

Une "recette" pour réussir

Que faut-il faire pour avoir vraiment plus de succès et être plus attractif que les autres ?

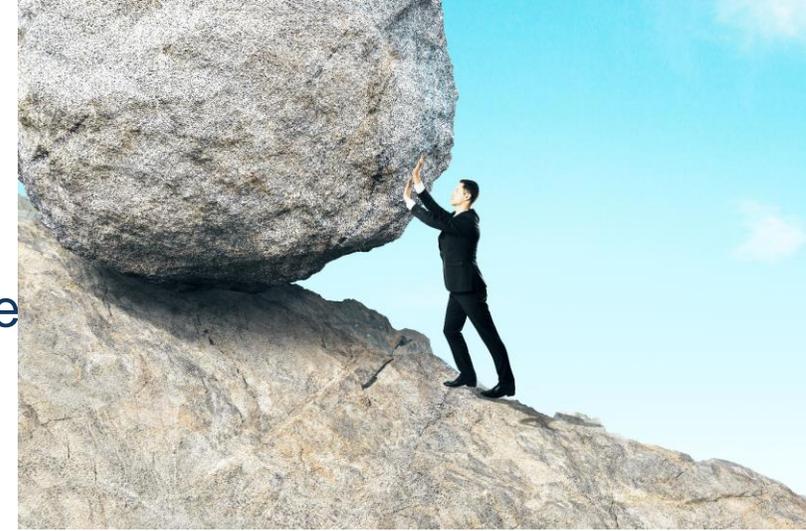
Urs Baumberger, baumbergerconsulting.ch
Berne, le 23 juin 2023

Pour réussir, il faut la bonne stratégie, la culture qui va avec, les bonnes personnes qui font du bon travail tous les jours et de nombreux autres ingrédients qui s'accordent toujours très bien entre eux.



Les défis d'aujourd'hui et de demain

- **Pénurie de personnel qualifié**
- Pression sur les coûts et les prix
- Numérisation
- Ambulantisantisation
- Philosophie de travail / équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Technologisation / Organisation du travail
- Collaboration interdisciplinaire et interprofessionnelle
- Mise en réseau / soins coordonnés
- Augmentation / modification des exigences des résident·es, des patient·es et des proches
- Implication, transparence
- Meilleure rémunération tarifaire / soutien financier difficile
- Comparaison croissante des institutions
- Réglementation croissante (qualité, documentation, etc.)
- etc.



Les grands défis sont mieux relevés ensemble, voire peuvent être uniquement relevés ensemble!
Exemple de la famille

Quand a-t-on du succès ? La mission de toute direction

Concilier les trois dimensions



- **Des collaborateurs·trices** satisfait·es



- **Des résident·es, des client·es, et des mandants** satisfaits



- **Efficacité économique**

Un des indicateurs financiers les plus importants

(Pourquoi les finances sont-elles aussi importantes ? Quand une entreprise est en bonne santé et quand elle est "exsangue")

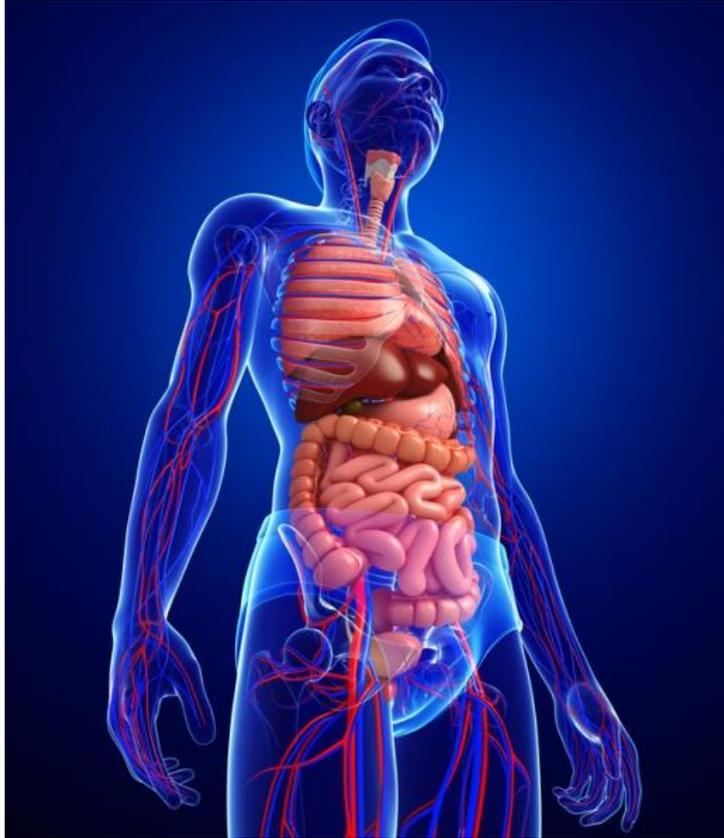
Aufwand		Erfolgsrechnung		Ertrag
Personalaufwand		Stätionäre und ambulante Erträge		
Sachaufwand				
EBITDA	Abschreibung			
	Zinsen			
		Gewinn		

earnings before interest, taxes, dépréciation et amortissement

Résultat avant intérêts, impôts, taxes
Dépréciations et amortissements



Une institution du domaine de la santé / du social est un système complexe, à l'image d'une personne

