

New Work dans les soins - Le modèle Buurtzog / Leadership avec système

Prof. Dr Christoph Minnig – Institut Nonprofit- und Public Management – FHNW / HSW

Exposé Congrès CURAVIVA, janvier 2024

Congrès CURAVIVA 2024

Ahah! au lieu de Aïe! Comment faire évoluer la branche avec des idées et du dynamisme.

Quelques faits concrets sur Buurtzorg pour commencer!

Dans le débat sur Buurtzorg, les points suivants sont souvent mis en avant ...

- la grande autonomie de décision et d'action des équipes et l'auto-organisation ainsi rendue possible et vécue au sein des équipes,
- des valeurs plus élevées depuis des années en termes de qualité des soins et de prise en charge et les valeurs tout aussi élevées de satisfaction de la clientèle par rapport à la concurrence,
- le haut niveau d'attractivité de l'employeur construit et établi au fil des ans,
- le fait que les frais généraux, les heures de soins nécessaires par client·e, les coûts du back-office et le nombre de postes de management sont nettement inférieurs à ceux de la concurrence; et
- enfin, la croissance rapide et décentralisée de l'organisation.

Pour quelle raison le modèle Buurtzorg a-t-il été développé?

- Jusque dans les années 80, personnel soignant néerlandais jouissait d'une grande liberté dans l'organisation des soins quotidiens.
- Il n'y avait pas ou peu de structures de gestion, pratiquement pas de plans stratégiques, d'instruments de planification ou de structures externes de controlling» (entretien avec Jos de Block à Almelo 2022).
- Dans les années 80, la situation a radicalement changé. Peu à peu, de plus en plus de réglementations ont été adoptées.
- Pour presque toutes les tâches de soins, on a défini de plus en plus clairement comment elles devaient être effectuées et comment elles devaient faire l'objet de rapports, combien de temps pouvait y être consacré et combien de coûts pouvaient finalement être facturés aux assurances ou aux services publics.
- Par la suite, de nombreuses organisations ont fusionné et une multitude de fonctions de gestion nouvelles et supplémentaires ont été créées.
- Ces activités de management sont devenues de plus en plus l'un des principaux facteurs de légitimation.

Quels étaient les objectifs du modèle Buurtzorg?

- Les fondateurs de Buurtzorg ont très tôt critiqué la standardisation, la réglementation et la fragmentation croissantes des soins ambulatoires et doutaient que de telles approches permettent de réaliser des économies ou d'améliorer la qualité.
- Les fondateurs de Buurtzorg ont donc délibérément voulu recréer pour les soignants un environnement dans lequel ils pourraient faire valoir leurs compétences et leurs idéaux professionnels et les mettre en œuvre de la manière la plus autonome possible.
- Parallèlement, le modèle devait également offrir un cadre économique viable, sans imposer une multitude d'objectifs en termes de bénéfices, de chiffre d'affaires ou de coûts.
- Les fondateurs du modèle étaient convaincus qu'avec un cadre simple et clairement défini, une large autonomie des équipes, une grande responsabilité personnelle et une auto-organisation établie, les collaborateurs·trices atteindraient une qualité de soins élevée et la satisfaction de la clientèle.

9 principes de développement des pionniers pour la mise en place de Buurtzorg:

(Bernstein , 2023)

- 1) Grâce à nos équipes de soins composées de généralistes compétent·es et travaillant en réseau dans le voisinage, nous offrons les meilleurs soins à domicile.
- 2) Nous faisons ce que nous considérons comme nécessaire pour les client·es, avec une approche clairement orientée vers la recherche de solutions.
- 3) Avec une moyenne de 62% d'heures facturables, nous assurons la pérennité économique de l'organisation.
- 4) Des coachs régionaux soutiennent les équipes de manière proactive, à la demande et en les guidant.
- 5) Les équipes de projet et les coachs RH soutiennent les coachs régionaux dans les situations qui nécessitent une expertise supplémentaire.
- 6) Le back office soutient les équipes et évite la bureaucratie inutile.
- 7) Nous investissons dans la formation et les connaissances de nos collaborateurs·trices et de nos équipes.
- 8) Nous voulons être un employeur attractif.
- 9) Nous intervenons lorsque le «monde extérieur» empêche les équipes d'offrir les meilleurs soins à domicile.

