

AidaDom (3)

Partie 2	Mettre en œuvre la stratégie 3. Adapter la structure 3.1 Choisir une structure
Compétences	Identifier le type de structure d'une entreprise et dégager ses caractéristiques Identifier les différents mécanismes de coordination et de contrôle mis en place
Auteur	Henry Mintzberg

Le déclic

Le déclic a eu lieu en 2003, en pleine canicule. Pierre Lefrançois est alors infirmier libéral à Alençon. *« Cet été là, on a souffert ! Notre cabinet était débordé. Le téléphone n'arrêtait pas de sonner. Les patients n'osaient plus sortir et souhaitaient que l'on passe à la pharmacie chercher leurs médicaments. Les familles éloignées s'inquiétaient de savoir si les patients prenaient soin de s'hydrater et de s'alimenter correctement. »*

Il se rend alors compte du besoin criant des personnes âgées et de leurs familles : assurer le maintien à domicile tout en bénéficiant d'une assistance. La solution ? Il ne tarde pas à l'imaginer : entre aide ménagère et soins médicaux, il envisage de monter une agence d'aide à domicile. *« J'ai commencé à en parler à mes associés du cabinet. »* Leur réaction est instantanée : ils n'y croient pas. Convaincu du bien fondé de son idée, Pierre Lefrançois persiste malgré tout, et peaufine son projet en solo. Il cède ses parts à ses associés en octobre 2006 et se retire du cabinet. Les capitaux issus de la vente des parts sont immédiatement consacrés à la recherche puis à l'aménagement d'un local situé en plein centre d'Alençon. AidaDom voit le jour en décembre 2006. Les services de la Préfecture lui accordent l'indispensable agrément en février 2007. *« La concurrence arrivant sur le marché, il fallait aller vite »*, précise Pierre Lefrançois.

Spécialisée dans l'assistance à domicile des personnes fragilisées ou dépendantes, quel que soit leur âge, l'entreprise propose de multiples services : aide à la toilette, garde personnalisée, préparation des repas, accompagnement chez le médecin, aide à la prise des médicaments, etc. Les prestations vont d'une simple visite de 15 minutes deux fois par semaine à des forfaits assistance très complets. Pour se démarquer, AidaDom joue ainsi la carte de la disponibilité en se faisant fort de répondre quasi-immédiatement aux demandes formulées et ce 365 jours par an, 24 heures sur 24.

Un succès rapide

Le succès ne tarde pas. Très rapidement, les demandes affluent. Le bouche à oreille joue à plein. Les premiers clients habitent Alençon. Puis, le périmètre géographique s'étend. D'abord en proche périphérie puis de plus en plus loin, jusqu'à 50 kilomètres. *« J'ai dû embaucher deux personnes au bout de trois mois »* commente Pierre Lefrançois. Très vite, il faut se rendre à l'évidence : une seule agence ne suffit plus pour préserver un service de proximité. Une seconde agence, puis une

troisième sont créées. Pour répondre à une demande toujours plus pressante, Pierre Lefrançois change alors d'approche en 2008. Plutôt que de créer des agences de A à Z, il procède par rachats. Tous les cinq à six mois, Pierre Lefrançois se met en quête d'un nouveau point de vente. C'est ainsi, qu'ont pu être rachetés un petit cabinet de kinésithérapie, une entreprise d'aide ménagère et même une enseigne concurrente. *« Nous en sommes aujourd'hui à 8 agences. Certes, elles sont loin d'être encore toutes rentables. A terme, on devrait arriver à une quinzaine, avant d'envisager, pourquoi pas, d'ouvrir le réseau en franchise. Mais nous n'en sommes pas encore là ! »*, confie le dirigeant.

Une organisation complexe

Chaque agence est gérée par un responsable. Chaque matin à partir des informations disponibles (patient qui part en vacances par exemple) et des événements en cours (patient hospitalisé au cours de la nuit par exemple), le responsable planifie les horaires des journées et affecte son équipe en fonction des besoins des patients. Il doit ensuite en informer par mél Monsieur Lefrançois. Ce dernier contrôle puis valide en quelques minutes l'affectation du personnel pour la journée. A la fin du mois, le responsable d'agence établit lui-même les bulletins de salaires de ses employés. *« Les responsables y passent beaucoup de temps. La moindre modification du planning des tournées peut modifier le temps de travail des salariés : les bulletins de salaires doivent être ajustés en conséquence en fin de mois. Sans compter la complexité de la législation sociale et fiscale qui évolue en permanence. Du coup, ils manquent parfois de temps pour se consacrer au développement de leur agence »*, commente Pierre Lefrançois.

