Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée

Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses

Band: 10 (2018)

Heft: 3: La direction d'EMS : les défis de la fonction et les nouvelles approches

Artikel: Un exemple d'organisation agile : les résidences Almacasa à Zurich : les collaborateurs sont des créateurs d'univers

Autor: Seifert, Elisabeth

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-841462

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: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Un exemple d'organisation agile: les résidences Almacasa à Zurich

Les collaborateurs sont des créateurs d'univers

Renforcer la responsabilité individuelle et la créativité de l'équipe soignante: telle est l'ambition affichée par Almacasa. Les hiérarchies et les processus inflexibles n'ont pas leur place ici. Almacasa suit une tendance qui se dessine dans le monde de l'entreprise: l'agilité.

Elisabeth Seifert

Cet après-midi-là, l'atmosphère est agréable dans le grand appartement d'un immeuble du quartier de Friesenberg, au cœur de la ville de Zurich. Dans le hall d'entrée, de grands fauteuils et un canapé recouverts de tissu dans des tons orangés lumineux invitent à la détente. À côté du piano placé contre la paroi, s'ouvre un espace commun et la cuisine. Une délicieuse odeur s'en échappe et se répand dans l'appartement. Quelques personnes âgées boivent un café. D'autres vont et viennent dans le large couloir, une femme retourne à sa chambre, accompagnée par une professionnelle. Partout, des sièges avec des coussins orange permettent de faire une pause pour souffler un peu. Sur la vaste terrasse, des jardinières surélevées plantées de fleurs et d'herbes aromatiques se partagent l'espace avec des petites tables. Des résidents et des collaborateurs y ont pris place et discutent joyeusement. Deux chats dorment dans un coin.

Ce vivre ensemble, qui paraît si naturel, est pourtant le résultat d'une longue réflexion.

Un quotidien tout à fait normal, presque familial. Ce vivre ensemble, qui paraît si naturel, est pourtant parfaitement organisé, résultat d'un long processus de réflexion et de mise en œuvre. Les auteurs, Vincenzo Paolino et Liliane Peverelli, sont aussi les deux fondateurs et directeurs d'Almacasa. Ils ont consacré toute leur vie professionnelle à la prise en soins de personnes âgées, dont de nombreuses années dans des fonctions dirigeantes de divers établissements, jusqu'à la création de leur propre entreprise où ils ont pu mettre en pratique leur conception des soins et de l'accompagnement. Le site de Friesenberg, avec deux appartements à encadrement médico-social, est le premier d'une série de trois existant actuellement dans la région >>

L'auxiliaire de vie Natasa Milic avec une résidente dans la cuisine de l'appartement communautaire. Photos: Almacasa

de Zurich. L'offre s'adresse à des personnes qui ont des besoins en soins moyens à élevés et qui disposent de confortables ressources financières. Outre les appartements communautaires, Almacasa comprend également une société de conseil ainsi qu'une «Academy» pour la formation du personnel.
Le concept d'Almacasa englobe l'exploitation dans son ensemble, avec des lignes directrices portant sur les activités du personnel et de la direction, ainsi que la situation géographique, l'architecture et l'aménagement des appartements. «Si la scène ne convient pas, la pièce ne peut pas être jouée», affirme Vincenzo Paolino. La scène, c'est-à-dire le lieu des soins et de l'accompagnement, est constituée de petites unités. Pas plus de trente résidentes et résidents vivent sur un site. Et dix à douze personnes âgées, hommes et femmes, vivent ensemble dans un appartement. Les deux dirigeants ne laissent rien au hasard, ni l'organisation, ni l'aménagement des espaces. Ils interviennent très tôt dans la conception des lieux, pour préciser tous les détails, du revêtement de sol à la gamme des couleurs.

«Nous laissons la plus grande marge de manœuvre possible au personnel.»