Innovation by Simplification (Nandram, 2015) **ou Buurtzorg un modèle de simplification!**

(Minnig, 2020)

Il n'y a

- pas de budget à proprement parler, presque pas d'objectifs financiers et encore moins d'objectifs de bénéfices!
- pas de processus stratégiques réguliers initiés par le haut
- pas d'objectifs annuels pour l'organisation, les équipes ou les collaborateurs·trices individuel·les
- pas d'entretiens classiques avec les collaborateurs·trices
- pas d'augmentation de salaire ou de bonus liés à la performance,
- que peu de données de contrôle ou d'indicateurs clés de performance (kpi)
- que peu de directives concernant les soins et la prise en charge
- que peu de directives économiques
- que peu de directives sur le travail en équipe.

La plupart des directives existantes peuvent être considérées comme un cadre (framework) et elles laissent une marge de manœuvre dans la mise en œuvre.

But et principes

L'humanité prend le
pas sur la
bureaucratie

La simplicité prime
sur la complexité

et le pratique
l'emporte sur
l'hypothétique!

BUURTZORG

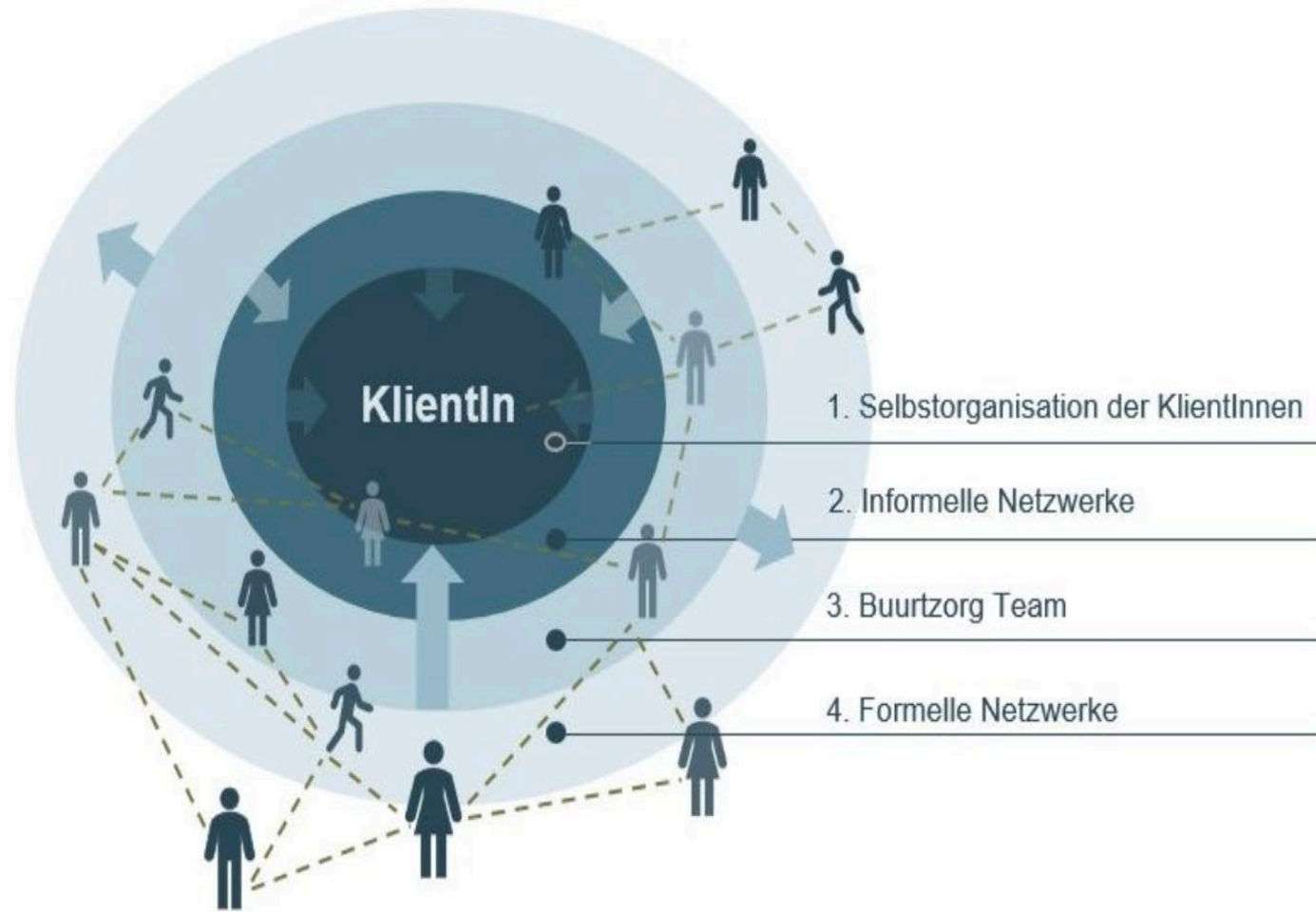


... Aider les gens à mener une vie plus saine et plus autonome!

Buurtzorg un modèle de confiance! (Laloux, 2015: Minnig 2020)

