

Le modèle Buurtzorg et ses applications en Suisse alémanique.

Enrico Cavedon
Institut conseil, coaching et gestion sociale
Haute école de travail social FHNW
(HES Suisse du Nord-Ouest)
27 / 03 / 2019



2017:

- plus de 80'000 usagères et usagers
- Chiffre d'affaire de 350 millions d'euros

- Satisfaction usagères et usagers: 9 (sur 10)
- 5 fois meilleur employeur de l'année (en Hollande)
- Satisfaction du personnel: 9 (sur 10)
- Frais généraux (Overhead) 8%

Effectifs Buurtzorg 2017

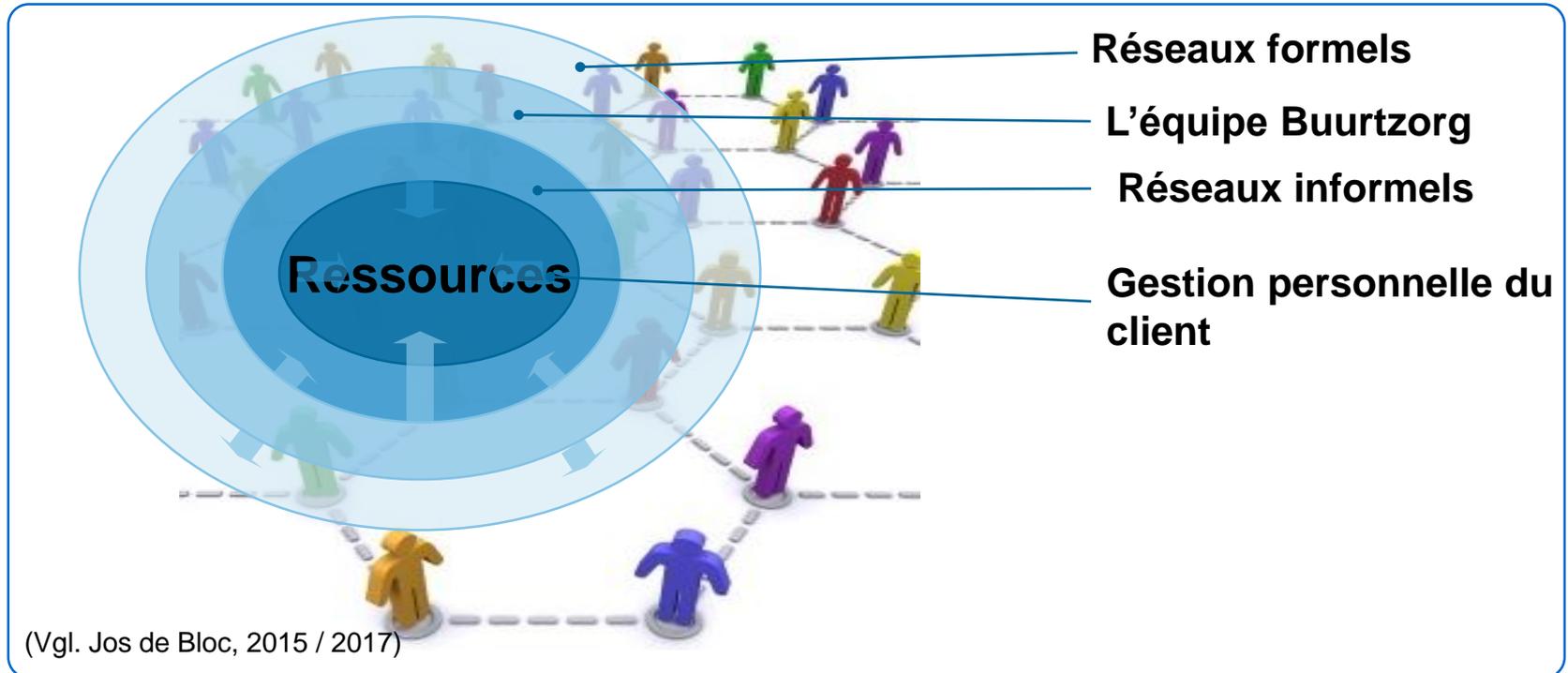
• Personnel (soignant-e-s)	10'000
• Equipes	850
• Coaches	15
• Back office	45
• Responsable du back office	1
• CEO (Jos de Blok)	1

éléments centraux

- Le but: La promotion de l'autonomie
- Principe: Approche holistique de la situation
- Principe: Identification et mise en réseau de toutes les personnes et organisations susceptibles d'apporter des ressources
- Principe: Fourniture de soins et d'accompagnement
- Principe: Accompagnement du client dans son rôle social

(Cf. Leichsenring, 2015)

Le modèle de l'oignon: Les réseaux formels et informels sont explicitement utilisés pour renforcer l'autonomie



Au niveau de la clientèle: Renforcement (empowerment)



(Buurtzorg, 2017)

Au niveau de l'entourage informel: mise en réseau (empowerment)

Une équipe de Buurtzorg se concentre sur les réseaux. Elle connaît donc les ressources locales et peut les utiliser pour mener des activités d'intégration et de prévention.



