

Buurtzorg: comment le management horizontal a sauvé les soins à domicile aux Pays Bas ?

8 février 2017



Contexte

En 2007, la situation des infirmières aux Pays-Bas est la suivante : un call-center réceptionne les appels des patients qui ont besoin des services de ces dernières. C'est ce call-center qui décidera quelle infirmière sera attribuée au patient, combien de temps elle passera avec lui et à quel moment aura lieu la consultation. La conséquence de ce mode de fonctionnement est que le suivi des patients est inexistant, situation qui ne satisfait ni les soignants ni les patients.

L'entreprise



Jos de Blok, CEO de Buurtzorg

- **Pourquoi Buurtzorg ?**

Avant de créer son entreprise, Jos de Blok a travaillé pendant 16 ans en tant qu'infirmier. Il trouvait que le système de travail en place était de très mauvaise qualité, peu efficace et que cette situation empirait : les clients étaient de moins en moins satisfaits des soins qu'ils recevaient tandis que les dépenses augmentaient. "Le management ne s'occupait pas de la qualité des soins. Les

managers étaient très occupés avec le management, et ne prenaient pas en compte le bien-être des patients."

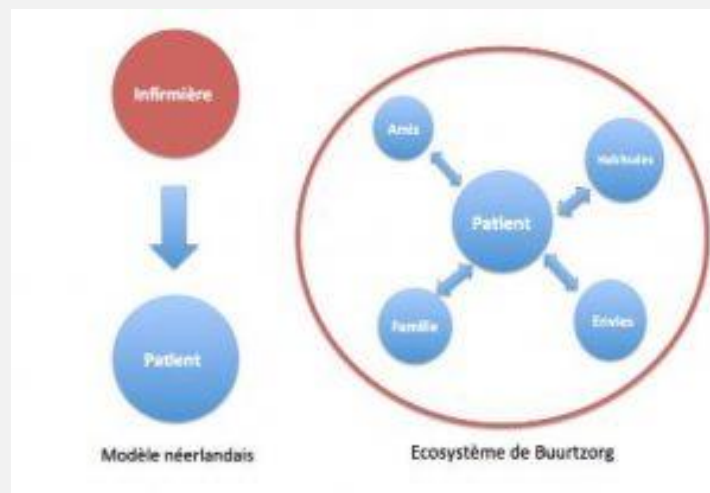
Jos de Blok était convaincu qu'il était possible de faire ce travail d'une autre façon, à un coût moindre et dans de meilleures conditions de travail. Il a alors décidé de quitter son job et de développer son propre modèle, basé sur des principes complètement différents :

- l'autonomie des infirmières,
- une organisation sans hiérarchie,
- des coûts de "back office" faibles,
- un système d'information performant et intégré permettant un échange fluide des informations .

C'est ainsi qu'en 2006, cet ancien professionnel de la santé crée Buurtzorg (en néerlandais « soins de proximité »), une entreprise visant à pallier ces manques en mettant en place des petites équipes locales et autonomes, dédiées aux soins des clients du quartier et en interaction avec eux.

- **Quelles sont les clés du succès de l'entreprise?**

L'une des particularités de Buurtzorg est qu'il n'existe pas à proprement parler de KPI's capables de mesurer la performance de l'entreprise. La politique globale de la société est de rester attentifs aux changements qui ont lieux dans le domaine des soins à domicile, afin de toujours rester à la pointe de ce qu'il se fait, tout en restant fidèle aux principes de l'entreprise.



- **Est-il possible de révolutionner le système des entreprises traditionnelles ?**

Jos de Blok pense qu'il est souvent difficile de changer la culture, l'organisation ainsi que les pratiques managériales d'une entreprise traditionnelle. Il est généralement plus simple de partir de zéro. Cependant, de nombreuses entreprises néerlandaises s'inspirent du modèle sur lequel est fondé Buurtzorg. Pour que ce système prenne racines, il faut que le CEO soit convaincu de son efficacité et qu'il insuffle une nouvelle dynamique dans son organisation.