- Confiance dans le fait que les équipes sont dotées de toutes les informations nécessaires pour fournir des soins autonomes, de haute qualité, avec des objectifs d'efficacité clairs et axés sur la clientèle.
- Confiance dans le fait que les équipes abordent toutes les questions opérationnelles du quotidien de manière autonome et sans hiérarchie. Trouver des solutions viables de manière autonome et être capable de les mettre en œuvre avec succès.
- Confiance dans le fait que les équipes ont une compréhension économique et atteignent les indices de référence nécessaires à l'existence des organisations.
- Confiance dans la capacité des équipes à recruter et à licencier du personnel.
- Confiance dans le fait que les équipes sont capables de décider de manière autonome qui assume et exécute quels rôles au sein de l'équipe.
- Confiance dans la capacité des équipes à initier, développer et tester les innovations et les développements nécessaires de bas en haut et à en discuter avec d'autres équipes.
- Enfin, ces dernières années, une relation de confiance s'est développée entre Buurtzorg et les pouvoirs publics, les caisses de maladie et les autres acteurs du système.

Le modèle de l'oignon comme noyau conceptuel de l'idée de Buurtzorg! (Cavedon u.a., 2018)



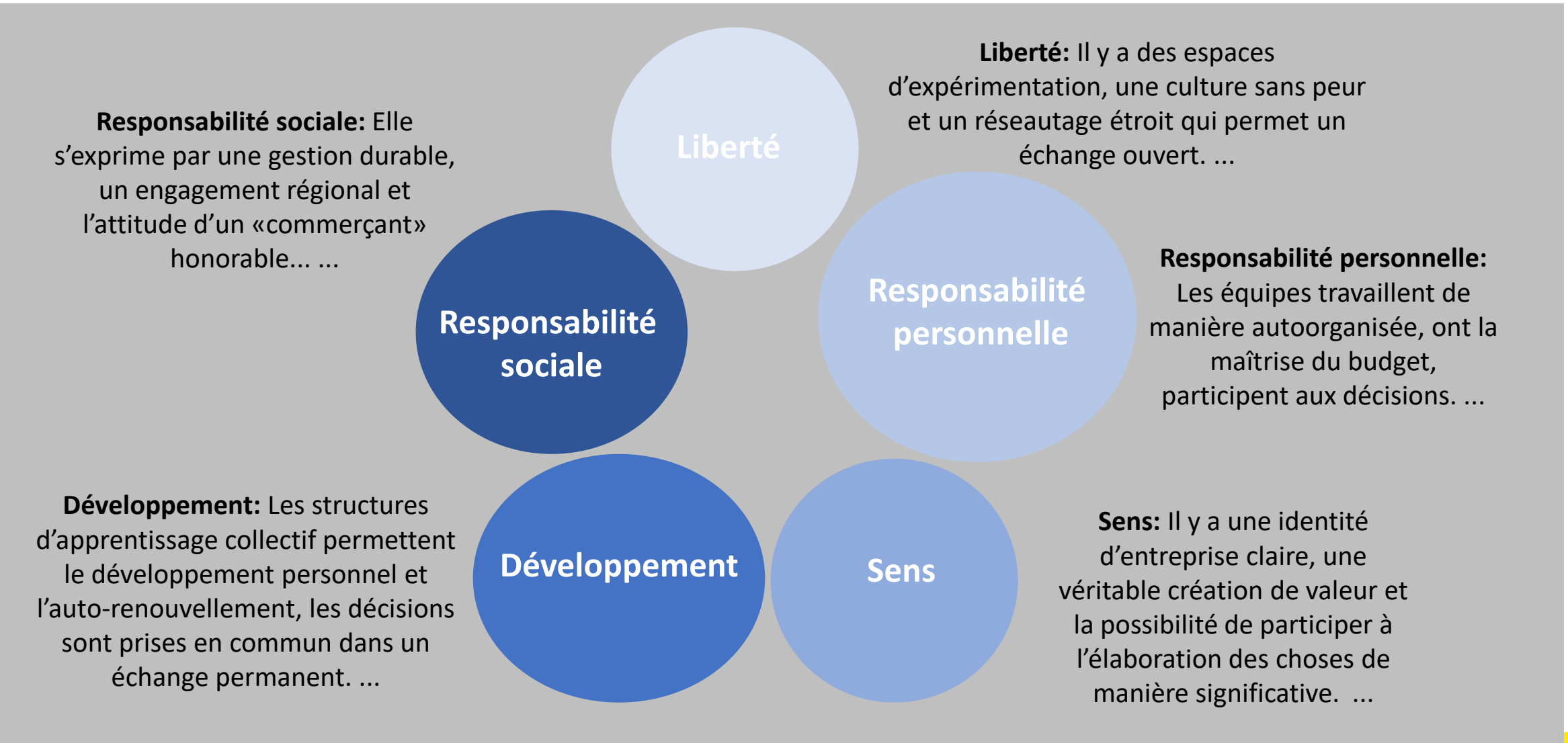
Les équipes Buurtzorg sont les facteurs de réussite centraux et décisifs!