Un quotidien qui vaut la peine d'être vécu

«Ces petites unités créent les conditions nécessaires pour que les personnes âgées et les collaborateurs puissent organiser ensemble le quotidien», explique Vincenzo Paolino, soulignant par là l'importance de l'approche. Des relations se nouent entre les résidents eux-mêmes et entre les résidents et le personnel, des relations que le directeur qualifie de «capital social». Les résidentes et résidents se soutiennent mutuellement, s'apportent de l'aide. Il y a toujours une «dynamique incroyable» qui se met en place spontanément, se réjouit Liliane Peverelli. Pas plus tard que le matin au petit-déjeuner, une résidente encore alerte a tiré un café à la machine, en a apporté une tasse à un résident à la mobilité réduite, tandis qu'un autre a coupé le pain. «De cette façon, les personnes âgées ne font pas que recevoir de l'aide, mais il peuvent aussi en apporter», remarque la directrice. Le quotidien revêt ainsi du sens et les résidents ont moins d'occasions de se sentir seuls ou inutiles. Le quotidien prend aussi toute son importance lorsque les résidents donnent un coup de main au personnel, pour la préparation du repas, par exemple, pour le ménage dans les chambres, la lessive ou le repassage.
Dans ce microcosme que constitue l'appartement, la tâche des professionnels est d'amener les personnes âgées à considérer que leur quotidien vaut la peine d'être vécu. «Les collaborateurs sont des créateurs d'univers», affirme Vincenzo Paolino. Ils le font avec leurs compétences professionnelles, mais pas seulement. «C'est leur personnalité toute entière qui est sollicitée. Nos gens ne laissent pas leur personnalité au vestiaire quand ils prennent leur travail le matin, au contraire.» Outre ses qualifications purement professionnelles, chacune et chacun dispose d'autres capacités dont il peut faire profiter, des hobbys par exemple, comme la danse, la musique, le jardinage ou la cuisine. «Chaque collaboratrice et chaque collaborateur a un talent.» Ainsi, à Friesenberg, une collaboratrice s'installe spontanément au piano et offre un petit concert de l'après-midi. «Les rapports doivent être cordiaux et amicaux, sans être trop familiers», nuance Vincenzo Paolino.

La fin des hiérarchies strictes

«Afin que les professionnels puissent répondre aux besoins individuels de chaque résident, le style de direction doit être conçu de façon à laisser la plus grande marge de manœuvre

Le repas de midi dans un appartement d'Almacasa: celui ou celle qui le veut et le peut participe à la préparation des repas. Une atmosphère familiale et le souci de l'autre font partie du quotidien.

possible au personnel», insiste Vincenzo Paolino. Les hiérarchies et les processus de travail rigides n'ont donc pas leur place dans le quotidien d'Almacasa. «Nous donnons à nos collaborateurs beaucoup de responsabilité et toutes les informations utiles à leur travail. Nous leur communiquons les résultats que nous attendons. À partir de là, nous les laissons faire.»
Cette idée de la direction se reflète dans un organigramme qui a une toute autre allure que les modèles classiques qui placent la direction tout en haut. Le modèle Almacasa est organisé en cercles concentriques – avec le résident au centre. Dans le premier cercle autour de la personne âgée, le plus important, figurent toutes les personnes qui sont quotidiennement en contact avec elle. Ce ne sont ni les deux dirigeants, ni d'autres responsables, mais les professionnels des soins, de l'accompagnement et de l'intendance, les apprentis, les bénévoles et les proches. «Dans ce premier cercle, le personnel est largement déchargé des tâches bureaucratiques et des contraintes administratives», affirme Vincenzo Paolino. Les cercles extérieurs regroupent les experts des soins et les médecins ainsi que les responsables de site.
Almacasa ne peut cependant pas faire l'économie d'une définition des procédures et des structures. Liliane Peverelli parle plus volontiers d'un «cadre» qui se caractérise par son «élasticité» et qui «laisse beaucoup de place à la créativité». Son collègue ajoute: «Nos structures doivent accorder de la liberté.» Les séances de coordination, les espaces dédiés à la réflexion, les entretiens de feedback et les supervisions figurent parmi ces structures. Le personnel suit régulièrement les cours de l'académie interne. Il s'agit en particulier de leur transmettre les valeurs et les principes de la maison. Vincenzo Paolino constate que les nouveaux collaborateurs, notamment, sont souvent très fortement marqués par le «dragon institutionnel» et suivent scrupuleusement les procédures de travail sans tenir suffisamment compte des besoins des résidents.
L'organisation du travail, qui repose sur la créativité et la responsabilité individuelle, rencontre un bel écho, tant des proches que des professionnels. «Toutes nos places sont occupées, nous avons de très bons retours de la part des proches et aucun problème de recrutement de nouveaux collaborateurs», constate Vincenzo Paolino. D'un point de vue économique, le modèle est également convaincant. Cela tient principalement à l'organisation en petites unités et au back-office centralisé, évitant ainsi les coûteux problèmes d'interface entre soins, intendance et cuisine.