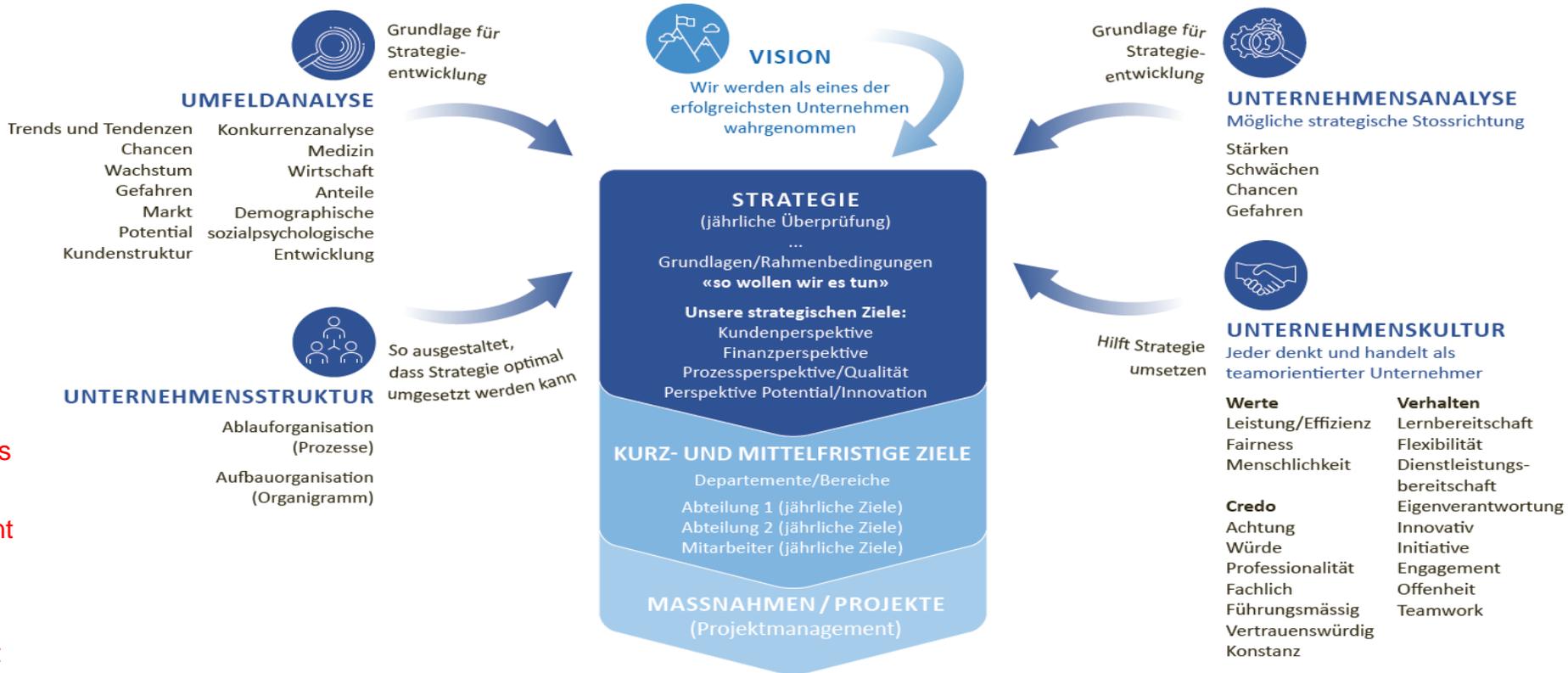


- Il faut beaucoup d'éléments de haute qualité
- Des éléments plus importants et moins importants
- Les différents éléments doivent être reliés entre eux
- Interagir rapidement ou moins rapidement
- Il faut un centre de contrôle et une régulation constante
- Les influences de l'environnement jouent un rôle
- La mise en réseau avec d'autres systèmes est nécessaire
- etc.

La "recette" Le concept de management



- Il faut beaucoup d'éléments de haute qualité
- Des éléments plus importants et moins importants
- Les différents éléments doivent être reliés entre eux
- Interagir rapidement ou moins rapidement
- Il faut un centre de contrôle et une régulation constante
- Les influences de l'environnement jouent un rôle
- La mise en réseau avec d'autres systèmes est nécessaire
- etc.



