autres programmes  
QVT existants

Cette offre de formation repose sur une **conception générale de la qualité de vie au travail**, s'appuyant sur des **sphères** aussi **variées** que la santé, le contenu du travail, le management, les compétences, les relations et l'égalité professionnelle. Dans le cadre du programme I-MANO, la formation s'est présentée de façon **très « technique », mobilisant de nombreux concepts scientifiques**, et a pu être parfois difficile à appréhender pour les participantes. Elle a emprunté beaucoup de méthodologie au Lean Management, mais aussi à l'intelligence collective et à la gouvernance partagée.



## Organisation collaborative

La phase 3 a consisté en une présentation d'une **nouvelle forme d'organisation « collaborative »** dans laquelle les prestataires ont mis en avant leur propre expérience de « libération » de leur entreprise. Cette phase s'est essentiellement adressée aux dirigeant.es et encadrant.es en présentant les **bons comportements à adopter et le changement de paradigme attendu : du dirigeant au leader, du manager au coach, du salarié au collaborateur**. Des présentations de type **CNV** ont été proposées et de nombreux outils issus de **l'intelligence collective** ont été présentés (CODEV, jeux des tensions, décision par consentement...).

La phase 4 a consisté en une formation à l'appropriation des concepts pour appliquer ces nouvelles formes d'organisation. Cela semble passer par beaucoup de **« coaching » du dirigeant** ou de **« l'équipe du changement »** (celle qui a suivi la phase 3 et qui est censée être « ambassadrice » du changement auprès des autres professionnelles), mais aussi par une **rencontre des salariées n'ayant pas assisté à la phase 3 pour les former à la méthode**. Les prestataires ont accompagné les structures à **déterminer collectivement leur « raison d'être » et leurs « valeurs »**. Cela passe aussi par la constitution de **« groupes de travail »** visant à intégrer des salariées n'ayant pas suivi la démarche dans la résolution de problèmes rencontrés au quotidien par les équipes.

### FORCES

- Combine plusieurs méthodologies
- Clarifie la « raison d'être » et les valeurs des services
- Participation accrue des salarié.es

### FAIBLESSES

- Repose beaucoup sur les dirigeant.es
- Entreprise libérée : changement radical qui peut inquiéter

### OPPORTUNITÉS

- Possibilité de se spécialiser dans l'une des approches présentées
- Aller vers des modèles plus horizontaux type SCOP

### MENACES

- Frustrations des équipes si le changement ne suit pas la formation
- Repose en grande partie sur la volonté du seul dirigeant : décision unilatérale
- Risque de non poursuite du projet suite au départ du dirigeant

Ce parcours de formation s'est proposé de **combiner différentes autres approches**. Elle reprend effectivement quelques éléments du lean management, mais surtout de la gouvernance partagée et peu de Montessori ou du Management par la QVT. Elle repose fortement sur le **mouvement des entreprises libérées et de l'holocratie**. Elle repose aussi beaucoup sur le **changement de « posture »** des individus ainsi que sur la mise en place de mécanismes visant à **solliciter davantage l'avis des salariées**.

