



Le cas BUURTZORG



DEMAIN L'ENTREPRISE
Club d'entreprises en ligne
CR - réunion du 8 avril 2021



PLAN DU DOCUMENT

- **Historique des réunions précédentes**
- **Objectifs du jour**
- **Programme prochaines réunions**
- **Le cas Buurtzorg - soin à la personne** (... passer de 12 à 6000 en 3 ans en pleine liberté et par entités de 12 !)
- **Points clés de débat et d'échanges**



LE CAS BUURTZORG

Réunions précédentes :

Avril – Juillet 2020



Réussir l'après Covid !

Septembre – Novembre



Quelles évolutions produit et services pour l'entreprise de demain ?

Décembre – Mars 2021



- Faire sortir le dedans dehors et faire entrer le dehors dedans
- L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux – le cas FAVI
- Les 16 points clés pour l'entreprise du bon sens

Nos objectifs du jour :

☞ LE CAS BUURTZORG ... passer de 12 à 7000 en 3 ans en pleine liberté et par entités de 12 !

☞ UN CAS PRATIQUE : comment s'inspirer des pratiques FAVI et Buurtzorg pour nos entreprises ?



Prochains rendez-vous

- Jeudi 6 mai 18h30
 - [Amiral Finaz – L'esprit d'équipage](#)
 - [Abolir temporairement la hiérarchie pour être plus efficace !](#)
- Jeudi 10 juin : [La sociocratie](#) – gouvernance partagée (*Franck Tourtois*)
- Jeudi 8 juillet : [le management Netflix et la guerre des talents](#)

Le cas BUURTZORG

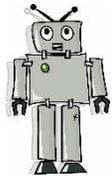




Il était une fois un pays ... *(les Pays bas)*

... où depuis le 18^{ème} siècle il y avait une infirmière dans chaque village, chaque quartier, qui visitait les malades et les personnes âgées

Et puis, pour de très bonnes et intelligentes raisons *(faire des économies d'échelle, permettre aux gens d'être remplacés pendant leurs vacances, centrer les gens sur ce qu'ils savent le mieux faire ...)*, la sécurité sociale du pays a incité ces infirmières à se regrouper en « sociétés » de plus en plus grosses avec des structures pour organiser, planifier, prendre les rendez vous, des responsables et des administratifs etc...



C'était « forcément » très bien sur le plan économique, mais c'est devenu très désagréables pour les patients qui voyaient à chaque fois de nouvelles têtes qu'ils ne connaissaient pas, et pour les infirmières qui se sentaient de plus en plus robotisées, obliger d'enchaîner les actes sans lien humain avec les patients

En 2006 Jos de Block, infirmier qui ne supporte plus ce système et ne peut le changer de l'intérieur, décide de créer Buurtzorg, société de soin à la personne avec un groupe de 10 personnes, avec l'idée que le service sera bien meilleur sans chef et en laissant les infirmières (et infirmiers) de s'organiser entre elles.

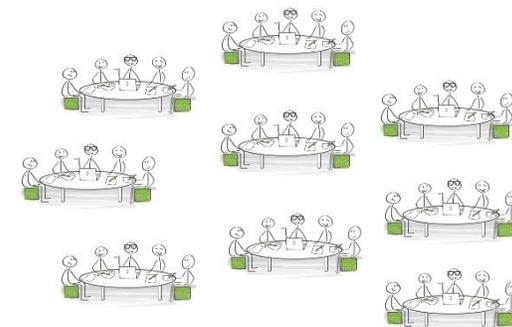
Chaque personne a donc à la fois un métier et possiblement un rôle selon ses envies et compétences *(suivi budget / organisation / planning des congés / qualité des soins ...)* et le groupe s'organise autonomement





Et ça permet aux infirmières de retrouver leur cœur de métier et de retrouver du sens. Au maximum deux pour chaque patient, elles peuvent de nouveau prendre le café avec lui, le connaître vraiment, et avec ses difficultés, trouver des appuis et des solutions avec la famille et avec le voisinage, lui redonner la possibilité d'une vraie vie où l'on est pris en compte en tant qu'humain et dans ses besoins globaux

Et ça marche tellement bien que tout le monde veut passer travailler chez Buurtzorg qui compte déjà 7000 personnes 3 ans après sa création et 10000 à aujourd'hui, soit la très grande part des infirmières de proximité des Pays Bas. Et ceci uniquement avec des groupes autonomes de 10 à 12 personnes, **sans chefs**, ni dans les groupes ni « au dessus » !



Sans chef, mais pas sans organisation ni sans règles ! 5 principes fondamentaux :

- La possibilité pour tous de décider de tout (*ni chef qui décide, ni obligation de consensus !*)
- Mais obligation de « sollicitation d'avis » de toute personne concernée avant toute décision
- Formation à la CNV et un système robuste de résolution de conflit (*car forcément il peut y avoir des désaccords et il faut un instrument de régulation*)
- Des coachs en lieu de chefs, pour appuyer, renforcer mais qui ne décident pas eux-mêmes
- Des réunions où l'égo est banni (idée de la clochette)

Et ça fonctionne !!!

- 40% d'heures d'intervention de moins que les heures allouées
- 30% de réduction des admissions aux urgences
- Des retours à domicile beaucoup plus faciles
- Des centaines de millions d'euros économisés par an pour la sécurité sociale !