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien – Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	---

La "recette" Le concept de management



UMFELDANALYSE

- Trends und Tendenzen
- Chancen
- Wachstum
- Gefahren
- Markt
- Potential
- Kundenstruktur
- Konkurrenzanalyse
- Medizin
- Wirtschaft
- Anteile
- Demographische
- sozialpsychologische
- Entwicklung



Grundlage für Strategieentwicklung



UNTERNEHMENSSTRUKTUR

- Ablauforganisation (Prozesse)
- Aufbauorganisation (Organigramm)

So ausgestaltet, dass Strategie optimal umgesetzt werden kann



VISION

Wir werden als eines der erfolgreichsten Unternehmen wahrgenommen



Grundlage für Strategieentwicklung

UNTERNEHMENSANALYSE

- Mögliche strategische Stossrichtung
- Stärken
- Schwächen
- Chancen
- Gefahren



UNTERNEHMENSKULTUR

Jeder denkt und handelt als teamorientierter Unternehmer

- Werte**
 - Leistung/Effizienz
 - Fairness
 - Menschlichkeit
- Verhalten**
 - Lernbereitschaft
 - Flexibilität
 - Dienstleistungsbereitschaft
 - Eigenverantwortung
 - Innovativ
 - Initiative
 - Engagement
 - Offenheit
 - Teamwork
- Credo**
 - Achtung
 - Würde
 - Professionalität
 - Fachlich
 - Führungsmässig
 - Vertrauenswürdig
 - Konstanz

Hilft Strategie umsetzen



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

La stratégie expliquée autrement

(exemple : course d'orientation)

Analyse de l'environnement (étudier la carte)

- Forêt
- Rocher
- Fourré
- Rivière
- Météo
- Autres coureuses



Auto-analyse

- Condition physique
- Capacité à grimper
- Équipement



Marcher dans la bonne direction (stratégie)

Marcher vite, bien et en toute sécurité (bien faire les affaires courantes)

Ou «faire ce qu'il faut comme il faut»

Il faut les deux pour être bon

Stratégie : un exemple

"Deux fois le beurre et l'argent du beurre» pour

Entreprise



- Qualité
- Éthique
- Structure (organisation structurelle et des processus)
- Système d'incitation minimal
- etc.



Société privée



- Compréhension du service
- Ambiance
- Rentabilité
- Une infrastructure plus attrayante
- etc.



Petite entreprise



- Des trajets courts et rapides
- Chaleureusement individuel
- Innovation
- Vitesse
- etc.



