



Le leadership entrepreneurial dans les organisations d'aide et de soins à domicile

Prof. Dr. Markus Gmür & Ueli Löffel

Situation de départ

- Les exigences imposées aux organisations à but non lucratif ont changé: elles opèrent dans un environnement en constante évolution et doivent répondre à des attentes complexes.
- Elles peuvent réagir de plusieurs façons :
 - ignorer les changements et se référer de façon répétée à leur mandat traditionnel,
 - se protéger de la pression du changement par le réseautage politique,
 - s'aligner sur les entreprises à but commercial et mettre l'accent sur la performance économique (réduction des coûts, efficience, efficacité),
 - **développer leur mandat d'utilité publique de façon entrepreneuriale (avec assurance, innovation et souplesse).**

→ Dans quelle mesure le leadership entrepreneurial est-il répandu parmi les organisations d'aide et de soins à domicile et quel est son lien avec l'atteinte des objectifs ?

Caractéristiques du leadership entrepreneurial

Facteur 1: Orientation vers l'avenir

- **Innovation**
Améliorations et innovations constantes dans l'offre de prestations.
- **Proactivité**
Façonner le champ d'activité à un stade précoce et ne pas seulement réagir aux initiatives d'autres organisations.
- **Ouverture à la prise de risque**
Oser des mesures de développement et tenir compte des possibilités d'échecs.



■ Facteur 2: Activité

- **Autonomie**
Promotion de l'initiative individuelle et délégation prononcée du pouvoir de décision.
- **Agressivité**
Agir avec assurance et combativité face à la concurrence ou à d'autres défis (venant par ex. d'organismes publics, de donateurs potentiels, etc.).

Facteur 3: Mobilisation communautaire

Le travail d'équipe est utilisé pour stimuler l'innovation, prendre des risques et s'encourager mutuellement dans les activités entrepreneuriales.

Formulations dans le questionnaire (1)

Innovation

Au cours des cinq dernières années, nous avons apporté de nombreux changements à nos services.

Au cours des cinq dernières années, nos services ont subi des changements fondamentaux et considérables.

Proactivité

Généralement, nous lançons des activités auxquelles nos concurrent-e-s réagissent.

Il arrive fréquemment, que nous soyons les premiers et les premières à apparaître sur le marché avec de nouveaux services ou des nouvelles méthodes de travail.

Ouverture à la prise de risque

Nous sommes convaincu-e-s qu'il est nécessaire, dans notre domaine, de suivre ses objectifs avec courage et à grand pas.

Lors d'une décision incertaine, nous osons prendre des risques afin d'obtenir un grand succès par la suite.

Formulations dans le questionnaire (2)

Autonomie

Nous sommes convaincu-e-s que les meilleurs résultats sont obtenus lorsque l'on se fixe ses propres priorités.

Les initiatives et suggestions de nos collaborateurs jouent un rôle décisif dans le développement de notre entreprise.

Agressivité

Nous nous comportons de manière défiante et combative face à nos concurrent-e-s.

En concurrence, nous sommes une organisation compétitive et combative.

Mobilisation communautaire: Ces séances ont lieu principalement afin de/d'...

développer des solutions innovantes en regard de nos services.

être plus rapide que nos concurrent-e-s.

s'encourager les un-e-s et les autres à prendre plus de risques.

encourager nos collaborateurs et collaboratrices à avoir de nouvelles impulsions et de pouvoir prendre plus d'initiatives.

avoir une bonne position concurrentielle et de pouvoir agir de façon compétitive.

Procédure pour le sondage réalisé en décembre 2018

- Accès aux questionnaires en ligne et sous format PDF en français et en allemand, envoyés aux organisations membres par l'intermédiaire des associations cantonales.
- 160 organisations d'aide et de soins à domicile ont renvoyé un questionnaire évaluable (28% de réponses).

Diffusion du leadership entrepreneurial

Les réponses à la question du leadership entrepreneurial se sont fortement polarisées.