Les quatre grands principes de Jos de Blok pour conduire son entreprise et son organisation sont les suivants :

- le patient est au centre des priorités
- si l'on n'est pas persuadé que notre manière de faire est la meilleure, c'est qu'il faut la changer
- le bon sens prime sur les procédures
- l'organisation doit se baser sur des liens humains.

Chiffres clés

Buurtzorg c'est aujourd'hui :

- 70% du marché des soins à domicile aux Pays Bas
- 7500 infirmiers
- 35 employés administratifs et 15 coach
- 60 000 patients

Les patients de Buurtzorg n'utilisent désormais que 40% des heures prescrites par leurs médecin.

Valeurs

L'activité de l'entreprise Buurtzorg s'appuie sur cinq valeurs: la collaboration, la créativité, l'autonomie, la simplicité et la confiance.

La collaboration entre les infirmières permet de développer un environnement de travail propice à la communication et au partage d'informations au sein de l'entreprise. Ainsi, il se crée une véritable communauté d'infirmières dans laquelle se met en place un partage des connaissances et des pratiques, ainsi qu'une collaboration avec les institutions et les autres professionnels de santé.

La créativité est une valeur forte de l'entreprise qui cherche à développer des solutions innovantes dans la prise en charge du patient. Celles-ci doivent prendre en compte le patient lui-même, son entourage et les autres professionnels de santé s'occupant de sa prise en charge.

De cette manière, Buurtzorg veut développer une culture de soins économique et d'une excellente qualité afin d'améliorer la santé publique sur le territoire.

L'autonomie passe par une liberté des infirmières dans l'organisation de leur activité, ce qui encourage la prise d'initiatives et le progrès. De plus, cette valeur est essentielle afin de maintenir l'indépendance de ces professionnels de santé.

La simplicité vise à faciliter l'accès aux informations concernant l'entreprise auprès de tous les acteurs, au travers de reporting et d'outils numériques simple d'utilisation. Cette circulation de l'information permet une responsabilisation et une augmentation de la prise d'initiative des employés.

Enfin, la confiance favorise l'efficacité des infirmières dans leur activité, et améliore l'organisation de leur temps de travail tout en réduisant la charge administrative de contrôle des employés.

Organisation managériale

Il n'y a pas de hiérarchie dans l'entreprise, tous les employés travaillent librement et mènent les actions qui leur semblent les plus optimisées afin d'atteindre le but final de l'entreprise : rendre les patients plus autonomes.

Les équipes de Buurtzorg sont composées de 5 à 12 infirmières indépendantes salariées, chargées de couvrir un quartier de 10 000 habitants. Chaque équipe doit s'organiser par elle-même pour fournir les meilleurs soins à leurs patients et sont responsables de plusieurs missions :



- Trouver des patients à prendre en charge (liens avec prescripteurs et établissements)
- Coordination et transmission avec les prescripteurs et autres professions
- Recrutement d'infirmières, gestion des plannings, formation des nouvelles recrues et financement

Une équipe d'infirmières de Buurtzorg

Buurtzorg dispose d'un système d'assistance permanent : les infirmières sont joignables 24 heures sur 24. Par ailleurs, elles ont toutes suivi une formation leur permettant d'orienter au mieux les patients vers les soins ou hôpitaux qui correspondent le plus à leurs besoins.

Après le premier contact avec les infirmières, le patient est enregistré dans la base de données de l'entreprise et il est ensuite pris en charge par la même équipe d'aides-soignants, composée de 1 à 5 professionnels. Ainsi, ce système permet d'allier à la fois les intérêts des patients et des infirmiers, tout en impliquant les autres acteurs du quartier.