Grande entreprise

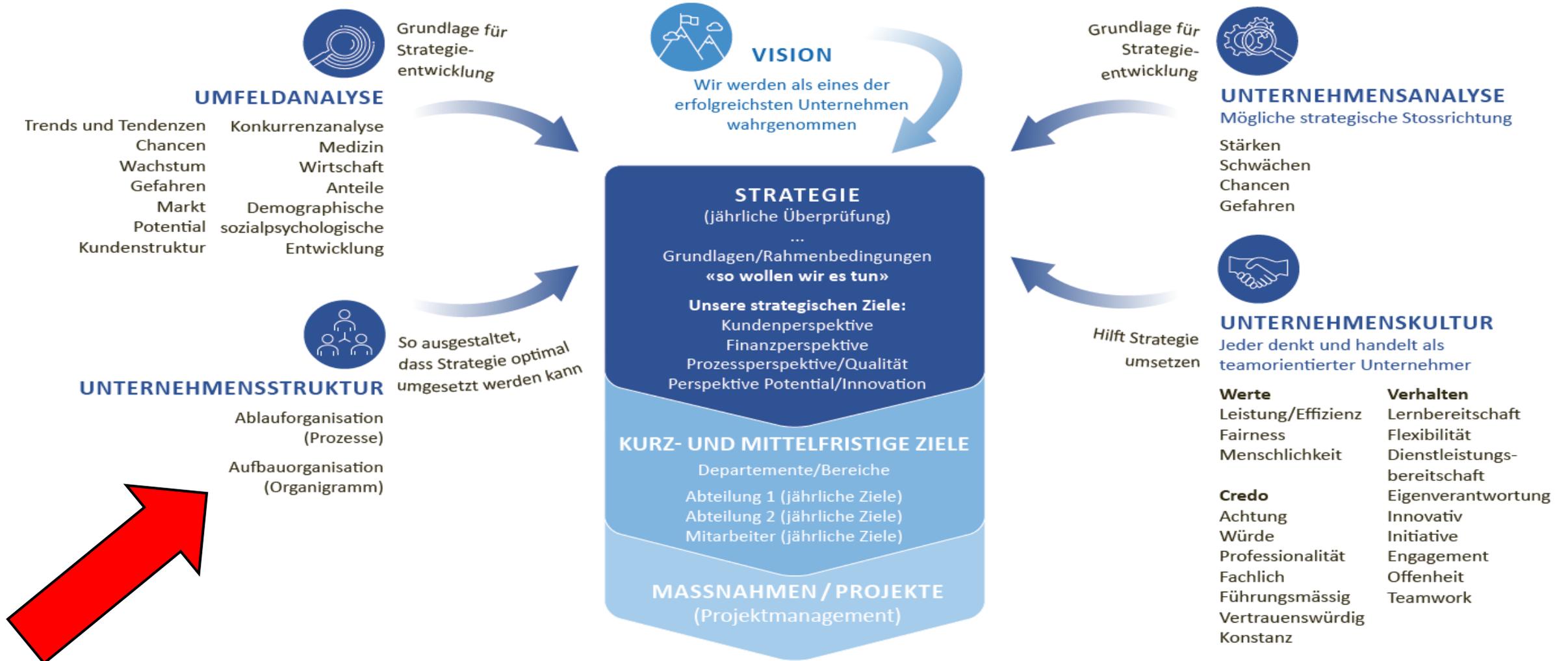


- Pouvoir de la taille (achats, Assurances)
- Savoir-faire des spécialistes
- Concepts
- etc.



Le «foyer privé public» qui exploite systématiquement les synergies au sein de son groupement

La "recette" Le concept de management



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

La "recette" Le concept de de management



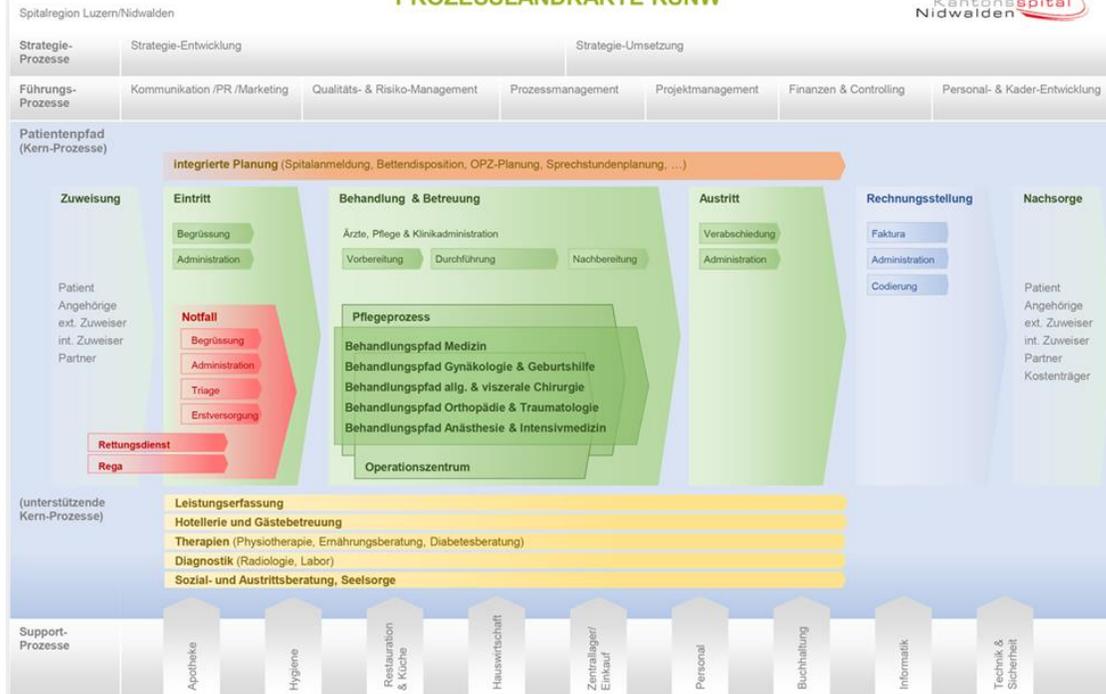
So ausgestaltet,
dass Strategie optimal
umgesetzt werden kann

UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Ablauforganisation
(Prozesse)