Facteurs	Etendue des réponses	Médiane
Orientation vers l'avenir	0.0 bis 1.0 La moitié médiane se situe entre 0.43 et 0.75	0.61
Activité	0.0 bis 1.0 La moitié médiane se situe entre 0.36 et 0.64	0.50
Mobilisation communautaire	0.0 bis 1.0 La moitié médiane se situe entre 0.32 et 0.68	0.53

Mesure de la réussite d'une organisation

Critères de réussite	Fourchette	Moyenne
La satisfaction de nos client-e-s est extrêmement élevée.	1 à 5	4.5
Nous parvenons toujours à maintenir les standards de qualité.	1 à 5	4.1
Nos employé-e-s sont extrêmement fiers et fières de travailler pour nous.	1 à 5	4.3
Le personnel qualifié préfère travailler pour nous plutôt que pour une organisation d'aide et de soins à domicile privé.	1 à 5	4.5
Nous avons relativement peu d'absences parmi nos employé-e-s.	1 à 5	3.8
La collaboration avec nos partenaires de coopération se déroule toujours sans problème.	1 à 5	4.0
Indice de réussite (moyenne des six réponses)	1.1 à 5.0	4.2
Croissance (évolution du budget au cours des dernières années)	1 à 6	3-5%*
*Médiane de l'échelle de 1 (baisse de la croissance) à 6 (> 10 % de croissance)		

Corrélation des réussites

- La réussite d'une organisation d'aide et de soins à domicile dépend avant tout des ressources financières disponibles et du soutien dont bénéficie une organisation dans la commune ou le canton.
- Les organisations d'aide et de soins à domicile évoluent dans un marché globalement en croissance; les 2/3 d'entre elles indiquent une croissance de leur chiffre d'affaires au cours des dernières années, dont la moitié a réalisé une forte croissance de plus de 6%.
- Les grandes organisations ont plutôt tendance à avoir une direction de type entrepreneurial et ont connu une croissance plus rapide, mais elles n'enregistrent pas plus de réussite subjective.

Le leadership entrepreneurial assure-t-il la réussite d'une organisation d'aide et de soins à domicile?

L'analyse de corrélation montre que les organisations d'aide et de soins à domicile de type entrepreneurial ont connu une croissance plus rapide et obtiennent de meilleurs résultats subjectifs.

La corrélation est confirmée pour deux des trois facteurs:

	Corrélations (entre +1 et-1)	
	Indice de réussite subjectif	Croissance
Orienté vers l'avenir	+ .26 **	+ .19 *
Activité	(+ .02)	(+ .12)
Mobilisation communautaire	+ .23 *	+ .19 *

Autres constatations sur l'évolution au sein de l'environnement

- Une grande partie des organisations interrogées estiment que l'environnement est de plus en plus difficile. Cela se traduit par une pression accrue pour économiser de l'argent dans la commune ou le canton ainsi que la difficulté de couvrir les coûts et de trouver suffisamment de personnel qualifié.
- 70 % des organisations déclarent avoir au moins un concurrent dans la région (par exemple une entreprise d'Aide et soins à domicile privée). Environ 40 % d'entre elles considèrent les fournisseurs privés d'aide et de soins à domicile comme des concurrents, du moins en partie. Elles déclarent que ceux-ci recrutent activement des clients ou qu'elles perdent des parts de marché en leur faveur.

Conclusions

- La plupart des organisations d'aide et de soins à domicile décrivent leur situation comme difficile.
- Celles qui pratiquent un leadership entrepreneurial ont vraisemblablement plus de facilité à faire face à ces défis, elles se sont agrandies plus rapidement et se perçoivent comme ayant davantage de succès.
- Les facteurs déterminants sont: une orientation prononcée vers le changement, la volonté de prendre des risques et une culture qui implique de partager avec les collaborateurs les responsabilités envers les actions de type entrepreneurial.

Un grand merci pour votre soutien et votre participation!



Markus Gmür & Ueli Löffel
Institut pour le management
des associations, fondations et co-opératives
Université de Fribourg
Boulevard de Pérolles 90
1700 Fribourg

Tel: 026 300 84 00

Web: www.vmi.ch