«D'un point de vue économique, le modèle est également convaincant.»

Une tendance observée dans de nombreuses entreprises

Avec leur modèle d'organisation, qui place résolument les besoins des résidents ou clients au centre et qui, pour ce faire, encourage la responsabilité individuelle des collaborateurs, les deux dirigeants d'Almacasa suivent une tendance généralement observée dans le monde de l'entreprise. Une tendance qui suscite aussi un intérêt accru des institutions sociales, des établissements de soins et des structures pour personnes en situation de handicap. Tandis que les exemples concrets de mise en œuvre sont encore peu nombreux dans le domaine des soins de longue durée, hormis le modèle Almacasa, les défenseurs de telles formes d'organisation novatrices s'illustrent plutôt dans le secteur ambulatoire des soins et de l'accompagnement.
Aux Pays-Bas, l'entreprise Buurtzorg s'est particulièrement bien implantée. Ce modèle se caractérise par des équipes soignantes largement autonomes dans leur façon de s'organiser et dont les hiérarchies sont temporaires et fonctionnelles. Les professionnelles sont des généralistes capables de prodiguer les différents soins requis et d'effectuer des tâches de l'ordre du travail social afin de pouvoir répondre rapidement et simplement aux besoins de leurs clients. En Suisse, quelques rares organisations d'aide et de soins à domicile se réfèrent en partie au modèle Buurtzorg.
Depuis quelques années, ces formes d'organisation se développent sous le concept d'«organisations agiles». En l'occurrence, l'agilité renvoie à des valeurs et des principes bien définis dans l'organisation du travail, et non pas à un modèle de management, observe Martin Kropp, enseignant en génie logiciel à la Haute école d'ingénierie de la HES du nord-ouest de la Suisse (FHNW) et responsable de la nouvelle formation qui démarre ce mois de septembre, le «CAS Organisation agile». Les principes «agiles» peuvent être appliqués de cas en cas en utilisant différentes méthodes. Actuellement, le «lean management», né au Japon et dont la philosophie n'est pas très éloignée de l'agilité, gagne également en importance (lire en page 17).
Les prémices des formes agiles d'organisation datent des années 90, dans le domaine informatique. En 2001, des experts du développement d'applications informatiques de divers pays se sont accordés sur des valeurs et principes et ont rédigé le «Manifeste pour le développement Agile de logiciels». Ils se reconnaissent dans des valeurs qui favorisent «les individus et leurs interactions» plutôt que «les processus et les outils», «un logiciel qui fonctionne» plutôt qu'une «documentation exhaustive», «la collaboration avec les clients» plutôt que «la négociation contractuelle» et «l'adaptation au changement» plutôt que le suivi d'un plan.
Ces principes ont été définis à une époque où de nombreux projets dans le domaine des logiciels informatiques échouaient car pas suffisamment centrés sur les besoins des clients. En raison des méthodes classiques de gestion et des procédures trop strictes, le client n'était impliqué qu'au début du développement, lors de l'élaboration des spécifications, puis à nouveau en fin de course, pour réceptionner le logiciel. Entre-deux, il pouvait s'écouler des mois. Un temps pourtant précieux qui peut être mis à profit pour préciser les attentes du client et échanger avec les spécialistes pour vérifier leur applicabilité.
Depuis, les principes agiles sont appliqués dans de nombreuses sociétés informatiques dans le monde entier, en Suisse aussi. Les modèles impliquent notamment que l'équipe de projet livre une nouvelle fonctionnalité au client toutes les deux ou trois semaines (itération) de façon à ce que ce dernier puisse immédiatement faire un retour, lequel est pris en compte dans les prochaines itérations. «De tels cycles courts signifient par conséquent la suppression des structures hiérarchiques rigoureuses puisqu'une communication directe est établie entre le client et l'équipe», explique Martin Kropp. Et c'est ce qui caractérise les organisations agiles. Chaque équipe s'organise elle-même. Sa fonction centrale exige qu'elle dispose de toutes les compétences dont elle