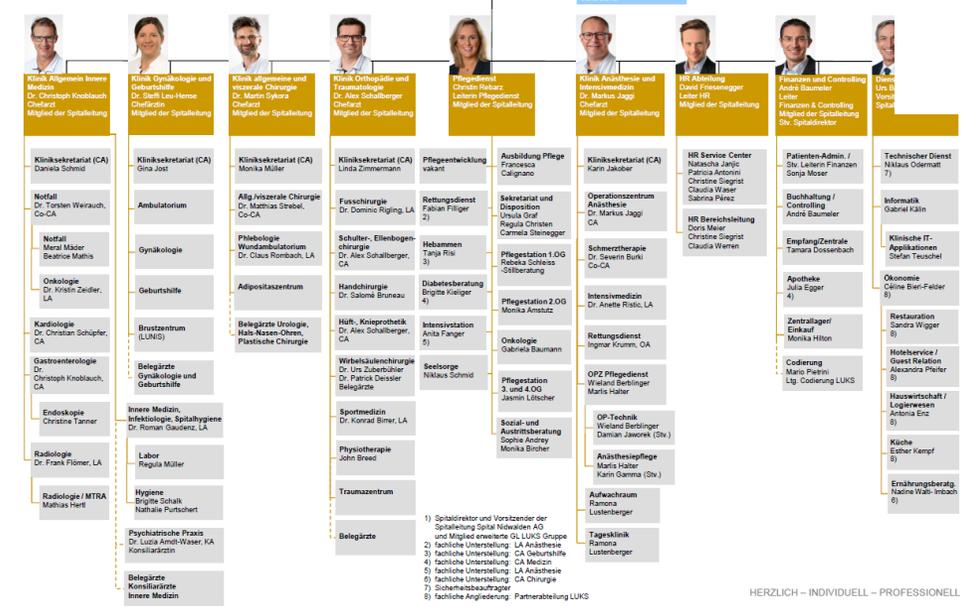
Aufbauorganisation
(Organigramm)

PROZESSLANDKARTE KSNW



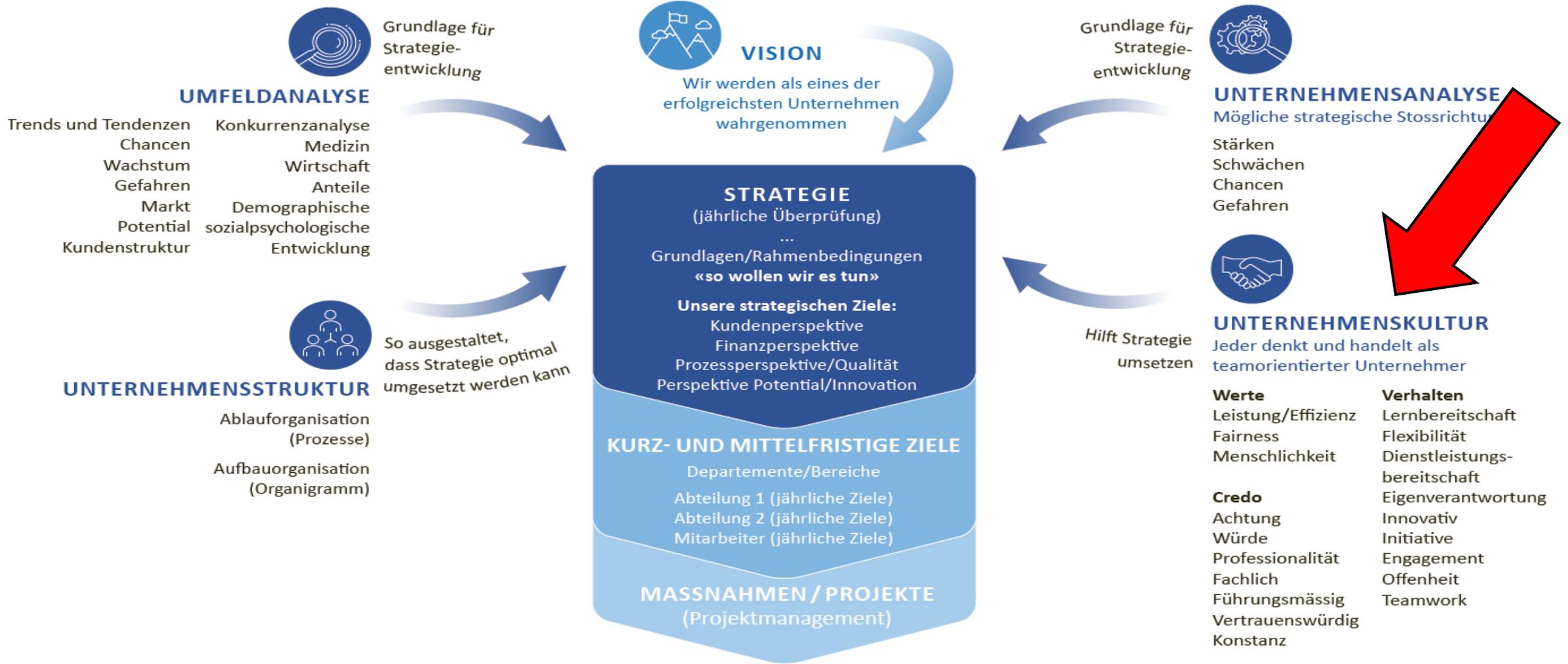
Organigramm

1. März 2022, SR



HERZLICH - INDIVIDUELL - PROFESSIONELL

La "recette" Le concept de management



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

La culture d'entreprise et la direction = le plus important (manque de personnel qualifié) Comment se définit un-e entrepreneur-euse ?