- Des équipes autoorganisées de 8 à 12 soignant·es décident de manière autonome de l'admission des client·es et du recrutement également de collaborateurs·trices.
- Ils décident en équipe quels membres de l'équipe ils souhaitent faire évoluer et comment.
- Ils sont responsables du réseautage dans le quartier ou la région.
- Les équipes n'ont pas d'objectifs de chiffre d'affaires ou de bénéfices, mais seulement l'objectif d'atteindre une valeur de 62% pour les heures facturables.
- Huit rôles sont définis dans les équipes. Deux rôles – celui de soignant·e et celui de membre de l'équipe – sont assumés par tous les membres de l'équipe. Les 5 autres rôles, la planification des interventions, la coordination de la formation continue, l'organisation et l'entretien des bureaux de l'équipe, l'administration de l'équipe, le rôle d'innovation et de mentor et, depuis le coronavirus, le rôle de coach de vitalité, sont assumés par les membres de l'équipe par rotation.
- Les équipes sont soutenues par une trentaine de coachs et une cinquantaine de collègues en back-office, et il existe encore trois fonctions de management.

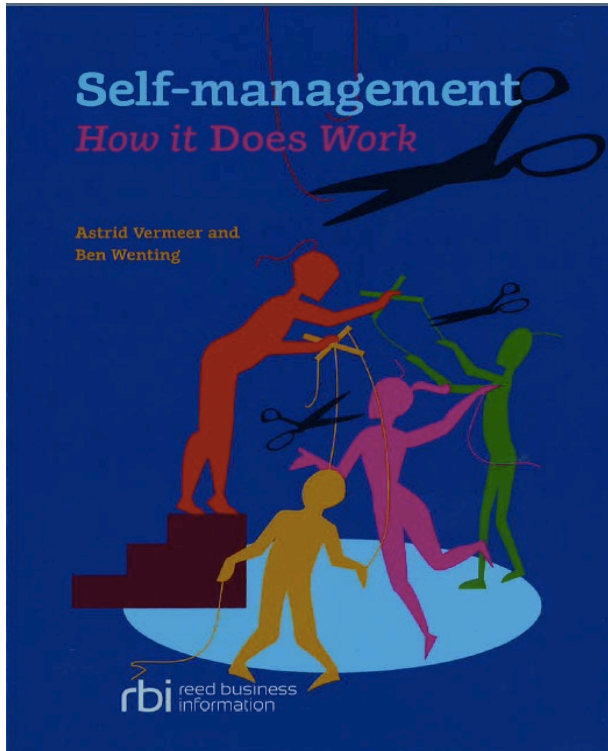
New Work (Bergmann, 2017)