Un métier exigeant

Opérer sur un secteur d'activité comme les services à la personne est loin d'être toujours simple. Accompagner des patients atteints de la maladie d'Alzheimer par exemple exige un grand savoir-faire, du tact et une éthique irréprochable. *« Les activités de garde et de soins deviennent plus exigeantes. Les salariés exécutent ainsi des tâches auparavant dévolues à l'aide-soignante, voire aux cadres de santé »*, reconnaît Pierre Lefrançois. A ce titre, le recrutement est essentiel. L'exigence de certains diplômes aide, mais ce n'est jamais une garantie de savoir-être. D'autant plus le recrutement opéré par M. Lefrançois se fait parfois à la va-vite pour parer au plus pressé. Une fois recruté, le salarié passe une journée à l'agence avec le responsable qui le renseigne sur les horaires, les tournées, etc. avant d'être lâché sur le terrain. Certains déchantent parfois rapidement et ne restent pas malgré la bonne ambiance qui règne dans les agences. *« C'est vrai qu'en agence on fonctionne souvent dans l'urgence, reconnaît Pierre Lefrançois. Les "trans" (transmissions des données d'un patient d'un salarié à l'autre pour assurer le relais de la prise en charge) se font entre deux portes. Or, très attentifs au confort des patients, cette étape est importante pour nous »*.

D'autant plus que les patients et leurs familles sont très attachés à un certain niveau de qualité. La Direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS), l'inspection du travail ou encore l'Agence nationale des services à la personne (ANSP) veillent mais il n'existe pour l'heure pas de consensus sur ce qu'est un service de qualité. Il arrive qu'un service rendu ponctuellement (poster le courrier par exemple) devienne une exigence quotidienne non prévue au départ. Les familles ne comprennent pas que le salarié accepte une fois puis refuse. Les salariés doivent alors faire face aux reproches et sont contraints de gérer les situations difficiles, du mieux qu'ils peuvent. *« A force, on finit par apprendre par soi-même »*, confie Estelle, salariée. Mal armés pour désamorcer les conflits,

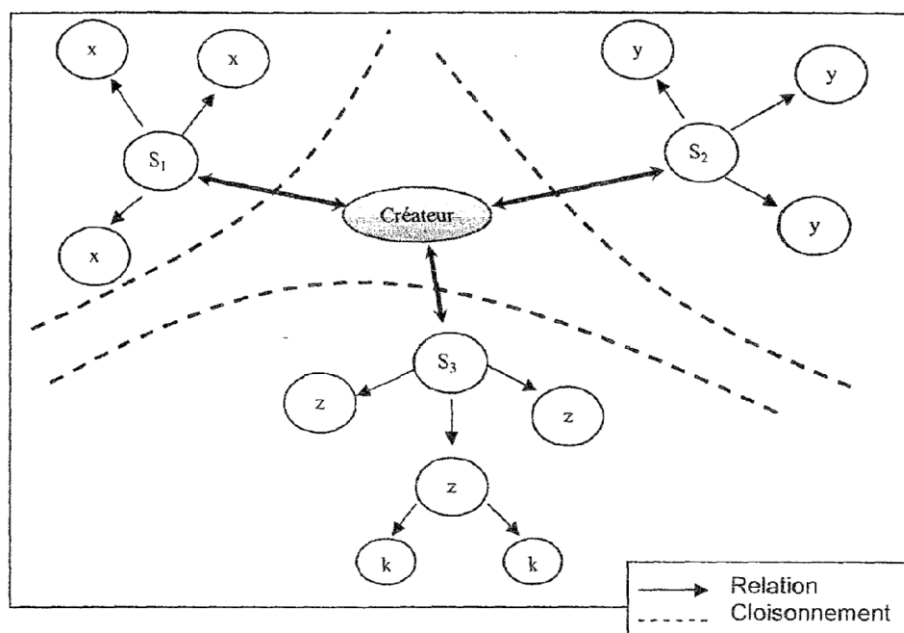
certaines se découragent parfois et démissionnent sans avoir eu l'occasion de transmettre leur expérience aux autres.

« Adapter notre savoir-faire aux exigences croissantes des patients, intégrer les nouvelles technologies, développer de nouveaux comportements plus en phase avec les attentes des familles, c'est essentiel. A nous de construire notre propre référentiel de qualité et, pourquoi pas, d'en faire un standard de marché », commente Pierre Lefrançois.

Ressource **Responsabilité et coordination**

La structure des entreprises naissantes est souvent organisée autour du créateur. Lorsque l'entreprise se développe, le créateur a besoin de s'entourer de collaborateurs (S1, S2, S3...) complémentaires à sa propre personnalité et à ses propres compétences. Une structure en soleil se caractérise par la prééminence des relations bilatérales qui relient les différents membres de l'équipe à leur patron. Celui-ci est au centre de toutes les communications et assume à la fois les responsabilités stratégiques et la direction opérationnelle de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise croît, il s'opère une évolution au cours de laquelle chacun des membres de l'équipe initiale reproduit, avec les personnes qui lui sont subordonnées, le schéma d'organisation qui régit ses propres relations au patron.



D'après *Stratégor*, 5^{ème} édition, Dunod, 2009

Travail à faire :

Qualifiez le type de structure. En vous appuyant sur l'analyse de MINTZBERG, précisez les différents mécanismes de coordination actuellement mis en œuvre.