Werte

Leistung/Effizienz
Fairness
Menschlichkeit

Credo

Achtung
Würde
Professionalität
Fachlich
Führungsmässig
Vertrauenswürdig
Konstanz

Verhalten

Lernbereitschaft
Flexibilität
Dienstleistungsbereitschaft
Eigenverantwortung
Innovativ
Initiative
Engagement
Offenheit
Teamwork

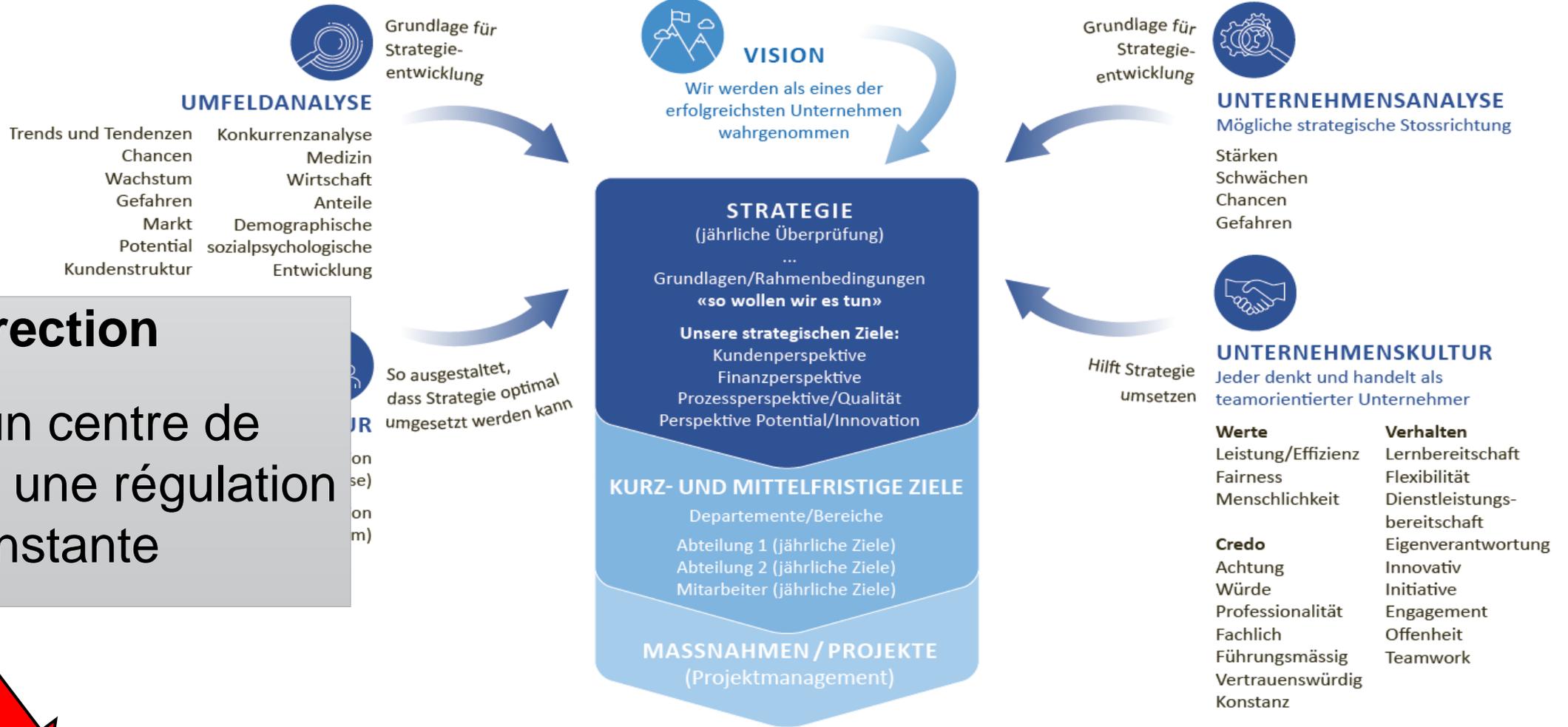
GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

Les bases d'une vie longue et bonne

- Une alimentation saine
- Suffisamment de "bon sommeil»
- Activité physique / sport
- Sexualité
- Interaction avec les personnes
- Tâche gratifiante
- etc.