>>

a besoin pour le développement de projet. Après chaque itération, la méthode de travail est évaluée (rétrospective) et des mesures sont prises pour améliorer en permanence le processus en cours.

Les institutions sociales sont encore réservées

Les principes agiles sont de plus en plus souvent à l'œuvre aussi hors du domaine informatique, dans des entreprises ou départements d'entreprises qui fournissent à leurs clients des prestations complexes. «L'évolution technologique, notamment la digitalisation, oblige de nombreuses entreprises à répondre désormais plus rapidement aux attentes de leurs clients», affirme Martin Kropp pour expliquer cette tendance. Le «processus de transformation agile» nécessite un changement de culture qui place l'entreprise face à des défis importants. Les équipes autoorganisées répondant aux principes agiles ne peuvent plus être conduites avec des méthodes de contrôle et des directives; elles requièrent une direction selon le modèle du «servant-leadership.» Cela ne signifie rien d'autre qu'une «nouvelle définition des rôles».

Tandis que la nécessité de réagir rapidement aux changements incite fortement de nombreuses entreprises à mettre en place une démarche agile, la motivation est autre dans les établissements du domaine de la santé et du social. «Ici, la priorité est à la proximité du patient ou du client et à la volonté d'apporter une réponse globale à ses besoins», avance Martin Kropp. Il estime cependant que cette mission ne se concrétise pas toujours comme le souhaiteraient les professionnels et les responsables, en raison des structures généralement très hiérarchisées et des nombreuses procédures établies.

Ruth Kulcsàr Meienberger, conseillère en organisation et membre du réseau Agil Works, fait le même constat: certains responsables d'établissement se rendent compte que leur type d'organisation n'est pas vraiment bien adapté à leur mission. «Les équipes des soins et de l'accompagnement s'efforcent de répondre aux besoins individuels. Mais pour ce faire, elles sont souvent amenées à contourner les structures définies dans l'organigramme, ce qui conduit à des frustrations», relève la conseillère. De plus, il y a au sein des établissements des groupes professionnels très compétents mais qui ne disposent d'aucun pouvoir de décision et qui doivent trop souvent attendre les directives de la direction.

Malgré l'adhésion aux valeurs et principes agiles, les établissements hésitent encore à intégrer de tels modèles, en particulier dans le domaine des soins de longue durée. Ruth Kulcsàr explique cette retenue par le manque d'exemples de mise en œuvre. Une étude est actuellement en préparation. Son objectif est de montrer, à l'appui de plusieurs exemples en Suisse et à l'étranger, comment une institution sociale agile peut concrètement fonctionner. ●

Texte traduit de l'allemand

Annonce