Le cas BUURTZORG

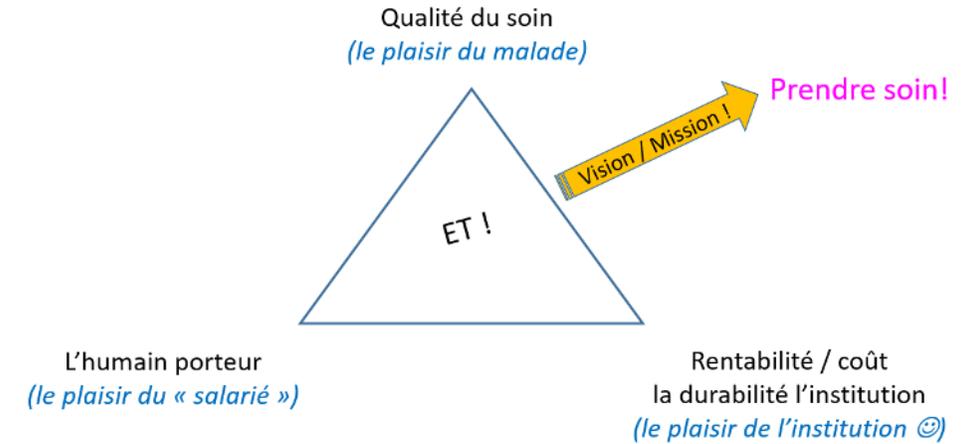


QUELQUES POINTS CLÉS :

- Le triangle de l'équilibre (*triangle des plaisirs*)
- La sollicitation d'avis
- Les groupes autonomes
- Coach et experts référents plutôt que des chefs
- Des réunions sans ego

Le triangle du soin

Une structure de soin (c'est idem pour une entreprise), ne peut tenir que si les gens qui y travaillent s'y retrouvent (plaisir du salarié), si les patients et malades sont satisfaits de ce qu'elle apporte (« plaisir » du malade), si sa durabilité est assurée par une équation économique OK (plaisir de l'institution), que la corde soit trop tirée d'un coté ou de l'autre et c'est toute l'institution qui souffre



La sollicitation d'avis

Prendre des décisions sans consulter sur les intérêts et conséquence, les personnes qui « subiront », devront s'adapter, financer, pérenniser la décision, n'est ni respectueux ni efficace !
L'obligation de sollicitation d'avis est une évidence trop souvent oubliée !



Des groupes autonomes

Un groupe autonome regroupe souvent différents métiers, mais il implique aussi que les personnes de ce groupe prennent des rôles complémentaires à leur métier (exemple suivi formation / conciliateur / suivi budget / suivi qualité soin ... et sollicitation éventuelle avis d'experts et tiers) afin d'intégrer l'ensemble des visions et des contraintes et s'organiser au plus près des réels besoins



Des coach et des experts référents plutôt que des chefs !

Pas de chefs pour décider, pas de hiérarchie pour se défaire, ni non plus pour prendre des décisions inadaptées terrain. Chacun peut prendre toute décision en autonomie, à condition d'avoir réellement pris les avis des gens concernés. Il faut repérer et consulter les experts. Certains dans le groupe ont certainement déjà des compétences de facilitateur, de modérateurs, de coach, les chefs pourraient abandonner leurs prérogatives de décider pour s'orienter vers l'appui et la facilitation aux équipes.

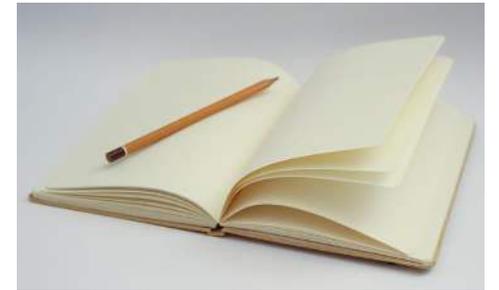


Des réunions respectueuses et sans ego !

Qu'est ce qui casse le plus les autres que son propre égo qui veut prendre le dessus ?
Qu'est ce qui éloigne le plus de soi même que l'égo ?



Autres point clés de réunion et d'échanges



« Il n'a manqué à quelques hommes pour faire de grandes et belles choses que le courage de les commencer »

Hubert de Boisredon – GD Armor – [cf vidéo](#) – ETI 2000 personnes – Entreprise innovante en produit et dans ses modes de gestion - L'entreprise peut soulager la souffrance du monde – La possibilité de faire confiance – Assurer la cohérence entre vie perso et vie d'entreprise !

Salaire et actionnariat : Un ouvrier est beaucoup plus sensible à une prime ou un x ème mois de salaire (du tangible) plutôt qu'à avoir des actions de l'entreprise (de l'intangible)

Salaires et primes – patron versus ouvrier : Un ouvrier comprend qu'un patron soit plus payé et ne sait pas de toute façon la réalité du salaire du patron, mais est extrêmement sensible au partage strictement égal de la prime entre tous

Assurer la cohérence des actions en autonomie de tous avec la stratégie globale du groupe ? : S'il y a un rêve partagé. Si l'entreprise est découpée en x mini usines ou entités orientées client. Pas besoin de stratégie globale rigidifiante!

Unités de 12 personnes ou de 30 : naturellement les gens se retrouveront, se coopteront, s'organiseront ... ou iront vers une autre unité

Intérêt des experts et référents quérables à demande plutôt que des managers : L'expert quérable n'agira qu'à demander et ne bridera pas l'autonomie des salariés. Le manager se sentira obligé d'organiser et diriger pour justifier sa place

La crise et le télétravail ont montré combien on est plus efficace, plus rapide plus réactif dans l'autonomie des personnes plutôt que dans la hiérarchie

Camping en occitanie : féérer en trouvant un rêve partagé en appui sur les valeurs historiques / régionales / culturelles / traditionnelles



MERCI !