La "recette" Le concept de management



Direction
Il faut un centre de contrôle et une régulation constante



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien – Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

La culture d'entreprise et la direction = le plus important (pénurie de main-d'œuvre qualifiée)

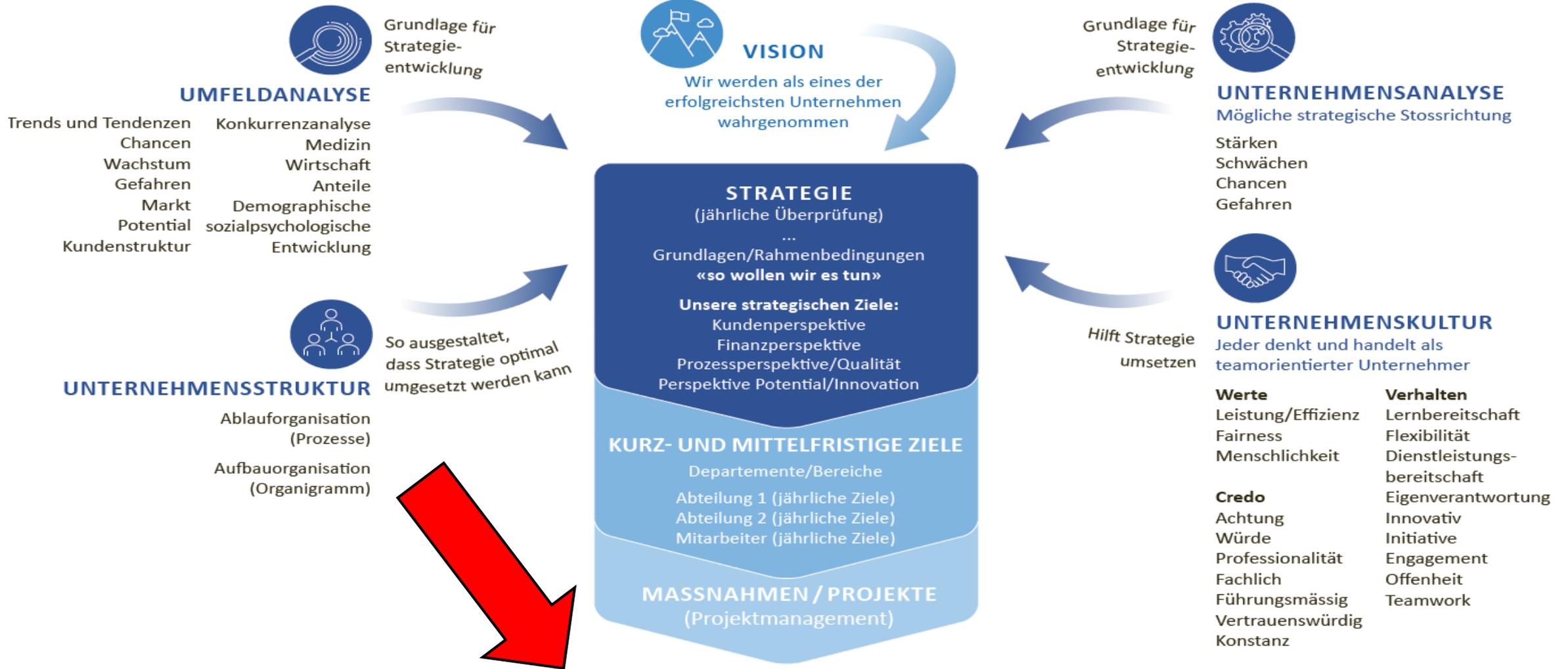
FÜHRUNGSMODELL STRATEGIEFOKUSSIERT – SPÜRBAR KONSEQUENT – ORIENTIERT – REFLEKTIV, VERBINDLICH