(Buurtzorg, 2017)

Auto-gouvernance au lieu de hiérarchie

- Équipes
- Système TIC (information & Communication)
- Coaches

équipes

Rôles centraux:

1. soignant-e, 2. teamplayer

Rôles de soutien:

3. ménage, 4. planification, 5. administration,
(6. innovation), (7. mentoring)

Systeme TIC (communication & information)



(Buurtzorg, 2017)



Team performance & Learning

L'attitude et l'action entrepreneuriale des équipes: Sans la connaissance des ses propres chiffres, on ne peut pas contrôler. Le back office (administration centrale) et les coaches utilisent les mêmes chiffres que les équipes, sous forme agrégée si nécessaire.



Productivité = heures facturables/heures travaillées
(bleu = équipe; jaune = la moyenne de tous les équipes de Buurtzorg)

Coaches

Ils offrent un soutien aux équipes, mais ils n'ont pas de position hiérarchique.

Ils n'ont pas de pouvoir concernant la prise de décision; ni au niveau des équipes, ni au niveau de l'organisation dans son ensemble.

Buurtzorg: des autres faits

Buurtzorg montre une très haute qualité dans les soins:

- 40% moins d'heures de soins que la concurrence
- 1/3 d'hospitalisations en moins

Argent/finances:

- Des excédents/profits élevés malgré une forte croissance
- Tous les développements sont financés par les fonds propres
- 1 milliard d'économie pour le système de santé public en Hollande (cf. étude KPMG, Ernst & Young).

Critiques:

- Opportunisme dans le choix des clients
- Dépendance envers la concurrence
- Manque de clarté concernant les profits; le remboursement des taxes

BUURTZORG

Un nouveau modèle d'organisation
des soins à domicile pour la Suisse?



Introduction de l'approche de Buurtzorg en CH

Conclusion de l'étude de faisabilité:

Si nous examinons l'évolution de la situation aux Pays-Bas, nous arrivons à la conclusion que cela en vaut la peine. Cependant, comme pour tout développement organisationnel, cette voie exige du courage, de la persévérance et de la clarté, parce qu'elle implique un changement vers une culture de la confiance aux niveaux les plus divers. Buurtzorg en Suisse peut réussir si les réalités locales sont prises en compte.

(cf. Zängli, P., Minnig, C., Cavedon, E. (2018a))

Introduction de l'approche de Buurtzorg en CH

Auto-gouvernance d'équipe:

- Les soignant-e-s ont peur d'une surcharge de travail
- La direction ne cède pas librement ses responsabilités

(vgl. Zängli, P., Minnig, C., Cavedon, E. (2018a))

Introduction de l'approche de Buurtzorg en CH

Financement:

- Fragmentation des sources de financement (caisses d'assurance maladie, fonds publics, fonds privés).
- Le financement de la prévention n'est pas clair.
- Le financement du réseau (ressources ou organisations) n'est pas clair.
- Incitatifs financiers mal orientés (p. ex. la fidélisation de la clientèle par l'orientation vers le profit).

Perspective travail communautaire:

- Des soins à domicile aux soins de proximité.

(vgl. Zängl, P., Minnig, C., Cavedon, E. (2018a))

Conclusion: l'auto-gouvernance au lieu de la hiérarchie

Dans quelle mesure le chaos a-t-il besoin de leadership?

L'auto-gouvernance ne peut pas être comparée au chaos, car elle exige un système de structures solides et un but clair.

L'auto-gouvernance n'a pas besoin d'un leadership hiérarchique au sens de «pilotage du système».

L'auto-gouvernance a besoin d'une attention particulière en ce qui concerne la «maintenance du système».

(vgl. Wolff 2010: 323)

Conclusion: l'auto-gouvernance au lieu de la hiérarchie

Buurtzorg montre pour les Pays-bas:

un haut degré d'indépendance du personnel soignant est un moyen approprié pour atteindre un haut degré d'indépendance des clients.

Merci de votre attention.

Contact:

enrico.cavedon@fhnw.ch