La structure fédérale de la société Buurtzorg est chargée en amont d'animer le collectif en créant une plateforme sociale d'échange pour que les infirmières puissent discuter entre elles. Cette structure a également pour mission de soutenir les équipes internes : formation, coaching, développement et formation aux outils informatiques, ...

La gestion globale de l'entreprise est dite "décentralisée". Le siège de Buurtzorg est localisé dans la ville d'Almelo. C'est là que les équipes et l'expertise nécessaire sont développées. Par ailleurs, l'entreprise est très active quant à la digitalisation de son organisation. En 2008, un réseau virtuel a été instauré afin que le site web de l'entreprise soit facilement accessible à tous les employés ainsi qu'à tous les patients. Cette plateforme interactive facilite le partage d'information, de conseils, de décisions d'équipe, etc.

Internet facilite aussi grandement le suivi des patients mais aussi de la performance des employés. Les équipes sont par exemple chargées d'enregistrer chaque heure passée auprès des patients. Ainsi, il est possible de suivre régulièrement la productivité et l'efficacité de chaque équipe, et de les comparer entre elles. De cette façon, les équipes peuvent détecter leurs axes d'amélioration dans le but de maximiser leurs performances.

D'après Jos de Blok, "c'est l'activité des équipes qui prévaut" ; autrement dit, les administrateurs doivent pouvoir être contactés par n'importe quel membre d'une équipe, être réactifs et rechercher des solutions adaptées aux processus de travail quotidiens des équipes.

Le projet

La mission définie par Buurtzorg est la suivante : "fournir des soins de meilleure qualité pour un coût moins important à la société et ainsi permettre une vie meilleure au domicile de chaque patient".



Plutôt que passer par le système de call center, c'est maintenant l'entreprise qui s'occupe d'employer les infirmières et de les répartir par quartier.

Valeur ajoutée

Grâce à Buurtzorg, ce sont les patients, les infirmières mais aussi plus largement la collectivité qui vont pouvoir bénéficier de ce projet. En effet, pour les patients,

Buurtzorg garantit une forte satisfaction grâce à des soins de qualité et un accompagnement dans le suivi de la maladie. Les patients "consomment" ainsi moins de soins et sont mieux pris en charge. La relation entre le patient et son infirmière est matérialisée par un vrai lien social. Pour les infirmières, Buurtzorg redonne du sens à leur travail en les intégrant à une équipe vivante et dynamique. L'infirmière est au centre du projet, son rôle est capital et elle se sent impliquée, ses compétences sont reconnues et accrues. Enfin, pour la collectivité, Buurtzorg donne des soins de meilleure qualité pour une dépense de santé minimisée.

Cible

Le projet mené par l'entreprise Buurtzorg est destiné à des patients soucieux d'avoir des soins de qualité accompagnés et d'un véritable suivi médical. Les clients ciblés par ce type d'initiative ont à coeur de tisser une véritable relation, du lien social avec les infirmières. Le corps médical prend en charge les pathologies suivantes :

- Maladies chroniques et handicaps
- Personnes âgées avec pathologie diverses
- Soins Palliatifs
- Alzheimer

Les infirmières prennent également en charge les patients à leur sortie d'hôpital et les interventions 24/7.

Conclusion

Pour conclure, c'est en partant de l'observation d'une insatisfaction forte que Jos de Blok a eu une bonne idée, mais c'est en ayant un management humain et différent de ce qu'il se fait d'habitude que cette bonne idée a pu se concrétiser. A l'heure actuelle, il a publié un livre et donne des conseils et ses concurrents.

A travers l'analyse de cette entreprise, nous avons appris qu'une entreprise qui marche n'a pas nécessité d'appliquer un style de management agressif. L'absence de manager a même fait partie des ingrédients qui ont mené à la réussite.

Merci d'avoir lu cet article. S'il vous a plu, n'hésitez pas à le partager sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, Blogs, ...).

Source : <http://collectiveorg.fr/> Collective Org - Vers de nouveaux modes d'organisation ?