- Par le passé, le travail était marqué par une division toujours plus forte du travail, des structures de direction et de pouvoir croissantes, ainsi que par une multitude d'horaires clairs, fortement cadencés et inflexibles.
- Selon Bergmann, le travail que nous effectuons ne doit pas nous épuiser, mais au contraire nous donner de la force et de l'énergie et être empreint d'un haut degré d'autonomie, de liberté et de participation (Dauth et al., 2021).
- Pour Bergmann, l'objectif premier du New Work n'était pas de libérer les gens du travail, mais d'organiser le travail de manière qu'il produise des personnalités libres et autodéterminées. (Bergmann 2017).

New Work Charta <https://humanfy.de/new-work-charta/>



Bibliographie



Astrid Vermeer et Ben Wenting (2016), forment les coachs de Buurtzorg et ont très bien résumé les idées de base importantes en matière d'autogestion dans le livre «Selbstmanagement - How it does work.»

Bernstein Ethan, Sandino Tatina, Minnaar Joost und Lob Annelena (2023): Buurtzorg, Casestudie, Harvard Business School, 9-122-101, January 26, 2023, Boston

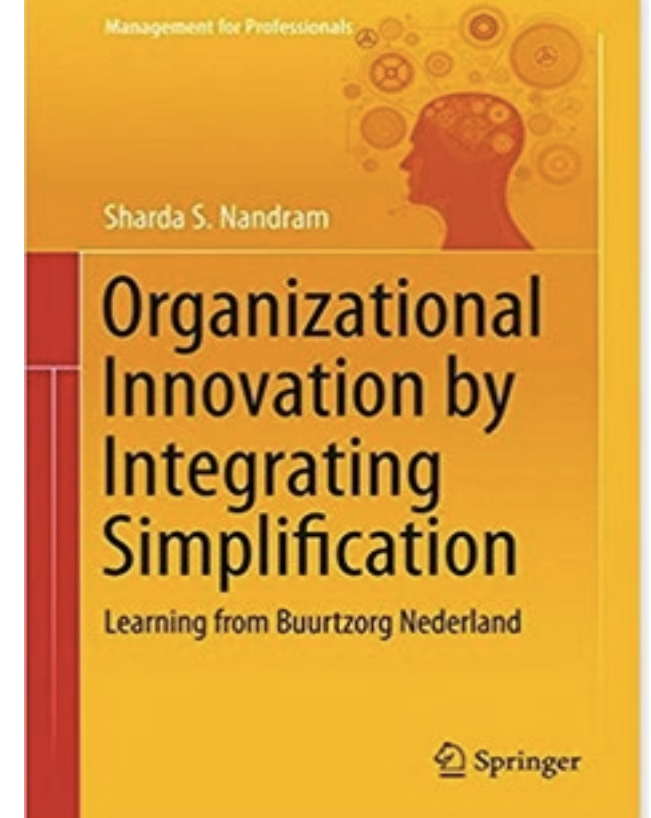
Cavedon Enrico, Minnig Christoph und Zängli Peter (2018): Feasibility Study: Übertragung des Buurtzorg-Modells auf schweizerische Verhältnisse - Auftraggeberinnen: SPITEX Bern, SPITEX Limmat und SPITEX Region Olten – Gesamtbericht, FHNW Olten.

Corporate Rebels Academy (2023): Jos de Blok, “Meet Jos de Blok,” Module One, How Buurtzorg Works, <https://bit.ly/3PjwrpW>, (besucht im Dezember, 2022).

Dauth Tobias und Kilz Sarah (2021): New Wopk in der Pflege – Working Paper, Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW, Leipzig

Laloux, Frederic, (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München.

Minnig Christoph (2020): Die digitale Führungskraft: Management zwischen Steuerung und Selbstorganisation. Aus: Michael Vilain (Hrsg.) Wege in die digitale Zukunft - Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co für die Sozialwirtschaft? 1. Auflage 2020, Reihe: Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Bd. 2, Nomos, Baden-Baden, Seiten: 113 bis 123.



Nandram Sharda S. (2015) a essayé de présenter les idées de base du concept de management chez Buurtzorg dans son livre intitulé, «Organizational Innovation by Integrating Simplification» (Amsterdam, Springer Verlag).