Direction

Il faut un centre de contrôle et une régulation constante

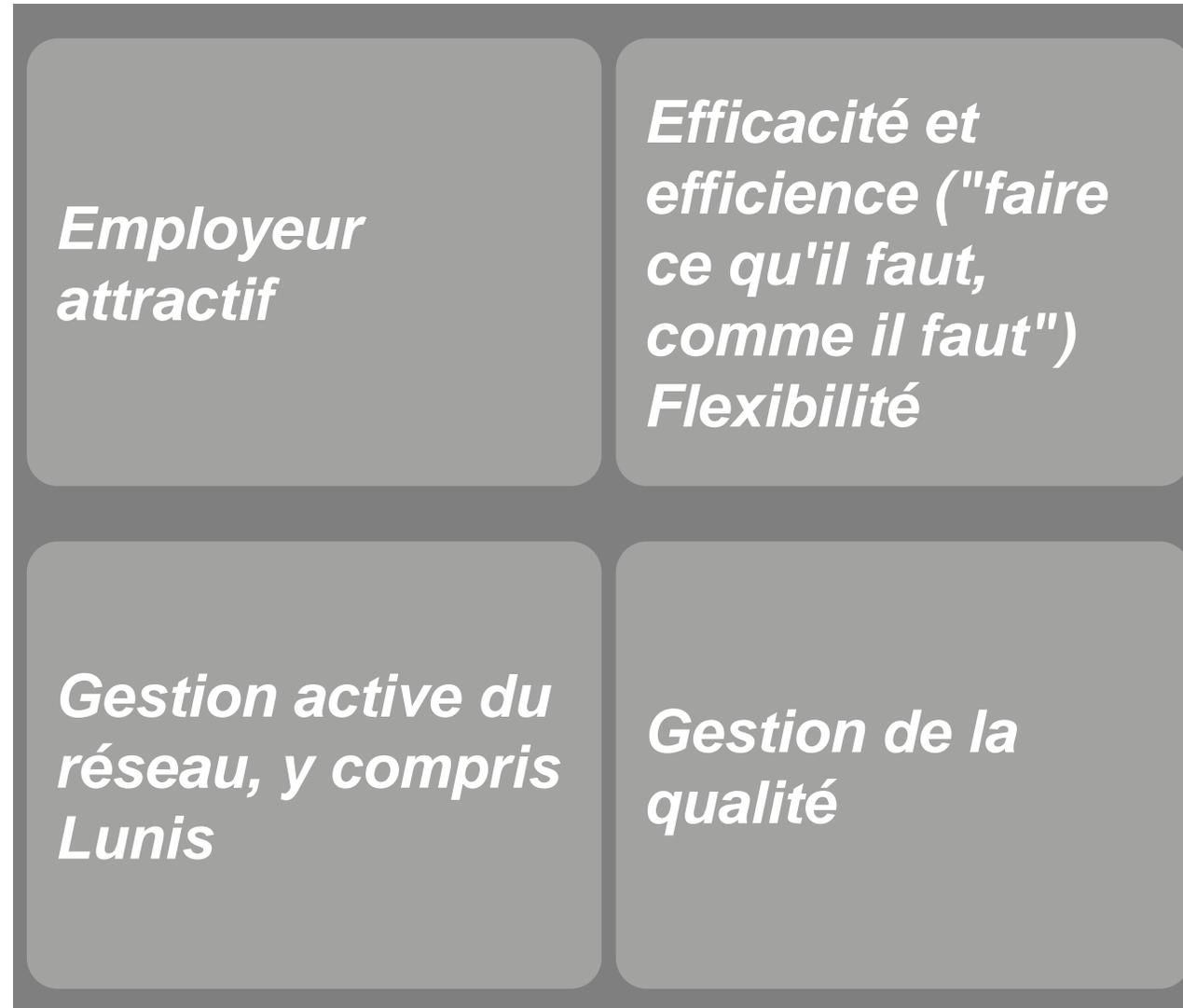
La "recette" Le concept de direction



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun») Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur – Immobilien – Mobilien	Innovation	Information und Kommunikation – Intern – Extern PR und Marketing	Regelkreis – Vorgaben – Messkriterien Kennzahlen – Bewertung – Korrektur
----------------	--------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------	--	-------------------	---	--

La "recette" Le concept de management



La "recette" Le concept de leadership

Information et communication

- Beaucoup.....
- Adaptées au groupe cible
- Système de grands ordinateurs
- "Confidentiel"

Innovation

*Information
et
communication*

- Interne
- Externe

PR et marketing

La "recette" Le concept de management

Au sein du système complexe

- Satisfaction des employé·es
- Satisfaction des client·es
- Indicateurs de qualité
- Efficacité économique
- (budget, EBITDA, tableau des effectifs, compte de résultat)
- Les cadres / collaborateurs·trices peuvent exercer une influence et assumer des responsabilités
- Formation et communication

Circuit de régulation

- Objectifs
- Critères de mesure, chiffres clés
- Évaluation
- Correction

Résumé

■ Qui veut survivre / réussir

- Services
- Coûts
- Qualité
- Vitesse, agilité
- Coopérations / Réseaux, réseau numérique

■ a besoin de

- **"Recette" Approche globale, orientée vers le système, approche conceptuelle**
- **Concept de gestion (sécurité/qualité)**
- **les bonnes personnes (qui acceptent le changement de manière positive)**
- **Bonnes conditions-cadres (p. ex. politique)**
- **Une rémunération équitable**
- **Chance**
- **Courage, innovation, approche non conventionnelle, humour**

Nous voulons tous monter sur le podium. N'est-ce pas ?

Pour récolter, il faut semer. "Horizon de placement à long terme"



Vision, stratégie, concept,
objectifs, etc.
Pas de prix sans travail





Les dirigeant·es sont des chef·fes d'orchestre

- Pièce / Stratégie / Objectifs
- Bons musiciens/collaborateurs·trices
- Un bon environnement pour des performances de pointe
- Très bonne coordination
- Solos possibles et motivants
- Humilité
- **Les musiciens font la musique**

Une "recette" pour réussir

Que faut-il faire pour avoir vraiment plus de succès et être plus attractif que les autres ?



Exposé introductif
Urs Baumberger